

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**    **Міжнародний бізнес**

**Галузь знань**    **07 Управління та адміністрування**

**Спеціальність**    **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему **«Бренд-менеджмент на прикладі компанії Nike»**

здобувачки Салтунової Ангеліни Миколаївни

Науковий керівник: к.е.н, доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту, кандидат економічних наук  
*Рябець Наталія Миколаївна*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**«Міжнародний бізнес»**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

2024р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

2024р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Салтуновій Ангеліні Миколаївні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
**на тему «Бренд-менеджмент на прикладі компанії Nike»**  
Тему затверджено наказом ректора Університету від "04" 01 2024 р № 19-ст

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Ф. Котлер, Т. Нільсон, Е. Райс, Д. Траут, К. Келлер, Д.**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

<b>Розділ 1</b>	Теоретико-методологічні засади дослідження системи бренд-менеджменту організації
(назва розділу)	
<b>Розділ 2</b>	Кількісно-якісний аналіз бренд-менеджменту компанії Nike
(назва розділу)	
<b>Розділ 3</b>	Брендинг як складова конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
(назва розділу)	
<b>Об'єкт дослідження:</b>	Процес бренд-менеджменту корпоративних структур в міжнародному бізнесі, на прикладі компанії Nike
<b>Предмет дослідження:</b>	Методи, принципи та інструменти бренд-менеджменту, а також потенційні вектори оптимізації брендингу вітчизняних компаній
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Вивчення теоретико-методологічних засад бренд-менеджменту та аналіз його практичного застосування на прикладі компанії Nike, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації бренд-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів.
<b>Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:</b>	
<b>У розділі 1</b>	Вивчити основні поняття, категорії та концепції бренд-менеджменту

---

Дослідити економічну природу бренду та принципи організації бренд-менеджменту.

---

Проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності бренд-менеджменту.

---

---

**У розділі 2**

Дослідити організаційно-економічну характеристику компанії Nike

---

Визначити основні фактори, що впливають на успішність бренд-менеджменту Nike.

---

Оцінити вплив сучасних ринкових умов на бренд-менеджмент Nike.

---

---

**У розділі 3**

Порівняти стратегії бренд-менеджменту зарубіжних та українських компаній, ідентифікувавши ключові відмінності та спільні риси.

---

Дослідити поточні виклики та умови, в яких працюють українські компанії, зокрема, в умовах війни

---

**Завдання підготував  
науковий керівник**

---

*(підпис)*

Рябець Н.М.

---

*(ініціали, прізвище)*

**«15» січня 2024 р.**

**Завдання одержав здобувач**

---

*(підпис)*

Салтунова А.М.

---

*(ініціали, прізвище)*

**«15» січня 2024 р.**

## **Реферат**

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 128 сторінок, 19 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування, додатки.

### **Назва кваліфікаційної бакалаврської роботи «Бренд-менеджмент на прикладі компанії Nike»**

*Об'єктом дослідження є процес бренд-менеджменту корпоративних структур в міжнародному бізнесі, на прикладі компанії Nike.*

*Предмет дослідження - методи, принципи та інструменти бренд-менеджменту, а також потенційні вектори оптимізації брендингу вітчизняних компаній.*

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – вивчення теоретико-методологічних засад бренд-менеджменту та аналіз його практичного застосування на прикладі компанії Nike, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації бренд-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчити основні поняття, категорії та концепції бренд-менеджменту.
- проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності бренд-менеджменту та визначити критерії й індикатори ефективності брендингу.

- дослідити організаційно-економічну характеристику компанії Nike та визначити основні фактори, що впливають на успішність її бренд-менеджменту.
- дослідити стратегії та тактики, які застосовує компанія Nike для формування та просування бренду на глобальному ринку.
- оцінити вплив сучасних ринкових умов на бренд-менеджмент компанії Nike.
- порівняти стратегії бренд-менеджменту зарубіжних та українських компаній, ідентифікувавши ключові відмінності та спільні риси, а також дослідити поточні виклики, з якими стикаються українські компанії.

*Практичне значення отриманих результатів.* Практична цінність дослідження полягає в тому, що були розроблені певні рекомендації з побудови бренду, які українські підприємства можуть застосовувати при виході на міжнародний ринок та при здійсненні міжнародної економічної діяльності.

*Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи - 2024*

*Рік захисту роботи - 2024*

Ключові слова: бренд, бренд-менеджмент, ефективність бренду, конкурентоспроможність, “Nike”, ринкові позиції, брендова політика.

**В і д г у к**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту  
освітньої програми «Міжнародний бізнес»  
**Салтунової Ангеліни Миколаївни**

---

і(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)  
на тему: Інтеграція стартапів у міжнародний бізнес: взаємодія та стратегічні партнерства

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної і предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):  
10

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті і завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):  
10

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):  
15

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (0-10 балів): 5

7. Позитивні сторони роботи: Досліджено особливості бренд-менеджменту в сучасних умовах. Досліджено особливості бренд-менеджменту в умовах війни в Україні. Описано основні проблеми компаній у сфері управління брендом; запропоновано певні дії щодо оптимізації системи бренд-менеджменту. Запропоновано засоби комунікацій вітчизняних брендів, які будуть актуальними у воєнний час і допоможуть подолати сучасні виклики, з якими зіткнулися бізнес-структури, що присутні на ринку України.

8. Недоліки роботи: абсолютне недотримання дедлайнів, деякі висновки носять суто описовий характер, наявні певні стилістичні похибки

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 60

Допущення КБР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник \_\_\_\_\_ доцент, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_  
(посада, учене звання, науковий ступінь) \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_ Рябець Н.М. \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

“\_02\_”червня\_2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Категорія «бренд»: концептуалізація визначення .....	7
1.2 Бренд-менеджмент: економічна природа та принципи організації .....	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності брендингу .....	32
<b>РОЗДІЛ 2. КІЛЬКІСНО-ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ NIKE .....</b>	<b>41</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика та ринкові позиції компанії NIKE .....	41
2.2 Ідентифікація та аналіз особливостей організації бренд-менеджменту компанії Nike в сучасних умовах розвитку .....	62
2.3. Аналітична оцінка впливу бренду компанії Nike на її конкурентоспроможність.....	72
<b>РОЗДІЛ 3. БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>87</b>
3.1 Порівняльно-кількісний аналіз світової та вітчизняної практики формування та просування бренду .....	87
3.2 Брендова політика українських компанії в умовах війни.....	93
3.3 Потенційні вектори оптимізації брендингу українських компанії як складова сталого розвитку.....	103

**ВИСНОВКИ .....114**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 120**

**ДОДАТКИ**

## ВСТУП

У сучасному світі, де ринок стає все більш глобалізованим і конкурентоспроможним, значення ефективного бренд-менеджменту важко переоцінити. Бренд виступає не лише як ідентифікатор товару чи послуги, але й як засіб створення унікальної ціннісної пропозиції, що виділяє компанію на фоні конкурентів. Ефективний бренд-менеджмент стає ключовим фактором успішного розвитку організації, підвищення її ринкової вартості та лояльності споживачів.

В сучасних умовах розвитку ринку все частіше стали з'являтися нові продукти та послуги, все динамічніше розвиваються різноманітні ринки, дедалі коротшим стає життєвий цикл більшості продуктів і значно активізується діяльність фірм-конкурентів. Умови жорсткої конкурентної боротьби змушують компанії вдаватись до розробки, освоєння та застосування різноманітних інструментів, що дозволяють набути переваг у боротьбі за споживача. Наявність у компанії унікальних активів та набору переваг сприяє посиленню її позицій на ринку. Одним з таких активів бізнес-структури є бренд, що являє собою нематеріальний актив, цінність якого полягає в пізнаваності його споживачами і формуванні у їх підсвідомості позитивного асоціативного, пов'язаного з ним. Бренд менеджмент – це маркетинговий інструмент, що використовується в процесі формування іміджу бренду протягом тривалого періоду через створення додаткової цінності торгової марки, що робить її більш привабливою для споживача. Бренд-менеджмент сприяє формуванню розуміння того, яким чином компанії можуть підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку, як оптимізувати взаємодії зі своїми партнерами та як підтримувати позитивний імідж в очах споживачів.

Крім того, з бурхливим розвитком цифрових технологій, віртуальних мереж та соціальних платформених медіа, дослідження поняття бренд та бренд-менеджменту набуває ще більшої актуальності. Важливим є розуміння того, як віртуальне середовище впливає на сприйняття бренду споживачами, як ефективно використовувати цифровий простір для ефективного просування бренду та як підтримувати позитивні відгуки та репутацію в соціальних медіа. Отже, дослідження бренд-менеджменту та бренду є важливим для розуміння того, як ефективно конкурувати на ринку та як зберегти позитивний імідж компанії у сприйнятті споживачів, що робить його актуальним у сучасному світі

Вчення про бренд та його ролі в ринковому успіху компанії сформували і розвинули усвоїх наукових працях такі дослідники як Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Ф. Котлер, Т. Нільсон, Е. Райс, Д. Траут, К. Келлер, Д. Огілві та інші зарубіжні вчені. Вагомий внесок в напрацювання теоретичних та практичних засад брендингу та управління ним зробили такі науковці: О. О. Власенко, А. В. Войчак, О. В. Зозульов, В. П. Пелішенко, Є. В. Ромат, С. О. Солнцев, О. К. Шафалюк, Л. М. Шульгіна та інші.

Разом з тим потребують поглибленого аналізу сутнісний зміст поняття брендингу, а також методологічні аспекти брендингу та бренд-менеджменту.

*Метою дослідження є вивчення теоретико-методологічних засад бренд-менеджменту та аналіз його практичного застосування на прикладі компанії Nike, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації бренд-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів.*

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- Вивчити основні поняття, категорії та концепції бренд-менеджменту.

- Дослідити економічну природу бренду та принципи організації бренд-менеджменту

- Проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності бренд-менеджменту.

- Визначити критерії та індикатори ефективності брендингу.

- Дослідити організаційно-економічну характеристику компанії Nike

- Визначити основні фактори, що впливають на успішність бренд-менеджменту Nike.

- Дослідити стратегії та тактики, які застосовує компанія для формування та просування бренду на глобальному ринку.

- Оцінити вплив сучасних ринкових умов на бренд-менеджмент Nike.

- Дослідити взаємозв'язок між бренд-менеджментом та фінансовими результатами компанії.

- Порівняти стратегії бренд-менеджменту зарубіжних та українських компаній, ідентифікувавши ключові відмінності та спільні риси.

- Дослідити поточні виклики та умови, в яких працюють українські компанії, зокрема, в умовах війни

- Визначити потенційні вектори розвитку та оптимізації брендингу для підвищення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

*Об'єктом дослідження є процес бренд-менеджменту корпоративних структур в міжнародному бізнесі, на прикладі компанії Nike.*

*Предметом дослідження є методи, принципи та інструменти бренд-менеджменту, а також потенційні вектори оптимізації брендингу вітчизняних компаній.*

*Методи дослідження.* Теоретичний аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз - для кількісної оцінки ефективності бренд-менеджменту, аналізу фінансових показників та ринкових позицій компанії Nike; метод кейс-стаді, SWOT-аналіз - для визначення сильних та слабких сторін бренд-менеджменту компанії Nike, а також можливостей і загроз для українських підприємств у сфері бренд-менеджменту. Інтерв'ю та опитування.

*Інформаційна база дослідження* сформована на основі широкого спектру джерел, які забезпечують комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів бренд-менеджменту. Використано навчальні посібники та підручники з маркетингу та бренд-менеджменту, наукові статті і монографії. Дослідження також спирається на офіційні статистичні дані та звіти, зокрема з сайту Державної служби статистики України та корпоративної звітності Nike. Додаткові джерела інформації включають аналітичні матеріали з веб-сайтів, таких як Forbes.ua, Minfin.com, а також спеціалізовані ресурси, присвячені маркетингу і бренд-менеджменту, такі як American Marketing Association (AMA) та DesignRush. Наведені джерела надали глибокий теоретичний і практичний аналіз сучасних підходів до бренд-менеджменту, методів оцінки вартості бренду та принципів створення і підтримки успішних брендів.

Робота має логічну структуру, елементи якої обумовлені логікою дослідження. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Категорія «бренд»: концептуалізація визначення

За сучасних умов над швидкого зростання конкуренції на глобальному ринку товарів та послуг бренд перетворюється на одну із вагомих компонент в процесі забезпечення сталого функціонування компанії ринку та на один із основних імперативів підвищення її конкурентоспроможності. Процес створення сильного бренду набуває стратегічно важливого значення та потребує посиленої уваги з боку топ-менеджменту компанії. Сьогодні бренд є одним із числа ключових факторів, на які орієнтується споживач під час здійснення вибору певного товару або сервісу. Зацікавленість клієнта або потенційного партнера у певному бренді може сприяти зростанню обсягів продажів, сталому економічному розвитку підприємницької структури та окреслити вектори конкурентної стратегії компанії. Водночас, варто зауважити, що досягнення брендом стану певної впливовості та вагомості на ринку вимагає докладання багато різного роду зусиль та ресурсів, а також тривалого часового періоду, необхідного для його розвитку. Саме тому, критично важливим є розуміння змісту самої дефініції, що дозволить ідентифікувати ключові його особливості, а також встановити змістовність управлінських процедур. Таким чином, вважаємо за доцільне розглянути ретроспективу концептуалізації дефініції «бренд».

Слово «бренд» має своє походження від англійського «brand», що в свою чергу походить від староскандинавського «brandr» («палити, вогонь», «випалювати»). Цим словом називали тавро, за допомогою якого власники позначали задля ідентифікації худобу, що їм належала. Тому найбільш

поширеним розумінням для слова «brand» є «товарний знак» або ж «торгова марка». Отже, у витоку розуміння категорії торгова марка та бренд є тотожними. В стародавньому Римі брендом називали клеймо, що випалювали та розжарювали ним на тілі худоби чи на виробі знак, завдяки чому їх можна було досить легко ідентифікувати.

Застосування бренду практикувалося також за часів Стародавнього Єгипту, тоді коли ремісники ставили власне тавро на зроблені ними цеглини, для того щоб встановити творця кожної цеглинки. Також наявні документальні свідчення появи торгових марок на Римських та Грецьких світильниках також наявні на Китайському порцеляні.

Торгові марки застосовувалися у Індії, ще у тисяча трьохсотому році до нашої ери. Торгові марки досить часто використовувалися у Середньому столітті, а саме цехові ремісники позначали власну продукцію особливою маркою. Це стало необхідним, оскільки кількість громадян збільшувалася, й на одній й тій же ділянці з'явилося понад 1 коваль, муляр, швець та тесля. В ряді стародавніх містах Європи, наприклад Роттенбург та Зальцбург, мандрівники й на теперішній час можуть побачити справжні залізні «торгові знаки», які визначали майстерні, у яких працювали «власники» даних торгових марок. В 1266 році англійське законодавство офіційно визначало, щоб булочники позначали власним знаком кожну буханку хліба, для того щоб вага кожної буханки відповідає заявленому [26].

Однак, за сучасних умов розвитку до дефініції бренду додалися ряд ознак, які змістовно розширили термін «торгова марка». Якщо торгова марка являє собою просто ім'я, знак або символ, які надають ідентифікацію продукції та послуг продавця. Бренд, своєю чергою, означає вже не будь-яку торгову марку, а виключно ту, що є широко відомою. Торгову марку мають у своєму активі майже всі компанії, в той час як брендом володіють лише деякі, у яких вагома частка споживачів є лояльною.

Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association), бренд являє собою «ім'я, термін, знак, символ або певний дизайн або комбінування всього цього, що призначені для забезпечення ідентифікації товарів і/або послуг одного певного продавця або ж групи продавців, а також для диференціації товарів або сервісів від товарів або сервісів конкурентів» [5]. Брендом також називають «певний набір сприйнять в уяві споживача», «образні уявлення, що збережені в пам'яті зацікавлених груп осіб, які виконують функції щодо ідентифікації та диференціації та формують поведінку споживачів при виборі ними певних продуктів та послуг», «продукт, що ідентифікується, що створений в такий спосіб, що споживач або покупець сприймає його як унікальну додану цінність, що відповідає його запитам та бажанням найкращим чином» [5].

Дослідник Тамберг Б. у своєму доробку [16] окреслює бренд, як «символ, рисунок або поєднання цих елементів, що покликана для ідентифікації продукції або послуг конкретного виробника та диференціації їх від продукції, що пропонується конкурентами». Інші автори асоціюють бренд, як невідчутну суму ознак та властивостей продукту: його назви, пакування, ціни, історії створення, репутації та методу рекламування, «Інакше кажучи – це комплекс уявлень та вражень, що формуються у споживача в результаті використання товару».

Водночас У. Ландор ототожнює бренд із обіцянкою, через ідентифікацію товару або послуги, та засвідчення їхньої оригінальності, а отже бренд гарантує відчуття задоволення і належної якості [4]. Девід Аакер наголошував на тому, що «бренд – певний набір якостей, пов'язаних з ім'ям бренду та символ, який посилює (або ж робить слабшою) цінність продукту або сервісу, що пропонуються споживачам цим символом». Дослідник визначає бренд як дворівневу систему, яка заснована у рівній мірі на фізичних характеристиках продукту й великий асоціативної ємності, де:

1) перший рівень бренду формує сам товар й його фізичні характеристики й характеристики (це первинне оточення бренду);

2) другий рівень бренду представлений численними додатковими асоціаціями і враженнями, викликаними товаром, у числі яких країна походження (country of origin ), відношення між брендом й споживачем (brand - customer relationship), контекст споживання (user imagery), асоціації, пов'язані із виробником (producer reputation and associations), персоналії як характер бренду (brand personality), емоційні вигоди від придбання бренду (emotional benefits), символи (symbols) й самовиражатися вигоди (self-expressive benefits).

Доволі системне розуміння категорії «бренд» , на наш погляд можна представити у вигляді матриці певним чином взаємопов'язаних елементів, які поділяються у розрізі ендогенні характеристики (місія і візія, корпоративна культура, компетентності), внутрішньо-зовнішні складові (персоналізація, вираження, першочергові цінності) та екзогенні характеристики (ринкові позиції, взаємовідносини, пропозиції цінностей) (рис. 1.1).

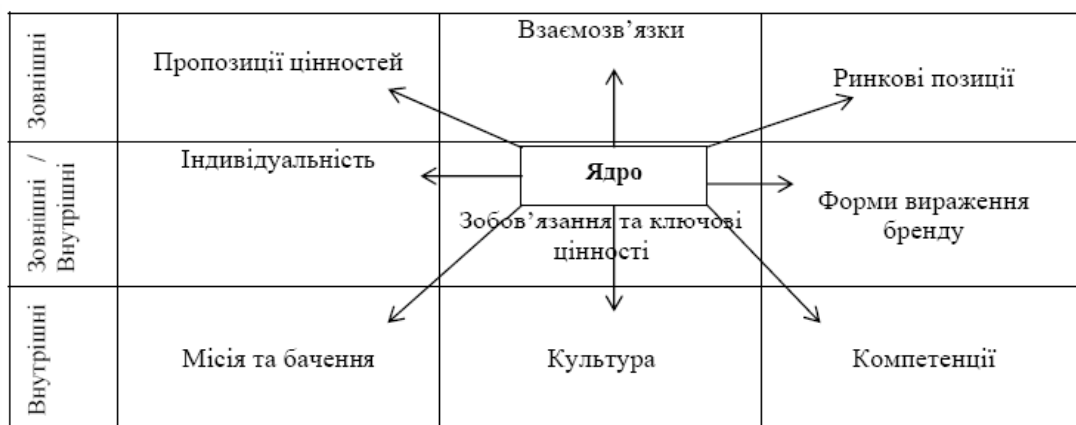


Рис. 1.1 Матриця щодо ідентифікації загально корпоративного бренду

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Як ми зазначали походження та процес популяризації категорії бренду має довгу історію, що своєю чергою позначилося і на тривалості

концептуального окреслення даного явища. В спеціалізованій літературі налічується багато згадок про появу категорії «бренд». Водночас, загальноприйнятим на сьогодні є виокремлення трьох основних етапів становлення категорії бренд та брендингу, що згадуються насамперед в працях Д.Бернета та Дж. Моріаті. Візуально ретроспектива бренду наведена нами на рис.1.2

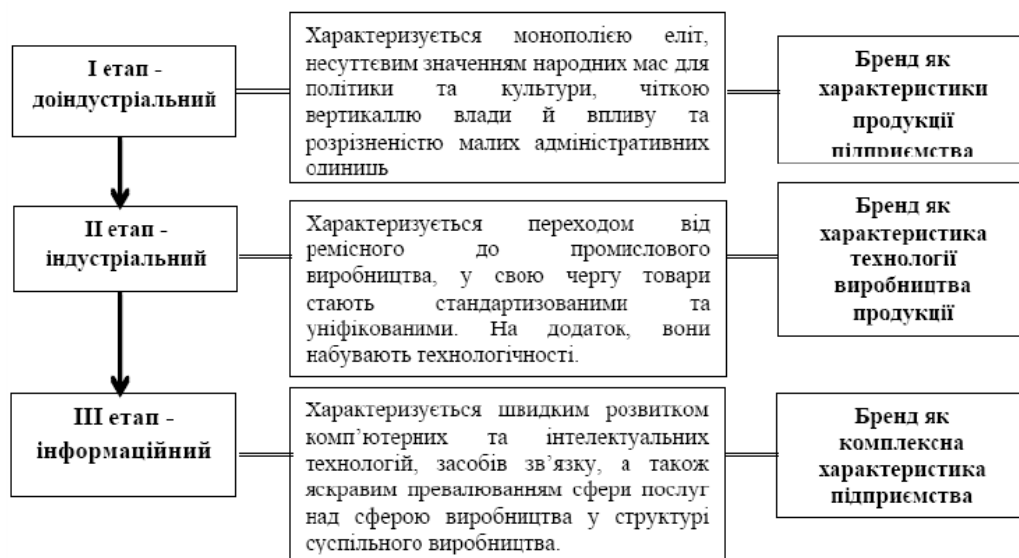


Рис.1.2 Еволюційні етапи концептуалізації поняття «бренд».

Джерело: сформовано автором на основі: [9]

Отже, можна наполягати на тому, що розвиток концепції бренду відбувається крізь зміну призми бачення: початковий акцент на формуванні та розвитку й всебічному закріпленні безпосередніх контактів зі споживачем, а також на формуванні позитивного іміджу товарів, переноситься на формування комплексу унікальних характеристик компанії в цілому (продукція, технології, штат, корпоративна та організаційна культура, збутова мережа, соціально-відповідальна поведінка у регіоні тощо).

Бренд являє собою слово, яке позначає позицію, що займає в свідомості масового споживача «масового суспільства» уявлення про цей масовий

продукт (товар). Це уявлення про продукцію, що володіє рядом безумовних характеристик, причому лише наявність усіх їх в сукупності надає можливість стверджувати, що ця продукція може вважатися «брендом».

Такими характеристиками є:

- Гарантована якість;
- Загальновідомість;
- Престижність;
- Загальнодоступність (із точки зору можливості покупки);
- Наявність значної кількості лояльних споживачів;
- Легковпізнавані назву й логотип;
- Глобальна поширеність цієї торгової марки

Невід'ємною компонентою будь-якого бренду являються його складові елементи, тобто набір унікальних рис та характеристик, які визначають фізичну та індивідуальну специфіку та особливості бренду на конкретному ринку. Характеристики бренду формують конкурентну перевагу та сприяють формуванню уявлення щодо ідентичності бренду, позитивного сприйняття бренду, якого прагне досягти власник бренду [24]. До їх числа них належать зміст, назва бренду, асоціативний ряд, імідж, сила бренду, ідентичність, репутація, рівень просування, індекс цінності, ступінь лояльності, сприйняття бренду та якість (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Елементи бренду

Зміст бренду	Зміст бренду можна описати як сукупність властивостей, які споживачі пов'язують з конкретним продуктом або послугою. В ідеалі, бренд повинен мати чітку ідентичність, яку споживачі відчують та сприймають в усіх взаєминах з продуктом або послугою	Місія (причина існування); мета (що необхідно зробити); цілі (як це зробити); візія (що бренд хоче привнести, змінити у майбутньому).
Ім'я бренду	Ім'я бренду – це перша річ, яку споживачі	Ім'я бренду, інструменти

	помічають, тому важливо, щоб воно було привабливим та легко запам'ятовувалось.	ідентифікації.
Асоціації бренду	Функціональні цінності та емоційні асоціації, які виникають у споживачів у процесі купівлі та використання бренду, риси (позитивні чи негативні), які вкоренилися у свідомість споживачів.	Асоціації - це значення, які асоціюються з брендом, такі як якість, інновації, розкіш, надійність тощо
Імідж бренду	Це спосіб, яким споживачі сприймають та сприймаються бренд. Імідж визначається тим, як бренд представляє себе на ринку, його спосіб комунікації зі споживачами та його поведінка в цілому.	Позитивний імідж бренду може збільшувати його вартість та привертати нових споживачів, тоді як негативний імідж може призвести до зниження продажів та втрати лояльних клієнтів
Сила бренду	Сила бренду – це здатність бренду впливати на споживачів та створювати значну вартість для компанії. Чим сильніший бренд, тим більше він визнаний та відомий, тим вищі ціни, які компанія може встановити за свої продукти або послуги, та тим більшу лояльність споживачів він забезпечує	Ринкова вартість; популярність; унікальна корисність.
Ідентичність бренду	Це унікальний набір елементів, які визначають та розрізняють бренд від інших на ринку. Це можуть бути логотип, назва бренду, слоган, кольори, графічні елементи, упаковка, аромати, звуки та інші компоненти, які створюють унікальну атмосферу бренду та його відчуття	Дизайн упаковки; фірмовий стиль; логотип.
Вартісні індикатори бренду	Це показники, що вимірюють фінансову вартість бренду та його вплив на фінансові результати підприємства. Вони допомагають оцінити ефективність інвестування в бренд та його внесок у загальну вартість компанії.	Найбільш популярні вартісні індикатори бренду: Brand Value, Brand Equity, Brand Loyalty, Brand Awareness, Brand Perception, Brand Association, Brand Personality, Brand Differentiation
Просування на ринку	Маркетингові заходи, спрямовані на збільшення усвідомленості, популярності та лояльності споживачів до бренду та поширення бренду на цільовому ринку.	Використання найпоширеніших стратегій просування бренду: реклама, пряма маркетингова комунікація, вірусний маркетинг, спонсорство, упаковка та дизайн продукту, соціальні мережі.
Лояльність споживачів до бренду	Це здатність споживачів зберігати переважний вибір певного бренду і продовжувати купувати його продукти або послуги незалежно від інших варіантів на ринку. Це може бути результатом відчуття задоволення від використання продуктів бренду, довіри до якості та безпеки продуктів, ідентифікації зі значеннями та іміджем бренду, а також інших факторів	Заходи для збільшення лояльності споживачів до бренду можуть включати такі маркетингові стратегії, як покращення якості продуктів, підвищення задоволеності клієнтів, створення позитивного іміджу бренду, розвиток програм лояльності, які надають знижки та бонуси споживачам, використання соціальних медіа для взаємодії зі споживачами та надання їм цінної інформації, а також інші заходи, спрямовані на забезпечення задоволеності та лояльності споживачів до бренду.
Впізнаваність бренду	Графічне зображення, яке репрезентує бренд та створює його візуальну ідентичність..	Характеристики, які відрізняють від конкурентів.

Якість бренду	Якість продукту є важливим фактором, який впливає на силу бренду. Якщо продукт бренду є високої якості, це може збільшити лояльність споживачів та сприяти розповсюдженню позитивних відгуків про бренд.	Репутація бренду; належна якість продукції; цінність бренду; позитивні почуття до бренду; відповідність продукції нормам і стандартам.
---------------	---	--

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Наявність в бренду розширеного контексту споживання, який забезпечується асоціативної ємністю, надає можливість визначати тісні взаємини з споживачами на емоційному рівні.

Наприклад, якщо якість продукції обмежена здатністю продукту виконувати власне функціональне призначення, то бренд, не пов'язаний жорстко із контекстом споживання, одночасно задовольняє різноманітні очікування й переваги споживачів на 4 рівнях якості бренду:

1. Функціональне якість (призначення) засновано на здатності продукції, що лежить у основі бренду, виконувати власне призначення відповідно до корпоративних, національних і міжнародними стандартами;
2. Індивідуальне якість (цінність) проявляється у можливості бренду відповідати життєвим цінностям споживачів;
3. Соціальне якість (повагу) забезпечує споживачам приналежність до соціальної групи, надає можливість отримати соціальне визнання й схвалення;
4. Комунікативна якість (обіцянку) засновано на можливості бренду підтримувати відносини з споживачами, підсумовуючи усе характеристики функціонального, індивідуального й соціального якості, пропонуючи особливі вигоди споживачеві.

Таким чином можна стверджувати, що бренд є загальною сукупністю уявлень цільової аудиторії про товари, що випускається під визначеним брендом. Очевидним є й те, що підтримка й утворення товарної марки-бренду товару є достатньо тривалим процесом, для виконання якого необхідно не просто утворювати продукцію високої якості, яке буде вигідно вирізнятися із

іншої продукції-конкурентів. Також дуже важливим є забезпечення стійких позитивних асоціацій в свідомості покупців відносно того, як саме дана продукція здатна кращим чином задовольнити потреби покупців. За умови виконання цього процесу необхідно пам'ятати й про те, що покупець ніколи заздалегідь не орієнтуватиметься на придбання неякісної продукції, що організація намагається перетворити на бренд.

Покупці орієнтуються на ціну та якість бренду, але також зауважують при його покупці та ін. переваги, зокрема, знання бренду для точної ідентифікації товару, хоча для цього необхідно не тільки знати бренд (товарний знак), а також мати конкретну інформацію про нього, щоб уникнути підробки. Досить часто ціна визначає «брендування». Забезпечує додаткову впевненість і психологічну винагороду від покупки товару покупка бренду, при цьому цей придбаний товар може підвищити самооцінку покупця і переконати його у власній винятковості або відчутті приналежності до вищого класу - еліти, для якої вона доступна. Також придбання брендового товару надає певний соціальний статус індивіда, його престиж у соціальній групі, до якої він належить.

Підприємці прагнуть отримати додатковий прибуток. Той самий товар чи назву бренду можна придбати дешевше, але бренд – це ім'я. Полегшить вибір споживачеві може успішний бренд, тобто серед ряду подібних брендів покупець обере саме цей, а не інший. З використанням успішного бренду можна швидко визначити виробника, це забезпечує постійний прибуток, адже той, хто купив якісний товар.

Інший бренд і сподобався - прийду ще за ним. Переваги також включають можливість інвестувати в майбутнє, а також розвивати межі, в яких воно існує, і розвивати цілі галузі та категорії продуктів. Також, певні успішні бренди продемонстрували певну креативність і індивідуальний підхід.

Наприклад, такі компанії, як Apple, Nike, Disney, а також Хегох розвинули індустрії та додали своє бачення як продукту, так і відносин із споживачем.

Бренд Nike є не тільки лідером у виробництві спортивного одягу, але й першим запропонував нові підходи до роботи зі спортсменами, орієнтуючись на особистий досвід спортсменів, на вид спорту, яким він буде в майбутньому.

Ф. Котлер зазначав, що «Брендом може бути будь-що: Coca-Cola, FedEx, Porsche, Нью-Йорк, Сполучені Штати, Мадонна. Бренд — це будь-яка етикетка, наділена змістом і викликає асоціації» (Котлер, 2010, с. 56).

Існує багато класифікацій брендів, наприклад, відповідно до їх власності та контролю над ними, це бренд виробника, ко-бренд (загальний бренд) і приватна марка. Компанія BrandSystem пропонує наступну класифікацію брендів: -товарний бренд; - сервісний бренд; -персональний бренд; - бренд організації; - бренд події; - національний бренд. Основою наведеної класифікації слугує об'єкт брендингу.

Також бренди поділяють за напрямком:

1.Реалістичні: бренд, створений менеджментом; бренд належить компанії; зовнішній фокус.

2.Ідеалістичні: бренд як сутність, що розвивається; бренд є спільною власністю; збалансований фокус (внутрішній-зовнішній); спільна перспектива (експресивно-формуєча); зовнішня перспектива (виразна); бренд, заснований на асоціації особистості; бренд, заснований на властивостях, що виникають; бренд, розташований у просторі сприйняття; бренд, розташований у сприйнятті та реальності простору.

Отже, бренд представляє собою складну і динамічну структуру, в основі якої лежить вдала перспективна ідея, якої потребує ринок відповідно до умов сучасності. Якщо така ідея відсутня, створити, просунути і утримати бренд на ринку стає доволі складною справою. Як і будь-яка маркетингова ідея, що орієнтована на створення прибутку, розробка бренда і взагалі сама категорія «бренд» має право на існування у разі отримання комерційного ефекту від здійснюваної діяльності. Відмінність бренда від інших елементів маркетингової діяльності полягає в тому, що успішність його життєдіяльності

багато в чому обумовлена складовими нематеріального і нерационального походження, які важко пояснити з точки зору здорового глузду. На різних риках це проявляється в різній мірі, але в будь-якому разі має враховуватися компаніями, що діють на теренах сучасного маркетингу. Споживач розвивається, змінюється, зростають його вимоги, зміщуються переваги, все це не може не позначитися на процесах, що відбуваються у нинішній економіці. Ринкова пропозиція має вдосконалюватися, зростати до рівня трансформації споживчих переваг, втілювати дещо унікальне на фоні представлених конкурентних аналогів, а це вимагає пошуку нових.

## **1.2 Бренд-менеджмент: економічна природа та принципи організації**

Поширеність поняття бренду як у повсякденному, так і у науковому просторі дедалі динамізується, що пов'язано із швидким розвитком глобального соціуму, формуванням нових індустрій і, перш за все, великим числом конкуруючих між собою товарів. Тому стало критично важливо говорити про ефективний менеджмент бренду, тобто формування такої системи управління, яка б забезпечувала ефективне просування бренду, пропонування споживачам, та створювала б конкурентоспроможну продукцію або послуги тощо. Більше того, бренд-менеджмент перетворюється на єдиний із вирішальних складових елементів ділової активності компанії чи організації, генеруючи умови для її успіху, незалежно від індустрії. Одним з найцінніших серед решти нематеріальних активів та ключовим інструментом для будь-якого бізнесу у створенні довгострокових конкурентних переваг саме і являється формування та управління сильним брендом. Зважаючи на це роль бренд-менеджменту в якості системи організації та управління брендом та його місце в системі

менеджменту підприємницькою структурою є досить важливою. Базисом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та забезпечення належних темпів фінансово-економічного зростання є наявність ефективної системи комунікацій між компаніями-виробниками та споживачами, що створюється через формування та практичної імплементації комплексної системи щодо менеджменту брендом.

Однак Ф. Котлер і К. Келлер наголошують на ефективності процесу управління і описують бренд-менеджмент як процес розробки та реалізації програм і маркетингових заходів, спрямованих на створення та управління брендом з метою максимізації його вартості.

Бренд-менеджмент- це процес розробки та реалізації програм і маркетингових заходів, спрямованих на створення та управління торговою маркою з метою максимізації вартості [2, с. 32].

Водночас, на думку Я. Капферера, одного з трьох провідних світових експертів у галузі брендингу, процес управління брендом має бути поєднанням двох елементів: основи бренду та інновацій [5, с. 18]. На думку цього вченого, бренд-менеджмент-це баланс між підтримкою, оновленням та інноваціями фундаменту бренду.

З одного боку, йдеться про дотримання балансу у підтримці, оновленні, розширенні та зростанні бренду, а з іншого-у створенні нових продуктів і послуг з урахуванням нових споживачів і нових сегментів ринку. Посилаючись на сучасну теорію бренд-менеджменту, що базується на думках експертів з маркетингу, реклами та бренд-менеджменту Д. Акерата Е.-І. Джозефа. Е. Йоахімсталера, виконавчого директора компанії, можна стверджувати, що нова парадигма бренд-менеджменту стосується насамперед розвитку ідентичності бренду та діяльності бренд-менеджера [10, с. 39].

Важливим є внесок Ніла Мак Елроя, менеджера з маркетингу компанії Procter&Gamble у 1931 році, який запропонував ввести посаду бренд-

менеджера для кожного окремого бренду. Він запропонував мати бренд-менеджера для кожного окремого бренду з метою оптимізації управління компонентами портфеля [11].

В своєму еволюційному розвитку концепції бренд-менеджменту пройшли чотири основних етапи. Передумови трансформації бренд-менеджменту пов'язані із процесами та циклами, що мають місце в економіці, зокрема такі, як: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток науково-технічного прогресу, зміни, що відбуваються у зовнішньому та суспільстві

Таблиця 1.2-Основні етапи еволюції концепцій стратегічного брендингу

Етап	Назва	Характеристика
<i>I етап</i>	Управління просуванням маркованого товару	Розвиток бренд-менеджменту, як комплексної діяльності по управлінню брендом, бере початок з відомої на сьогодні компанії Procter&Gamble, де вперше була застосована концепція брендингу. Вона дозволяла розробляти для бренду окремі маркетингові стратегії і проводити автономні рекламні кампанії по їх просуванню. Таким чином, на першому етапі стратегічного бренд-менеджменту головною функцією брендів було збільшення збуту (підвищення попиту).
<i>II етап</i>	Управління іміджем бренду	Згідно з концепцією іміджу бренду рекламні агентства стали розробляти і просувати рекламні образи бренду, що володіють індивідуальністю і привабливістю для споживачів. На другому етапі головним об'єктом управління є імідж бренду, а основними критеріями ефективності брендингу - збільшення ринкової частки і прагнення до лідерства на ринку. Таким чином, на другому етапі стратегічного бренд-менеджменту головною функцією брендів було створення унікального і привабливого образу.
<i>III етап</i>	Управління ідентичністю бренду	У відповідності до концепції ідентичності бренду сутність процесу створення і розвитку бренду полягає в донесенні без спотворень концепції бренду, використовуючи для цього комплекс маркетингових комунікацій (реклами, зв'язків із громадськістю та ін.), включаючи упаковку і сам брендований товар. На III етапі головним об'єктом управління стає ідентичність бренду, а основним критерієм ефективності брендингу - збільшення частки прихильних споживачів і ступеня їх прихильності. Таким чином, на цьому етапі стратегічного бренд-менеджменту головною функцією бренду було розробити таку концепцію для нього, яка максимально посилювала б споживчий попит і конкурентоспроможність.
<i>IV етап</i>	Управління капіталом бренду	Відповідно до сучасної концепції бренд-менеджменту головним об'єктом управління є капітал бренду, а основними критеріями ефективності брендингу - моніторинг капіталу бренду і оцінка його вартості. Таким чином, на четвертому,

		останньому етапі стратегічного бренд-менеджменту головними функціями бренду стали збільшення вартості бренду як самостійного НМА і складовою загальної вартості бізнесу, а також ефективне управління ризиками, стримуючими зростання і розвиток вартості бренду. Провідною стратегією брендингу є ідентичність бренду, що забезпечує зростання вартості бренду.
--	--	--

Впровадження у діяльність бізнес-структури актуального поточним запитам ринку бренд-менеджменту за сучасних умов є складним комплексом цілей та задач, що інтегрує економічні та соціальні ресурси й цінності компанії, обумовлюючи при цьому розподіл бренд-менеджмент підприємницьких організацій на типи, етапи, різновиди, рівні, компоненти тощо.

Наявність вагової кількості елементів щодо ідентифікації цілей компанії стосовно організації та практичної імплементації бренд-менеджменту є свого роду свідченням складності даного явища, проте на практиці цей даний процес можливо оптимізувати через дотримання ряду принципів:

«Науковий підхід щодо формування системи бренд-менеджменту»: означає використання в практиці підприємств новітніх та актуальних теоретичних професійних вмінь та знань, а також поєднання їх із ефективними сучасними практиками.

«Своєчасність реакції на запити бізнес-середовища» є основою для генерування управлінських рішень відповідно до зміни кон'юнктури та становища на ринку. Хоча зараз й існує значний масив теоретико-методологічних підходів щодо формування виваженого управлінського рішення, проте водночас практично неможливим є стовідсоткове прогнозування успіху та результативності від практичного впровадження тієї чи іншої управлінської альтернативи.

«Соціально та етичне спрямування на широке споживачів» зосереджує бренд-менеджмент на основному його призначенні та нагадує про те, що компанія насамперед повинна проводити свою діяльність у чіткій відповідності щодо задоволення потреб споживачів.

«Комплексний підхід до організації бренд-менеджменту» складає основу інтеграції всіх компонент внутрішнього середовища компанії задля сприяння досягненню окреслених стратегічних цілей.

«Етичність та законність бренд-менеджменту», що виступає в якості є гарантії дотримання високих етичних стандартів, згідно чинним нормам правового законодавства конкретної країни, групи окремих країн або ж норм міжнародного права. Слідування даному принципу в бренд-менеджменті засвідчує той факт, що компанія визнає та цілком усвідомлює власну відповідальність перед своїми клієнтами та споживачами, соціумом та рештою учасників ринку.

«Компетентність організації бренд-менеджменту», яка являється базисом якісної реалізації на практиці та функціонування системи бренд-менеджменту, а саме: залучення підприємством висококваліфікованого персоналу, який володіє необхідними для цього фаховими знаннями та практичним досвідом.

«Комерційна результативність бренд-менеджменту», що утримує дану управлінську систему в межах реалізації основного цільового призначення функціонування будь-якого бізнесу та виступає одним із базисних елементів здійснення комерційної діяльності з метою концентрації різних типів зусиль на забезпеченні досягнення задовільного кінцевого результату виробничо-збутової діяльності підприємства та досягнення належного рівня прибутковості.

Таким чином, наведені принципи формування та практичного впровадження бренд-менеджменту відкривають можливість щодо формування нового різновиду управлінського підходу, в рамках якого цілком можливим є інтеграція задовільної комерційної результативності та соціально відповідального характеру діяльності компанії.

Розглянувши науково-теоретичні основи бренд-менеджменту, що слугують базисом для формування моделі (рис. 1.3), яка передбачає

формування структурно-логічної схеми дій менеджменту, відображає їхню циклічну природу та містить структуру змісту кожного етапу, що, своєю чергою, надає змогу ідентифікувати та диференціювати процеси безпосереднього управління брендом.

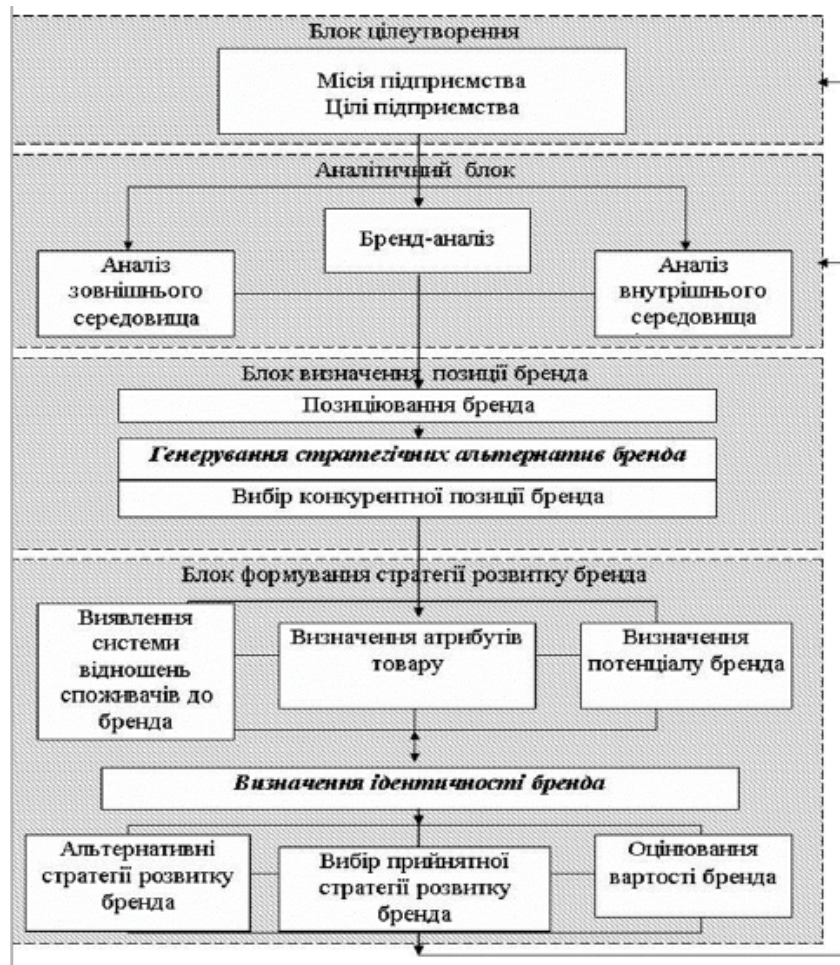


Рис 1.3 Структурна модель системи бренд-менеджменту компанії

Джерело [18]

Наведена модель та аналіз її структурно-функціональної будови надала змогу виокремити в процесі менеджменту брендом певні блоки:

- 1) цілеутворення — при формуванні бренду слід зважати на місію та цільові орієнтири підприємства ;
- 2) аналітичний — має місце аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища без проведення якого не можливим є бренд-аналіз;
- 3) ідентифікація позиції бренду — здійснюється формування стратегічних альтернатив бренду;

4) формування стратегічних планів щодо розвитку бренду — проводиться вибір варіанту стратегії розвитку бренду відповідно до результатів аналізу потенціалу та виявлення ставлення споживачів безпосередньо до бренду компанії.

Процес організації та впровадження на практиці бренд-менеджменту є до такого ступеня складним, що його змістовне наповнення неможливо представити у вигляді вичерпного переліку завдань. Також кожна підприємницька організація є за своєю природою унікальною, відповідно, й реалізація бренд-менеджменту, набуває специфічних ознак та форм, а також супроводжується формуванням ексклюзивної сукупності конкретизованих цільових завдань.

Роблячи вибір на користь певної стратегії бренд-менеджменту необхідним є проведення аналізу панівної парадигми бренд-менеджменту, зважаючи на те, що відбуваються вагомі трансформації як у зовнішньому середовищі компанії, так і у соціумі в цілому. Зокрема парадигма бренд-менеджменту, що панувала у ХХ ст., суттєво диференціюється від характеристик парадигми ХХІ ст. В рамках першої парадигми основний акцент робився на забезпеченні індивідуалізації брендів певних товарів, через що ядром ділової активності був товар. Менеджментом бренду займається лише один департамент в компанії, а проблеми брендингу – посідають другорядні місця. Ефективність систему бренд-менеджменту підпадає під сумнів. Саме через цю причини під час формування стратегії подальшого розвитку фірми першочергового значення набуває або політика щодо якісного вдосконалення продукту або ж політика поглинання. Натомість парадигма бренд-менеджменту ХХІ ст. зосереджує увагу насамперед на корпоративності брендів, а в якості ядра ділової активності визначається зміст бренду (в той час як у попередньому варіанті парадигмі ним було виробництво та збутова діяльність). Якщо, відповідно до положень попередньої парадигми бренд-менеджментом опікувався лише один окремий департамент компанії, що

входило до переліку його функціональних обов'язків, то на сьогодні бренд-менеджмент являється пріоритетним вектором менеджменту для всіх, без виключення, працівників організації. До того ж, усі аспекти бізнес-діяльності, цілісна організаційна система вибудовується задля підтримки суті та посилення бренду та включають у себе: 1) місію, візію та стратегію; 2) систему цінностей і поведінкові стереотипи; 3) систему комунікації; 4) товарну політику та післяпродажний сервіс; 5) операційні принципи і систему логістику (Струтинська, 2015, с. 78).

Виходячи із наведеного, слід зазначити про необхідність формування нового концепту бренд-менеджменту, який би враховував як зміни на ринках, так і зміни, що мають місце у соціумі. Зокрема подібну концепцію пропонують дослідники Д. Аакер та Е. Йохімштайлер (Аакер, 2003). Відповідно до її положень, капітал бренду набуває стратегічного значення, завдяки чому можливим є очікування довгострокових прибутків. Важливого значення із інтенсифікацією процесів глобалізації, набуває глобальна риса бренд-менеджменту, що своєю чергою, означає, що провідною метою сучасного бренд-менеджменту виступає охоплення якомога ширшого числа різних ринків та держав. Для сучасної системи бренд-менеджменту властивий також розширений фокус імплементації бренду. В даному контексті мається на увазі те, що у фокусі менеджменту компанії перебуває не лише система «один бренд-один ринок-одна країна», а також мається на увазі горизонтальне (компанія орієнтується на забезпечення власної присутності як на споживчому, та і промисловому ринках) та вертикальне ( бренд представлений одночасно у декількох цінових сегментах- низькому і високому, що сприяє охопленню різних цільових груп та задоволенню їх запитів та потреб) охоплення ринків. Для сучасної моделі бренд-менеджменту актуалізується те, що він перетворюється на одну із числа невід'ємних компонент діяльності бізнес-організації і, відповідно, стає функціональним об'єктом менеджменту.

В таблиці 1.3 нами наведено порівняльну характеристику трансформації парадигми бренд-менеджменту

Таблиця 1.3- Компаративний аналіз трансформації парадигми бренд-менеджменту.

Трансформація бренд-менеджменту	
Парадигма бренд- менеджменту ХХ ст.	Парадигма бренд- менеджменту ХХІ ст.
Ядро ділової активності товар	Ядро ділової активності суть бренда.
Управління брендом - функція рекламного відділу або агентства по рекламі.	Управління брендом здійснюється вищим керівництвом організації, за його стан несе відповідальність топ-менеджер. В діяльності по підтримці і укріпленню бренда беруть участь усі співробітники організації.
Організаційна структура диктується завданнями виробництва і збуту.	Організаційна структура диктується завданнями бренд- менеджменту.
Бренд-менеджмент виступає допоміжним вектором у діяльності організації, а бренд-маркетинг додатковими витратами	Бренд-менеджмент пріоритетна функція усіх співробітників, бренд-маркетинг інвестиції в майбутнє організації.
Індивідуалізація брендів окремих товарів	Корпоративні бренди.
Проблеми брендингу розглядаються в останню чергу	Кожне міроприємство здійснюється з метою підтримки або укріплення бренда.
Керівники, які відповідають за фінансову діяльність організації скептично відносяться до ефективності функцій бренд-менеджменту і витратам на їх реалізацію.	Керівники, які відповідальні за фінансову політику організації, розуміють цінність бренда як фінансових активів і свідомо допомагають реалізації функцій бренд-менеджменту.
Маркетинг бренда, стандарти його ідентифікації і їх система будуються на підтримці суті і обіцянок бренда.	Усі аспекти діяльності, уся організаційна система будується на підтримці суті і укріпленні бренда та включають у себе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• місію, бачення і стратегію;</li> <li>• цінність і поведінкові стереотипи;</li> <li>• комунікації;</li> <li>• товарну політику і сервіс</li> <li>• операційні принципи і логістику.</li> </ul>
Факторами росту організації вважаються вдосконалення продукту або політика поглинання.	Суть та обіцянки бренда набувають гнучкості, враховуючи динаміку. споживчих переваг та включають у себе можливості майбутньої активізації бізнесу і росту організації.
Концентрація зусиль кожного співробітника на своїх функціональних обов'язках.	Інтегрована організація цілісна система, швидко реагуюча на потреби ринку і орієнтована бренд-білдінг
Суть та обіцянки бренда розуміють і чітко формулюють відділ маркетингу і рекламні агентства	Суть та обіцянки бренда можуть розуміти і точно формулювати усі працівники організації і її партнери по бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Якщо ж розглядати бренд-менеджмент в якості складового елементу системи управління підприємства, то деякі дослідники, зокрема вітчизняна дослідниця Струтинська І. В. пропонує ідентифікувати такі його компоненти елементи, як методологію здійснення управління та механізми управління. Методологію менеджменту становлять сукупність системного, комплексного та ситуаційного підходів. Ефективність кожного з яких є також є високою, але поєднання цих підходів формує довгострокову перспективу. В якості одного із числа важливих механізмів управління брендом виступає система комунікативних зв'язків, що передбачають не тільки спрямованість виключно на ринок товарів та отримання належного прибутку, але також сприяють набуттю якісного зворотного зв'язку, що є необхідним для прийняття подальших ефективних управлінських рішень.

Сьогодні комунікаційний простір стає настільки широким, що межі між різними підходами до бренд-менеджменту стають досить розмитими. Формування та поступового поширення набуває концепція бренд-лідерства, що було запропоновано в якості нової концепції у бренд-менеджменті. Таким чином, відбулися певні зміни, які в цілому трансформували бачення на брендинг (табл.1.4) [4, 7, 10]:

- від тактичного формату бренд-менеджменту до стратегічного;
- від лімітованого фокусу до широкого фокусу імплементації бренда;
- пріоритетна стратегія – від продажів до забезпечення ідентичності бренда.

Щоб бренд-менеджмент був ефективним, необхідно вибрати відповідну модель – англо-американську (західну) чи японську (східну). Кожна модель має певні переваги та недоліки, але вони досить успішні в економічно розвинених країнах. Західна модель більш характерна для Північної Америки та Західної Європи, тоді як східна модель поширена в Південно-Східній Азії.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристик концепцій бренд-менеджменту

<i>Ознаки</i>	<i>Класична концепція</i>	<i>Концепція бренд-лідерства</i>
<b>Від тактичного бренд-менеджменту до стратегічного</b>		
Перспектива	Тактична і реагуюча	Стратегічна та прозора
Статус брендменеджера	Відповідальність за короткострокові програми	Відповідальність за довгострокові програми
Концептуальна модель	Імідж бренда	Капітал бренда
Фокус	Короткострокові фінансові показники	Довгострокові фінансові показники
<b>Від обмеженого фокусу до широкого фокусу використання бренда</b>		
Границі бренда	Один продукт і ринок	Велика кількість продуктів і ринків
Кількість брендів	Фокусування на одному бренді	Фокусування на великій кількості
Географічні границі бренда	Одна країна	Глобальна перспектива
Комунікативна роль бренд-менеджера	Координатор з обмеженими можливостями	Лідер команди із великою кількістю комунікативних можливостей
Комунікативний фокус	Зовнішній (споживачі)	Як зовнішній (споживачі) так і внутрішній (організація)
Ведуча стратегія – від продажу до ідентичності бренда		
Ведуча стратегія	Продажі і частка ринку	Ідентичність бренда

*Джерело: сформовано автором на основі [23]*

Розглянемо детальніше «західний підхід». З точки зору західного маркетолога, основне виробниче підприємство, як правило, повинно бути приховано від кінцевого споживача, щоб запобігти поширенню іміджу певної марки всієї компанії або асортименту продукції, так званих фірмових продуктів. Однак така стратегія не дозволяє поширювати марку на інші види продукції, окрім продуктової лінійки. В англо-американській літературі рекламна комунікаційна політика бренду вважається майже

сакральним поняттям. Ця традиція почалася на початку 20 століття, коли бренди були в зародковому стані. Тоді в Європі та США була створена теорія так званого «вільного бренду», яка стала найхарактернішою стратегією для англо-американських брендівих систем — менеджменту. На практиці, якщо компанія виробляла кілька продуктів або товарних ліній, вони позиціонувалися абсолютно незалежно один від одного і від компанії-виробника (назва якої часто навіть не була знайома покупцеві). Для західних компаній створення нового бренду було довгостроковою інвестицією.

Як відомо, в перші роки це вимагало величезних інвестицій як у виробництво, так і в рекламу. Проте чи вдасться запуск нового бренду передбачити дуже важко. Це пов'язано з тим, що споживачі повинні пізнати бренд і почати йому довіряти. Поки цей бренд перетворюється на надійну корову (згідно з Бостонською матрицею) і приносить прибуток, компанія може розвивати інші бренди. У західній літературі виділяють декілька видів брендів.

Асоційовані бренди — це ті, які містять як назву продукту, так і назву компанії, яка його виробляє. Наприклад, такий бренд розробила компанія Nestlé.

Парасолькові бренди — це різноманітні пов'язані бренди. У цьому випадку основна увага приділяється просуванню бренду компанії та закріпленню його у свідомості споживачів як гарантії якості. Логотип компанії з'являється в рекламі її продукції, наприклад, у рекламі Danone. У маркетинговій практиці також існує поняття «індивідуальні марки». Індивідуальні марки незалежні від назв продуктів, які не дають ні найменшого натяку на виробника або країну походження. На них навіть віддалено не вказано ні виробника, ні країни походження. Наприклад, Procter & Gamble випускає продукцію під марками, які не мають нічого спільного з назвою компанії, наприклад, Ariel і Tide. Деякі компанії називають окремі товарні лінії брендами. Наприклад, Jonson &

Jonson продає асортимент дитячої гігієни під брендом Jonson's Baby, а лінійку засобів по догляду за волоссям і шкірою для дорослих - під брендом PN5.5.

Таким чином, бренд у західному розумінні є важливим аспектом міжнародної маркетингової політики компанії. Аналіз викладеного показує, що стратегічний підхід до створення брендів у західній літературі включає наступне:

- створення брендів, які включають як назву продукту, так і назву виробника (супутні бренди);

- створення індивідуальних брендів. Крім того, існує самостійна назва продукту, яка не дозволяє дізнатися про виробника (натомість він може по-різному позиціонуватися на ринку).

Часто покупці навіть не підозрюють, що такі різні улюблені товари виробляє одна компанія. З цієї причини західна модель вкладає значні кошти в рекламу як перспективу майбутніх прибутків, що не завжди себе виправдовує. У той же час, якщо розглядати бренд як самостійну одиницю, то рекламна компанія може, наприклад, як M&M's

Наприклад, як у M&M's: «молочний шоколад, який тане в роті, а не в руці». Щоб підкреслити унікальність виробу, західні моделі надають великого значення створенню образу. Завдяки привабливості товару, він завжди користується високим попитом.

Розглянемо «східний» підхід до побудови бренду. В Азії прийнята дещо інша концепція корпоративного брендингу. Насправді в Японії ніхто не купує брендову продукцію без гарантії наявності фірмового бренду. Історично так склалося, що після активного розвитку ринку в Японії в 50-60-х роках покупці приділяли надмірну увагу якості товару і ціновій війні. Однак тоді, як і зараз, його могли пропонувати тільки виробничі компанії, які мали достатньо капіталу для інвестування в дослідження і розробки. Саме тому західна система аналізу споживчих брендів, про ціну покупки яких навіть не знає, які компанії виробляють продукт, не зовсім відповідає менталітету японців 1960-

х років, коли якість продукту ототожнювалася з розміром, активами та капіталом самих компаній.

Саме тому японці розробили власні системи реклами та бренд-менеджменту. Наприклад, назви компаній Sony і Panasonic, які вже зарекомендували себе як світові лідери якості, стали парасольками для суббрендових назв їх продуктових ліній (Sony Walkman для музичних плеєрів, Sony Trinitron для телевізорів). Іншими словами, назва компанії (тобто те, що за нею стоїть) в Японії спочатку має найбільше значення. Таким чином, головною цінністю для японських компаній є імідж окремих брендів і високий корпоративний імідж.

Економічне життя країн розвивається настільки швидко, що говорити про прості тенденції практично неможливо. Тому в 1990-х роках інтеграція західних і оригінальних підходів до бренд-менеджменту. Наприклад, Toyota позиціонує Toyota і Lexus як самостійні бренди. З іншого боку, такі європейські компанії, як Philips, наприклад, проводять рекламні кампанії своєї продукції лише під корпоративним брендом «Philips – ми змінюємо життя на краще».

Підсумовуючи сказане, можна зробити наступний висновок. Кожна система управління брендом має позитивні і негативні сторони, які компанії повинні враховувати при формуванні своїх стратегій. Перевагою західної системи управління брендом є страхування від невдачі. Якщо на ринку з'являється неякісний товар, на ціну впливає продаж або фірмовий імідж інших брендів. конкурентів і використовувати корпоративний бренд для виведення на ринок інших продуктів і послуг. Як показує практика, товарний і корпоративний бренди часто використовуються разом, переносячи корпоративний імідж на продукт. Більше того, корпоративний бренд майже завжди виступає як парасолька, що охоплює весь асортимент продукції, тобто окрему торгову марку, упаковку, фірмовий стиль, рекламні матеріали.

Ефективне управління брендом - це найперше питання врахування економічних факторів.

На нашу думку, ефективне управління брендом базується на врахуванні регіональних, культурних та інших особливостей поширення бренду. Ефективне управління брендом має враховувати й інші чинники, такі як регіональні, культурні та інші особливості розповсюдження бренду, цільову групу, а також створення соціально-психологічного клімату в колективі компанії, який організовує та стимулює працівників до досягнення професійної пристрасті та максимізувати прибуток за допомогою ефективної системи управління брендом. Економічні умови надають більше можливостей для створення ефективного бренд-менеджменту, але врахування всіх вищезазначених факторів допоможе розробити стратегічний бренд-менеджмент на майбутнє. Аналізуючи все вище наведене, ми можемо зауважити, що бренд-менеджмент нині це необхідний напрям управлінської діяльності для усіх галузей виробництва та невиробничих сфер. Розробляючи стратегію бренд-менеджменту варто враховувати не лише економічний та фінансовий чинники, а підходити до вирішення цього завдання комплексно із залученням колективу організації або компанії, брати до уваги новітні технології та досвід схожих організацій.

Таким чином, бренд-менеджмент є творчістю, яка заснована не тільки на глибокому знанні ринку, але й на знанні основних правових питань захисту інтелектуальної власності фірми, психології людини, географічних особливостей тощо. Результатом бренд-менеджменту є бренд як сукупність матеріальних і нематеріальних категорій, які формують у споживача позитивний імідж товару, послуги або фірми та викликають бажання отримати товар з відповідним маркуванням, зробивши вибір серед різноманітності інших пропозицій.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності брендингу

Бренд являє собою зростаючу та динамічну структуру, навіть, справедливим є його ототожнення із живим організмом, в основі існування якого лежить перспективна ідея, як базується на ринкових засадах. Без її наявності сформувати, розвинути та підтримати бренд на сучасному ринку просто неможливо. Процес щодо стратегічного управління ефективністю брендингу є важливим для формування та підтримки капіталу бренду. Необхідним є вимір результатів імплементації розробленої стратегії, щодо її успішності в наступних аспектах: підтримка або поліпшення пізнаваності бренду, зміцнення асоціації бренду, підкреслення якості бренду та його використання, що своєю чергою є частиною управління брендом.

Вартість бренду можна визначити за допомогою наступних методів:

1. Витратний метод, що передбачає:

1.1 Метод первісних витрат

1.2 Метод заміщення вартості: Метод розподілу витрат: максимальна вартість бренду дорівнює мінімальній ціні, яку ви б заплатили за придбання бренду. Максимальна вартість бренду дорівнює мінімальній ціні, сплаченій за покупку бренду. Максимальна вартість бренду дорівнює мінімальній ціні, сплаченій за його придбання.

1.3 Альтернативні методи та цінності. Вартість бренду дорівнює загальним витратам, необхідним для виготовлення точної копії цього бренду. Дорівнює загальним витратам, необхідним для виготовлення точної копії бренду.

2. Дохідний метод.

2.1 Прибутковий метод: - Розраховується чистий прибуток; - розраховується норма капіталізації;

2.2 Метод дисконтування: - Розрахунок майбутніх грошових потоків, створених брендом. - Грошові потоки, що генеруються брендом; - Розрахунок ставок дисконту; - Розрахунок поточної вартості.

2.3.2 Метод дисконтування: розрахунок поточної вартості.

3. Метод ринкової оцінки. Аналіз основної інформації про продажі аналогічних брендів.

4. Метод ринкового порівняння. Використовується, коли є можливість порівняти два схожі товари.

5. Метод експертних оцінок та інші методи. Різниця між оцінкою, зазначеною у фінансовому звіті, і ціною, яку покупець готовий заплатити за бренд, тепер називається «доданою вартістю бренду». Завдяки цьому бренд стає справжнім активом, який має реальну цінність для свого власника. Тому замість терміна «активи бренду» використовується термін «імідж бренду» або «капітал бренду». Сукупність активів бренду, які створюють додану вартість або здійснюють маркетинговий вплив на споживачів як джерело формування «капіталу бренду». Наприклад, Д. Аакер вважає, що капітал бренду формується з активів і пасивів, пов'язаних з брендом, його назвою або символом, які збільшують або зменшують цінність, яку продукти або послуги компанії надають споживачам. На нашу думку, активи та пасиви, з яких формується капітал бренду, відрізняються залежно від контексту, але зазвичай поділяються на п'ять категорій: хороша лояльність до бренду, обізнаність про бренд, сприймана якість, асоціації та інші активи бренду (наприклад, патенти, розповсюдження).

На нашу думку, будь-який елемент бренду може бути активом бренду, якщо він виділяється для споживачів і представляє додаткову цінність порівняно з аналогічними продуктами. Основними компонентами, які можна визначити як активи, є ідентифікація бренду, цінність, асоціації та індивідуальність.

Процес створення пропозиції бренду є ключовим для всіх елементів, матеріальних і нематеріальних, раціональних і емоційних виборів. Бренди та їхній потенціал цінуються вище, ніж виробниче обладнання чи технології, тому, незважаючи на дуже великий характер бренду та матеріального активу, він може генерувати комерційну вигоду з обмеженими ресурсами. В умовах розширення товарного асортименту, вимогливості споживачів і загальної суспільної акції комерційної діяльності бренди роблять найбільший внесок у ринкову капіталізацію компаній. Навпаки, роль матеріальних активів у забезпеченні комерційного успіху в останні роки поступово знижується. Активи бренду створюють формують силу бренду, яка згожому трансформується в у його вартість.

Активи бренду →	Сила бренду →	Вартість бренду
Атрибути бренду Характеристики бренду Цінності бренду Асоціації бренду Індивідуальність бренду	Часка ринку Лідерство на ринку Темпи зростання Ступінь лояльності Преміальна націнка	Чистий прибуток, створений брендом після сплати вартості капітальних інвестицій на виробничу діяльність і витрати на маркетинг

Рис. 1.3 Шлях від обізнаності про бренд до фінансового виміру вартості бренду

*Джерело: [30]*

Управління активами бренду – це збалансований інвестиційний підхід до створення контенту бренду та впровадження відповідних комунікацій всередині та ззовні з метою підвищення прибутковості бренду та підвищення його вартості як активу [3, 7].

Процес управління активами бренду складається з чотирьох ключових етапів:

- 1) розробка бачення бренду;
- 2) створення портрета бренду;
- 3) розробка стратегії управління активами бренду;
- 4) створення організаційної культури.

На першому етапі спочатку визначаються стратегічні та фінансові цілі, які можуть бути досягнуті шляхом створення та розвитку конкретного бренду.

На другому етапі, або портретному, вивчається імідж компанії в сприйнятті реальних і потенційних клієнтів. На цьому етапі визначається піраміда цінностей бренду. Це показує ефект просування асоціацій бренду вгору від рівня основних характеристик продукту до рівня переконань і цінностей. Коли бренд знаходиться в нижній частині піраміди, він є найслабшим порівняно з конкуруючими брендами, і ціна, швидше за все, буде головним фактором ринкової конкуренції. Власники торгових марок на вершині піраміди можуть встановлювати високі ціни та перебувають у більш вразливому становищі порівняно з конкурентами.

Третій крок – це визначення стратегії досягнення цілей, окреслених у баченні бренду, у спосіб, який повністю відповідає сприйняттю ринку, тобто іміджу бренду. Це означає розробку методів реалізації визначеної стратегії бренду, визначення позиції бренду, визначення меж розширення бренду, формування каналів дистрибуції, які відповідають цілям і завданням бренду, можливість встановлення преміальних цін і розмірів, розвиток комунікацій. заходи щодо збільшення вартості активів товарної марки. визначити перспективи розвитку бренду.

Мета четвертого етапу - об'єднати організацію з м'яким брендом і гарантувати реалізацію та оцінку розробленої стратегії. Кожна компанія повинна прагнути до створення культури бренду. Бренд – це найголовніше. Бренди впливають на прийняття найважливіших рішень, визначають адекватну поведінку співробітників і, зрештою, сприяють зростанню прибутків компанії. Сильна організаційна культура впливає на всі процеси компанії, але найбільш помітним у процесі брендингу є реінтеграція внутрішньої та зовнішньої комунікації, системи мотивації персоналу та формування прихильності до корпоративного бренду.

Корпоративна культура складається з багатьох компонентів. Це і якість продукції, і особливий фірмовий стиль, і положення компанії на ринку, і особливості ділового та міжособистісного спілкування, і ставлення вищого керівництва до персоналу. Відсутність корпоративної культури або її слабкість призводить до появи неоднозначності бренду, слабких технологій брендингу, відсутності креативності в роботі з персоналом, невиконання обіцянок корпоративного або персонального бренду.

Досвід більшості транснаціональних компаній свідчить про зростаючу роль і необхідність сильної організаційної культури, в якій всі співробітники, незалежно від посади і кваліфікації, відчують себе невід'ємною частиною складної системи і розуміють свою важливість і незамінну роль в управлінні компанії використання позиції бренду.

Система оцінки ефективності брендингу є важливим компонентом та включає різноманітні інструменти маркетолога або комплекс дослідницьких процедур, реалізація яких має на меті надання точної, ефективної та своєчасної інформації, необхідної для прийняття найкращих варіантів тактичних рішень як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах.

Оцінка ефективності брендингу виконується за допомогою прямих методів й непрямих методів. Проведення прямої оцінка передбачає врахування грошових коштів, що були витрачені на комунікаційні вкладення у розвиток бренду. Непряма оцінка заснована на врахуванні елементів, що бренд може додати до вартості звичайного товару такої самої категорії. Із огляду на це, різноманітність непрямих методів набагато більша, ніж прямих, це обумовлено глибоким вивченням бренду, його характеристик і переваг в порівнянні з звичайним товаром, що викликає необхідність вимірювати саме дані переваги.

Прямі методи оцінки просування торгівельної марки класифікують наступним чином:

1.Метод оцінки результатів використовується під час планування майбутніх об'ємів продажу на основі застосування рівнянь, що надає можливість корелювати витрати на рекламу із обсягом споживання.

2.Метод сумарних витрат заснований на підрахунку сукупності витрат на утворення, розвиток і просування бренду, насамперед витрат на:

- дослідження ринку споживачів і конкурентів;
- розробку елементів зовнішньої ідентифікації бренду, їхньої юридичної реєстрації і захисту;
- дистрибуцію і просування бренду. Розрахунок проводять за формулою:

$$C_b = \sum O_b \quad (1.1)$$

де  $C_b$  це вартість бренду;

$O_b$  це витрати на утворення, розвиток й просування бренду.

3.Метод оцінки франшизи передбачає визначення майбутніх доходів через вартість і обсяг франшизи.

Непрямі методи оцінки просування торгівельної марки полягають у наступному:

1.Метод майбутніх доходів полягає в підрахунку майбутніх доходів на основі фінансових показників останніх років. Із отриманої суми віднімають повні витрати, а також податки і відсотки за кредит, після чого розраховують ту частину доходу, що приносять нематеріальні активи компанії. Із неї вираховують прибуток від застосування інтелектуальної вартості, що називають прибутком, що принесе бренд у майбутньому.

2.Метод розрахунку витрат на заміщення бренду передбачає порівняння бренду, що оцінюється із абстрактним товаром тієї ж категорії через встановлення витрат на «доведення» невідомого товару до рівня бренду.

3.Метод надмірного доходу надає можливість оцінити наскільки зростуть доходи від продажу брендового товару із врахуванням фактичних тенденцій на протязі останніх років.

4.Метод росту притоку готівки передбачає вимірювання фінансових надходжень від продажу бренду, із яких вираховують усі витрати на розробку, реєстрацію й просування бренду, й порівнюють із надходженням готівки від продажу звичайного товару такої самої категорії, аналогічного за призначенням й якістю.

5.Ринковий метод встановлюється через ціну купівлі торгової марки чи компанії у цілому. Результати залежать від ринкової ситуації, причини купівлі-продажу, а також від суб'єктивних критеріїв, що робить метод досить неточним.

6.Метод надходжень застосовують у якості контрольного через встановлення частини доходу організації, що отримана за рахунок нематеріальних активів, помноженої на індекс акцій, що у свою чергу вираховується, як відношення ринкової ціни акції до «чистого» доходу на кожну акцію. Недолік даного методу полягає у складності обчислення тієї частини доходу компанії, що забезпечується нематеріальними активами, й тієї частини даних активів, що припадає на бренд.

7.Метод відрахувань за застосування бренду. Сума усіх відрахувань, помножена на тривалість життєвого циклу товару, й є вартістю бренду. Складність методу полягає в виділенні «плати за бренд» в чистому вигляді без витрат на маркетинг.

8.Метод доходу за акціями передбачає врахування ринкової ціни акцій компанії, динаміку цін акцій на фондовій біржі й рентабельність однієї акції (співвідношення: ціна акцій/дохід за акціями). Більшість фінансових аналітиків вважають це співвідношення достатньо точним індикатором вартості бренду.

Дуже цікавим є класифікаційний підхід до оцінки вартості бренду, запропонований О.В. Черніковою [7], який передбачає три напрями:

- 1.експертний;
- 2.витратний;
- 3.ринковий.

Перший базується на експертних висновках спеціалістів, другий базується на витратах, пов'язаних із підтримкою бренду, а третій заснований на ринковій ціні компанії, що є власником відомих брендів. Найбільш поширеним методом експертної оцінки бренду є метод бальної оцінки брендів. Професійна, авторитетна комісія вивчає перелік відомих брендів і присуджує кожному бренду бали за різними категоріями, такими як: -ринкова частка; -стабільність товарної категорії і самого бренду; -рейтинг; -історія і легенда бренду; -географія поширення (інтернаціональність); -ринкові тенденції; -рекламна підтримка й програми просування; -юридичний захист. Сума даних умовних балів (в тому числі балу за місце в рейтингу), кожен із яких виставляється в зазначеному діапазоні значень, множиться на річний об'єм продажів бренду.

Таким чином, формування та розвиток активів бренда виступає джерелом капіталізації, що ідентифікує подальший вектор ринкового розвитку та комерційний успіх організації. Бренд не є незмінною конструкцією, йому притаманна динамічність та еволюція, що своєю чергою визначає суб'єктивну складову та неоднозначність його структури. Елементи бренда перетворюються на активи у тому випадку, коли є як матеріальною, так і метальною цінністю для споживачів. Бренд є, передусім, нематеріальним активом, а тому значно складніше піддається обліку, кількісній оцінці та вимірюванню ефективності процесу управління ним. Брендінг є ефективним у тому випадку, бренд через свої активи сформовує цінності як для споживачів, так і для фірми в цілому. Для споживача цінність вибору бренду символізує впевненість та захищеність по відношенню до себе,

засвідчення правильності його споживчого вибору, приналежності і залученості до представників певного соціуму. Для компанії ефективність бренду полягає у формуванні, на базі його активів, марочного капіталу, включаючи й споживчу цінність бренду, а також у гарантуванні довготривалого успіху на ринку, що своїм виразом має зростання конкурентоспроможності і підвищенні рівня прибутковості.

## РОЗДІЛ 2 КІЛЬКІСНО-ЯКІСНИЙ АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ NIKE

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика та ринкові позиції компанії Nike

В наш час корпорація Nike входить до числа одного із найбільш пізнаваних брендів у глобальному світі. Заснована більш як п'ятдесят років тому, дана компанія змогла обійти та залишити позаду себе на ринку багато інших спортивних брендів. На сьогодні її творець — Філ Найт — входить до списку, за версією журналу Forbes, до найбагатших людей США. Проте були часи коли він вважав кросівки виробництва бренду Adidas надто дорогими для себе.

Корпорація Nike на сьогодні є одним з найбільших виробників спортивного взуття, одягу та спортивних аксесуарів, а також одним із найбільш впізнаваних брендів в глобальному масштабі. Цей бренд створили двоє чоловіків: Білл Баурман і Філіп Найт. Вони заснували компанію під назвою Blue Ribbon Sports у Вашингтоні в 1964 році. Цікавим є той факт, що один із засновників Філіп Найт очолював компанію Nike до 2004 року. Всесвітньо Відома сьогодні назва Nike Inc. з'явилася в 1971 році, в той час коли компанія розпочала свій стратегічний шлях розвитку щодо створення свого власного іміджу та посилення позицій на ринку. Розглянемо ретроспективу становлення компанії, сучасного лідера на ринку виробництва спортивного одягу та аксесуарів, більш детально.

Історія становлення та розвитку компанії Nike розпочинається в 1964 році, саме тоді на ринку США можливо було знайти або дуже вартісне якісне взуття, або ж навпаки — дешеvu, що водночас означає незручне та низькоякісне. Проміжного варіанту не було представлено на ринку через те, що такої альтернативи просто не існувало. На що й звернув увагу студент Філ

Найт (Phil Knight), який потерпав від такої безальтернативності особисто. Філ Найт, він був студентом Орегонського Університету та портландським бігуном коли зустрів коуча з легкої атлетики Білла Боурмана (Bill Bowerman), згодом їхнє знайомство переростає у багаторічну дружбу. Після закінчення Університету, Найт вступає до Стенфордської бізнес-школи і через деякий час пише матеріал з дослідження ринку, як можна зламати німецьку монополію в американській спортивній взуттєвій промисловості, за допомогою японського високотехнологічного та недорогого спортивного взуття. У 1962 р. після закінчення Стенфорда, Найт їде до Японії, найвідомішої спортивної компанії Onitsuki Tiger (сьогодні відомі під брендом Asics). Він видає себе за представника компаній Blue Ribbon Sports і в результаті його візит призводить до отримання права дистриб'ютора на ринку США. Після повернення до Штатів, він приносить пару кросівок Tiger своєму колишньому тренеру, щоб той оцінив якість і потенціал кросівок. Баурман погодився, що з невеликими переробками, кросівки вийдуть дуже хорошими і недорогими і що найголовніше, на порядок вище за кросівки, які пропонувалися в той час на ринку.

Оскільки кросівки дуже добре зарекомендували себе через деякий час, а точніше в 1964 р., Біл Баурман і Філ Найт підписують договір про спільний бізнес, і засновують нову компанію під назвою Blue Blue Ribbon Sports (BBRS). Отже, починаючи з самого початку свого становлення, а саме з 1964 року фірма Nike проводила свою бізнес діяльність під назвою Blue Ribbon Sports. Тоді основними сферами її діяльності було дистрибуція взуття японського виробника Tiger. Стартовий капітал компанії становив всього 1200 дол. США. Перші свої продажі підприємці здійснювали прямо з гаража родини Найт. За домовленістю Філ Найт займався продажами, а Біл Баурман вдосконалював якісні та функціональні характеристики кросівок. Незабаром, в 1965 році у штаті компанії з'являється перший постійний працівник - Джефф Джонсон, оскільки і для Баурмана, і для Найта це не було постійною

роботою, а лише додатковим заробітком, але що найголовніше, це була справа в яку вони вірили, і на яку покладали надії. Джонсон також був спортсменом, і з того моменту, коли він почав продавати взуття, йому було зрозуміло, що спочатку потрібно дізнатися про вимоги та запити щодо якості та функцій взуття у спортсменів, а потім обов'язково використати отримані інсайти у виробництві. Тому саме такий підхід Джефа Джонсона і вважається своєрідною точкою відліку налагодження стійкого та якісного зв'язку з клієнтами. Завжди під час продажів кросівок він дізнавався контактну інформацію у спортсменів, і через деякий час обдзвонив їх і запитував наскільки вони задоволені даною покупкою, а також пропонував їм нові, покращені моделі. Незабаром після його приходу до компанії, було відкрито перший магазин у Санта-Моніці, штат Каліфорнія. У 1968 р. Біл Баурман представляє ринку вперше кросівки з амортизованих і легких матеріалів (верх - нейлон, підошва - EVA). Водночас на початку 70-х років минулого століття керівництво компанії Onitsuki Tiger підрахувало, що компанія BBRС змогла згенерувати доволі значні прибутки (з 8000 дол. США у 1965 р. до 1,32 млн. дол.США у 1971 р.). Через що вони запропонували керівництву BBRС дві альтернативи: або продати їм частку компанії BBRС, а у разі відмови вони оголосили про намір підвищити ціни на свою продукцію. На той час Філ Найт вже отримав кредити від компанії Нішо Іваї, і оскільки умови роботи з Онітсука Тайгер його вже не влаштовували, то компанія BBRС вирішила розпочати власне виробництво. Вони вже володіли певним капіталом, технологією виробництва, вони потребували лише виробничих потужностей. Саме пошуком місць, де вони могли б розмістити своє виробництво якраз і зайнявся Філ Найт, і, зрештою, перше виробництво кросівок починається в Штатах. До цього часу було проведено конкурс для обрання нового логотипу, який виграв американська студентка-дизайнер Керолайн Дейвідс, намалювавши СВУШ (swoosh - англ. «звук повітря, що розсікається»), за що отримала винагороду 35 дол. США (1971 р.)

Вже тоді компанія та її творці вдавалися до нестандартного та креативного стратегічного мислення. Так, задля створення першої пари кросівок власного виробництва було використано абсолютно нетипове устаткування—вафельниця. Дана ідея прийшла в голову Боурману в 1971 році, під час сніданку, коли він частував приготовані його дружиною тости на власній кухні У 1972 р. Біл Баурман впустив шматок гуми у вафельницю своєї дружини, внаслідок чого з'явилася вафельна підошва Nike - досі найкраща, найуніверсальніша для бігового взуття. Серійний випуск бігових кросівок із нестандартною підошвою у вигляді вафель сприяв зростанню популярності бренду. Така технологія виробництва підошви привнесла революційні зміни у сферу спорту - виробництво суттєво за вагою більш легких моделей, але водночас із більш потужним імпульсом в процесі бігу. Дещо згодом, у 1974 році, Nike отримала перший патент на свої Nike Waffle Trainer.

Дебют компанії під назвою Nike відбувся на Олімпійських зборах команди США, перед іграми 1972 р. Перша модель взуття, що було випущено компанією отримала назву Nike, що є похідною від імені грецької богині. Остаточна зміна назви фірми було здійснено у 1978 році, проте дана назва компанії була також дещо випадковою. З 1978 року компанія отримує новий логотип, а вже у 1979 р. Nike розпочинає серійне виробництво одягу. Хоча варто зазначити, що перші дослідні зразки з'явилися ще у 1972. Творцями та дизайнерами спочатку були Філ Найт та його дружина. У цьому ж році Nike виготовляє першу амортизаційну подушку AIR. Все почалося, коли Френк Руді завітав до офісу компанії Nike. Це було в 1977 р. Працюючи в NASA аерокосмічним інженером Френк намагався розробити взуття, яке буде дуже легким, стабільним, і мати відмінну амортизацію, а це якраз взуття з повітряною подушкою. Але оскільки вони не мали коштів на такі розробки йому довелося звертатися до спортивних компаній. Пізніше, ця технологія

висунула Nike на перше місце з виробництва взуття. Перша модель із подушкою AIR, AIR TAILWIND (1979р.)

У 1980 р. NIKE стає акціонерним товариством. Чисельність працівників вже становить 2 700 осіб. До середини 80- х рр. минулого століття обороти компанії сягнув 1 млрд дол. США, авли водночас компанія зазнала ряду викликів та проблем: на ринку аеробіки, завдячуючи привабливому дизайну, домінування набула компанія Reebok, всередині компанія Nike теж зазнавала складнощів щодо управління (швидко зростаючи зазнала дефіциту кадрів), налагодивши випуск повсякденних кросівок, які через незграбний зовнішній вигляд не були затребуваними серед споживачів. У 1985 році компанія вперше за свою історію зазнала збитків, що також стало точкою переосмислення для менеджменту компанії. Так було усвідомлено той факт, що настав час змістити акцент з дизайну та виробництва на бренд та власного споживача. Прийняте своєчасне рішення (сегментування бренду) допомогло компанії вже у наступні 10 років розширити свою ринкову частку з 18 до 43%. Набувши статусу впізнаваної марки в світі, все ж головним конкурентом компанії Nike на ринку спортивного одягу і взуття все ще залишилась фірма Adidas. Ситуація почала зазнавати змін, коли після серії невдалих брендкових кампаній фірми Adidas, розпочалося зниження інтересу з боку споживачів до продукції, яка пропонувалася та випускалася під даним брендом. Своєчасно скориставшись ринковими умовами того часу, 50% всього тогочасного американського ринку спортивного взуття та одягу охоплює компанія Nike. За свою бізнес-історію компанія Nike продала близько 900 мільйонів товарів, включаючи кросівки, спортивний одяг, спортивні аксесуари та інший спортивний інвентар.

Щодо місії компанії, яка характеризує її з якісного боку, то перш за все, варто сказати, що у загальному випадку місія організації - вираз її філософії та сенсу існування. Місія зазвичай декларує статус підприємства, засади його роботи, наміри керівництва. Вона спрямована у майбутнє і має залежати від

поточного стану організації. Місія формується вищим керівництвом організації, яке відповідає за її втілення в життя шляхом постановки та реалізації цілей організації. Virізняють такі позитивні сторони наявності місії компанії:

- Місія організації прояснює уявлення керівництва та співробітників фірми про те, навіщо і для чого була створена їхня організація.
- Полегшує роботу зі співробітниками та кандидатами на заняття вакансій, яким уже не потрібно пояснювати теоретичний чи практичний зміст вашого існування.
- Наявність місії допомагає у плануванні. Спираючись на кардинальну лінію, позначену в місії, набагато легше розробляти стратегію ваших дій.
- Якщо організація знає, навіщо вона існує, їй значно легше пояснити це своїм спонсорам. Відповідно пошук грошей теж спроститься.

*Місія Nike:* розбудити бажання у всіх, хто цікавиться спортом. Компанія NIKE продовжує популяризувати активний спосіб життя та розвивати лінію аксесуарів, призначених для занять спортом.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, мети - це конкретний стан окремих показників організації, досягнення яких є нею бажаним у її діяльності. [2] Цілі організації диференціюються на декілька типів: довгострокові, середньострокові та короткострокові.

Довгострокові цілі досліджуваної компанії Nike: збільшення власної частки на ринку спортивного одягу. Задекларовані середньострокові цілі полягають у забезпеченні покращення рівня якості та зручності одягу, через практичне впровадження нових технологій та інноваційних розробок. Водночас, систему короткострокових ціле можна представити як досягнення скорочення обсягу виробничих витрат.

Сьогодні Nike — транснаціональна компанія, яка працює в 58 країнах і пропонує широкий асортимент спортивних товарів. Річний оборот компанії в

середньому становить 5,7 млрд доларів США. Філ Найт, один із засновників компанії Nike, мріяв створити компанію, яка б виробляє правильне взуття для бігу та покращувала результати спортсменів. Бренд Nike сьогодні є результатом багаторічної наполегливої праці, постійного створення інновацій і праці тисяч співробітників, які розуміють і поважають основні цінності компанії, нерозривно пов'язані з брендом.

Компанія «Nike» має ряд дочірніх підприємств: «Virgin Mega USA», «Umbro», «Converse», «Hurley», «TraceMe», «Select», «Ivertex», «Cole», «Accelerator Studio LLC», а також «All Star C.V.».

Канали дистрибуції компанії NIKE можливо розділити на дві основні категорії, серед яких:

- 1) продаж продукції оптовим компаніям в США й на міжнародних ринках;
- 2) прямі продажі споживачам через роздрібні магазини і Інтернет на офіційному вебсайті компанії.

Компанія виокремлює шість головних сегментів, що є основними джерелами доходів компанії. Розглянемо кожен з них:

Регіон Північної Америки: пріоритетні напрямки діяльності становлять дизайн, розробки, маркетинг та продаж спортивного взуття, одягу та обладнання в північноамериканському регіоні з обсягом продажів 17 179 мільйонів доларів США в 2023 році, що становить 39% від загального обсягу продажів, і сукупний середньорічний темп зростання по даному регіону (CAGR ) за період 2017-2023 рр. сягнув 1%.

Європа, Близький Схід та Африка (EMEA): цей регіональний сегмент займається дизайном, розробкою, маркетингом і продажами спортивного взуття, одягу та обладнання в Європі, Африці та на Близькому Сході, із загальним обсягом продажів у 2023 році у 11 456 мільйонів доларів США, 26% від загального обсягу продажів, CAGR за період 2017-2023рр. склав 9,5%.

Китай: в даному регіоні діяльності здійснюється проектування, розробки, маркетингу та продажу спортивного взуття, одягу та обладнання виключно на території КНР; продажі в 2022 році склали 8,29 млрд доларів США, 19% від загального обсягу продажів, CAGR протягом 2017-2023 років сягнув 18,3%.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон і Латинська Америка: діяльність компанії в даному регіоні пов'язана із проектуванням, розробками, маркетингом та продажем спортивного взуття, одягу та обладнання в регіоні Азії та Південної Америки; продажі в 2022 році склали 5343 млн доларів США, що відповідає 12% від загального обсягу продажів, а CAGR 2017-2023 рр. - 3,1%.

Сегмент GlobalBrands: ліцензійний бізнес Nike, генерує середньорічний дохід у 25 мільйонів доларів США у 2022 році, менше 1% від загального доходу, зростання продажів CAGR 2017-2022—(-23,5%).

Converse & Corporate: цей сегмент займається розробкою, маркетингом, ліцензуванням і продажем повсякденних кросівок, одягу та аксесуарів; виручка в 2023 році склала 2 245 млн доларів США, 5% від загальної виручки, зростання продажів CAGR 2017-2023 рр. сягнула рівня 1,48%.

У загальному річний приріст продажів компанії, за наявними аналітичними даними, 19%. Операційна рентабельність зросла на 7,4%, рентабельність чистого прибутку – на 6,1%. Очікується, що чистий прибуток і надалі зростатиме на в середньому 16,3% щорічно.

Північна Америка, найбільший ринковий сегмент компанії, регіон EMEA, Великий Китай і Converse & Corporate одразу показали вищі темпи зростання доходу, ніж загальне зростання доходу. Сегмент Global Brands був єдиним, який показав негативне зростання на рівні (-17%).

Підбиваючи підсумки другого кварталу 2023 року під час відеоконференції з інвесторами, генеральний директор компанії зазначив, що

Nike Digital виріс на 11% у третьому кварталі, задаючи темп галузі. Зараз на Nike Digital припадає 25% загального доходу підрозділу NikeGlobalBrands.

Продажі Nike Inc. зросли на 1% завдяки зростанню Nike Direct на 8%, яке було компенсовано зниженням оптових продажів на 6% через оптимізацію запасів. Валовий прибуток збільшився на 2,8% порівняно з аналогічним періодом минулого року, в основному завдяки вищій маржі та цінам у NikeDirect.

У Північній Америці продажі зросли на 12%, а операційний прибуток (ЕВІТ) – на 21% у другому кварталі. Попит на продукцію компанії Nike продовжує демонструвати високий рівень, а загальні роздрібні продажі на ринку зберігають двозначне зростання з початку кварталу сьогодні.

У регіоні ЕМЕА за підсумками 2023 року продажі зросли на 6%, а ЕВІТ – на 22% у другому кварталі. Роздрібні продажі на ринку зросли з початку кварталу до поточного кварталу, при цьому значне зростання спостерігалось у всіх споживчих сегментах. Регіон був натхненний світовим футбольним сезоном і початком Ліги чемпіонів. Гуртові продажі становлять 6%. У Китаї сьогоднішні звіти вказують на більш сприятливу ринкову тенденцію роздрібних продажів з початку другого кварталу 2023 року, хоча продажі в другому кварталі 2023 року знизилися на 24%, а ЕВІТ – на 36%, згідно з опублікованими даними.

Що стосується структури управління компанією, то генеральним директором Nike є Джон Донахью. Він займає цю посаду з січня 2014 року. Раніше Джон був президентом і генеральним директором ServiceNow і eBay, а також генеральним директором PayPal. На початку своєї кар'єри Джон працював у Bain&Company майже 20 років, ставши генеральним директором у 1999 році. Він отримав ступінь бакалавра економіки в Дартмутському коледжі та ступінь магістра ділового адміністрування в Стенфордській вищій школі бізнесу. Статок Джона оцінюється в 125 мільйонів доларів США, він володіє акціями компанії Nike на суму 38 мільйонів доларів США.

Окрім того бізнесова структура Nike активно користується соціальними мережами для просування спортивного взуття, одягу і обладнання. «Nike, Inc.» реалізує продукцію через цифрову платформу «Amazon.com, Inc.», а також через ексклюзивний канал збуту коорпоації, відомий як «Nike Direct». Компанія форму роздрібні напрями для чітко окреслених категорій, взаємодіючи із відомими взуттєвими ритейлерами такми як «Foot Locker», «JD Sports» та «Intersport». Фірмові фізичні магазини «Nike, Inc.» здійснюють реалізацію преміального продукту за доволі вигідною ціною. Станом на кінець 2023 р. у власності компанії «Nike, Inc.» нараховувалось 384 роздрібних магазинів в межах США, з них, зокрема: 217 фірмових центрів продажу, 29 «in-line» майданчиків, призначених виключно для співробітників компанії, 109 магазинів бренду «Converse» та 29 магазинів фізичного формату «Hurley». Компанія володіє шістьма основними розподільчими центр у США. У 2023 р. компанія володіла 768 магазинами за межами США за, з них: 648 фірмових магазинів, 57 «on-line» магазинів, виключно призначених лише для співробітників і 63 магазини під брендом «Converse». Впродовж останнього періоду продажі в онлайн просторі стали перетворилися ключовим каналами озповсюдження корпорації «Nike, Inc.». За період 2022-2023 рр. сукупні обсяги продажів через цифрову платформу продемонстрували зростання в 1 млрд.дол. США: з відмітки у 2,8 млрд дол. США, відповідно, до 3,8 млрд дол. США. Брендovanі товари «Nike» та «Converse» збуваються через платформу, що забезпечує цифрову торгівлю в більш ніж сорока пяти країнах світу. Менеджмент компанії «Nike, Inc.» сфокусований на масштабному розширенні онлайн-мережі дистрибуції та має сподівання, що що до 2025 р. 30,0 % від сукупних обсягів продажів генеруватиме саме цифровий простір.

Аналіз структури і динаміки капіталу та джерел його формування компанії Nikeпредставлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1-Характеристика динаміки активів та зобов'язань підприємства за балансом компанії Nike за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6
<b>Активи</b>					
<b>I. Необоротні активи</b>					
<b>Нематеріальні активи</b>					
первісна вартість	2451	2560	2853	402	116,40
накопичена амортизація	1849	2039	2327	478	125,85
Основні засоби:					
первісна вартість	373343	444926	498040	124697	133,40
знос	108696	148662	197853	89157	182,02
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси					
Запаси	25743	79304	110371	84628	у 4,2 р.б.
Готова продукції	36816	11710	20857	-15959	56,65
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69626	74981	99253	29627	142,55
Інша поточна	74	56	143	69	193,24
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти</b>					
заборгованість					
Грошові кошти та їх еквіваленти	23007	7782	2580	-20427	11,21
Баланс	482956	485452	598859	115903	123,99
<b>Пасиви</b>					
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	5341	5341	5341	-	-
Нерозподілений прибуток	344806	393377	464955	120149	134,85
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>					

Довгострокові кредити банків	73246	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання за розрахунком</b>					
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22745	28188	35570	12825	156,39
з бюджетом	328	5	3325	2997	у 10 р.б.
зі страхування	616	740	993	377	161,20
з оплати праці	2104	2043	2302	198	109,41
Інші поточні зобов'язання	8387	7188	962	-7425	11,47
<b>Баланс</b>	<b>482956</b>	<b>485452</b>	<b>598859</b>	<b>115903</b>	<b>123,99</b>

*Джерело: сформовано автором на основі: [30]*

Як видно з даних таблиці 2.1 що необоротні активи в 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 115903 тис. грн. або 23,99 %. Нематеріальні активи мали тенденцію до збільшення в 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 16,40 % разом з цим показником і мала збільшення накопичена амортизація на 25,85 %. Запаси компанії NIKE були збільшилися в 2023 році і становили 84628 тис. грн. Готова продукція мала тенденцію до зменшення в 2023 році в порівнянні до 2021 року на 43,35 %. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросли на 42,55 % в 2023 році порівняно до 2021 року, а інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 93,24 %. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися в 2023 році в порівнянні до 2021 року на 88,79 %. Зареєстрований (пайовий) капітал мав незмінну тенденцію і становив 5341 тис. грн. Нерозподілений прибуток збільшився на 34,85 % в 2023 році порівняно з 2022 роком. Кредиторська заборгованість підприємства також мали тенденцію до збільшення. Показники оцінки ліквідності підприємства представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2- Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець 2023 року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р +,-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	3,62	3,78	1,82	-1,8
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,86	1,24	0,94	0,08
3. Коефіцієнт абсолютно ліквідності	>0,2	0,47	0,11	0,07	-0,4
4. Чистий оборотний капітал	>0	128795	195112	104157	-24638

Джерело: [17]

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зменшився в 2023 році в порівнянні до 2021 року зменшився на 1,8, що на підприємстві достатньо оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах нормативного значення і на кожну гривню поточних зобов'язань 0,94 грн. високоліквідних оборотних активів у 2023 році, а в 2021 році 0,86 грн., що 0,08 пункти більше.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав тенденцію до зменшення на 0,04 в 2023 році в порівнянні із 2021 роком. Таким чином підприємство має можливість відповідати за своїми зобов'язаннями.

Показники ділової активності компанії NIKE представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3-Показники ділової активності компанії Nike

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,52	2,19	1,64
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,26	4,20	11,50	7,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,47	11,95	8,56
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	85,68	86,90	31,30	-54,38
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	107,67	105,19	30,13	-77,54
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,13	-0,20	5,80	4,67

Джерело: [15]

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 р. цей показник склав 2,19, для порівняння у 2021 році – 0,55, що засвідчує позитивну динаміку в діяльності компанії. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021-2023 роках значно збільшується, і в 2023 році склав 11,5. Зростання даного показника є позитивним явищем, оскільки зменшується строк погашення дебіторської

заборгованості до 31 дня у співвідношенні до 2021 році, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості коливається між 4,26 та 4,20 оборотів за рік, а вже в 2023 році 11,5. Коефіцієнт завантаженості активів чим менше припадає коштів на одну гривню тим краще вони використовуються, як бачимо значно зріс.

Як бачимо з даних вони в 2023 році збільшилися на 7,24 в порівнянні до 2021 року. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки зменшується строк погашення кредиторської заборгованості на 30 днів у співвідношенні до 2021 році, і має негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Оцінка фінансового стану компанії NIKE представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4-Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) компанії Nike

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт бюджетної автономії	$\geq 0,5$	0,72	0,82	0,80	0,08
2. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	$\leq 1,$ зменшення	0,35	0,20	0,27	-0,08
3. Коефіцієнт забезпеченості власним оборотними засобами	$\geq 0,1$	-2,52	-3,41	3,63	6,15

Джерело: [12]

Підприємство є більш стабільним та незалежним від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Коефіцієнт фінансування як бачимо в 2021 році є

в межах нормативного значення протягом 2022 року та 2023 році та демонструє тенденцію до зниження Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у період 2021-2022 рр був меншим за нормативне значення , проте вже за результатами 2023 року значно покращився, тим самим скоротився ступень залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, а навіть компанія перетворилась на само забезпечену.

Отже, оцінка ліквідності та платоспроможності виступає вагомим інструментом визначення фінансового становища компанії Nike на ринку товарів, капіталів та цінних паперів.

Щоб залишатися популярним, Nike постійно спілкується зі своїми споживачами. Бренд Nike прагне йти в ногу з часом і не лише стежити за всіма модними новинками і трендами, а й бути трендсеттером на ринку. Згідно з аналітичною оцінкою Brand Finance, у 2023 році компанія Nike посіла перше місце в списку лідерів продажів з річним обсягом продажів 28 мільярдів доларів США. Це, на думку експертів, дає всі підстави вважати, що у подальшому що попит на продукцію бренду Nike демонструватиме зростання. Сьогодні основними ринковими конкурентами Nike є AdidasAG, Puma AGSports і Under Armour.

Розглянемо більш детально кожного із конкурентів досліджуваної компанії.

AdidasAG – німецька компанія, що спеціалізується на виробництві спортивного взуття, одягу та спорядження. Наразі компанія відповідає за дистрибуцію продуктів під торговельними марками Adidas, Reebok, Rockport, Y3, RBK & CCM Hockey і TaylorMadeGolf. AdidasAG — німецький виробник спортивних товарів, материнською компанією якого є AdidasGroup. Компанія має понад 700 магазинів у 160 країнах світу та продає близько 650 мільйонів одиниць спортивної продукції щороку, пропонуючи покупцям спортивний одяг, взуття та спорядження. Має вісім виробничих потужностей у Німеччині та більше 25 дочірніх компаній в інших країнах, включаючи Францію,

Великобританію, США, Канаду та Китай. Adidas охоплює приблизно 20% ринку спортивних товарів, поступаючись лише Nike (35%). Adidas AG є найбільшим виробником спортивного одягу в Європі та другим за величиною виробником у світі після свого американського конкурента Nike Inc. Водночас Adidas AG має найбільше міжнародне портфоліо спортивних представників. Протягом багатьох років, розробляючи нові моделі одягу та взуття, дизайнери бренду керуються тим, що їх продукція має покращувати спортивні результати. Не дарма компанія Adidas неодноразово виступала головним спонсором Олімпійських ігор. Однією з основних цінностей бренду є рух вперед, подолання перешкод і відкриття нових бізнес горизонтів [46].

Стратегічне бачення менеджменту Adidas AG полягає у створенні зручного, високоякісного взуття та одягу для професійних спортсменів і молоді. Основні цінності компанії включають оригінальний, інноваційний, пристрасний, надихаючий, чесний і відданий бренд [46]. Слоган Adidas AG «неможливе — можливо» найкраще відображає суть бренду та його позицію. Цю позицію поділяють мільйони спортсменів у всьому світі». «Неможливе можливо» — це концепція корпоративного позиціонування, яка чітко й емоційно говорить про прихильність виробника до спорту [82]. Сьогодні лінійка продукції Adidas AG налічує майже 20 000 різних найменувань. Щоб підтримувати ринковий попит і конкурентоспроможність, компанія змінює свій асортимент кожні два роки. Це в основному пов'язано з новими технологіями та змінами в асортименті та технологіях конкурентів.

Крім того, adidas AG також виробляє продукцію для локальних і нішевих ринків [46] Оскільки Adidas AG володіє декількома брендами, він прагне розвивати асортимент кожного з них. Adidas AG урізноманітнює продукцію кожного бренду та щороку створює нові та інноваційні продукти: лише в 2025 році Adidas AG планує запуснути близько 40 нових продуктивних лінійок, розвиваючись у всіх напрямках, і не збирається зупинитися на досягнутому.

Місія компанії – стати лідером серед світових спортивних брендів. Кожного року Adidas AG заявили про свої амбітні наміри щодо скорочення витрат та завоювання нових географічних ринків та регіонів, щоб досягти світового лідерства. Створивши Adidas Originals і Adidasby Stella McCartney, компанія увійшла в світ високої моди, а не тільки спортивного одягу. Adidas AG також має намір щодо придбання 40 брендів повсякденного одягу, щоб якомога ближче наблизитися до свого головного конкурента Nike Inc., а згодом і випередити його на ринку.

Другий потужний конкурент Nike Inc це Under Armour - американський бренд спортивних і повсякденних аксесуарів до одягу (фляжки, кепки, пов'язки і т.д.), є наразі доволі популярним серед молоді. Бренд був заснований в 1996 році в Балтіморі (штат Меріленд), де зараз знаходиться його штаб-квартира. На етапі започаткування та розвитку компанії основним завданням власника Кевіна Планта було створення зручного одягу, який витримав би інтенсивний тренінг. Йому потрібно було створити функціональний і технологічний одяг. За перший рік свого бізнесу Кевін Планта зміг заробити лише 16 000 доларів США, причини таких низьких прибутків була відсутність реклами. Головним каталізатором розвитку бренду стала реклама на першій шпальті газети USA Today за участю відомого захисника команди Oakland Raiders Джеффа Джорджа, який демонстрував продукцію Under Armour. Завдяки такому вдалому рішенню Планк отримав велике замовлення на 100 000 доларів США. Угода надавала йому фінансову можливість орендувати виробниче обладнання. Ще більшої популярності компанії приніс вихід у прокат фільму «У будь-яку неділю», в якому всі герої були одягнені в одяг Under Armour. Така реклама допомогла укласти вигідний контракт, завдяки якому Under Armour почала постачати спортивний одяг гравцям університетських баскетбольних команд Північної Кароліни. У наступні роки одяг Under Armour кілька разів з'являвся на телеекранах, зокрема у фільмі «Дика швидкість 5». У 2006 році компанія випустила свою

першу колекцію спортивного взуття під назвою Running Shoes, яке підкорило багатьох шанувальників і серед молоді, і серед любителів спорту завдяки високій якості, оригінальному дизайну та доступній ціні. Зовсім недавно компанія підписала контракти з такими відомими баскетболістами, як Деандре Джордан, Деррік Вільямс, Кемба Вокер. Асортимент продукції Under Armour дуже широкий, складається з двох основних ліній: жіночої та чоловічої. Весь асортимент одяг розділений на різні сезони.

Сьогодні Under Armour визнано виробником найкращої білизни для професійних спортсменів. Компанія має представництва по всьому світу, а фірмові магазини знаходяться у великих містах і столицях провідних країн. Також є офіційний сайт, де можна переглянути весь асортимент та здійснити придбання продукції. Основні споживачі бренду – спортсмени, справжні професіонали.

Puma - німецький виробник спортивного взуття та спорядження, один із лідерів у своїй галузі. Компанію заснував 1 жовтня 1948 року Рудольф Дасслер. Початкова назва компанії була «Руда» (Rudan), похідна від імені Рудольфа Дасслера, але пізніше її змінили на більш жіночу «Пума». Перші успіхи Puma співпадають із розробки взуття для футболістів, зокрема бутсів Atom, а згодом і Super atom, були добре сприйняті футболістами. Puma активно співпрацювала з національною збірною по футболу Німеччини, не тільки розробляючи нове взуття, але й інвестуючи значні кошти, оскільки вважала, що така співпраця слугуватиме для компанії чудовою рекламою. Основним продуктом компанії на перших етапах її діяльності було спортивне взуття. Однак поступово асортимент розширювався, і тепер під брендом Puma випускається тільки спортивний одяг у взутті, аксесуарах і навіть парфумерії; на початку 2010 року компанія Sagem навіть випустила мобільний телефон під брендом Puma. Сьогодні компанія виробляє спортивне обладнання під брендами Puma і Tretorn і має дочірні компанії в США (близько 20% від загального обсягу продажів), Франції, Швейцарії, Іспанії та Гонконгу. Більше

третини виробленої в Німеччині продукції йде на експорт. Компанія володіє мережею з понад 120 фірмових магазинів. Однак основним конкурентом Nike є Adidas AG, і в подальшому аналізі, на наш погляд, слід порівнювати ці дві компанії.

На наступному етапі аналізу ринкової позиції Nike вважаємо за доцільне проаналізувати вплив п'яти конкурентних сил Портера:

1) Загроза появи нових конкурентів. По-перше, необхідно створювати інновації, так звані ноу-хау, але це дуже важко досягти, оскільки у великих компаніях новітні розробки є доволі високотехнологічними і щороку патентуються нові. Наприклад, що стосується технології виробництва одягу, то Nike пропонує використовувати абсолютно нові принципи виробництва:

- Dri-FIT - торгова марка Nike для тканин з властивостями захисту від вологи;
- Therma-FIT - одяг з вітрозахисних і теплозберігаючих тканин;
- Dri-FIT - торгова марка Nike для тканин з властивостями відведення вологи;
- Dri-FIT - торгова марка Nike для тканин з властивостями захисту від вологи;
- Торгова марка Nike Therma-FIT для тканин із вітрозахисними та теплозберігаючий властивостями. Такий одяг легкий, не пропускає холодне повітря і ідеально підходить для аеробіки.

З точки зору взуттєвих технологій, Nike першим застосував амортизацію AIR, представлену як запатентована спеціальна зона, повна системи амортизації. 46 амортизаторів, зменшуючи вагу кросівок, а також продовжуючи термін служби матеріалу підошви. Також компанія виробляє аксесуари, не сумки виконані не в абсолютно спортивному стилі, які жінки можуть носити щодня, сорочки поло та інший одяг, який можна поєднувати із діловими костюмами. Лінія з виробництва дитячого одягу також знаходиться в стадії розробки. По-друге, наведені компанії мають певну репутацію серед покупців і давно закріпилися в свідомості споживачів, що ускладнює пробиття нових учасників. І по-третє, новим гравцям дуже важко налагодити власну мережу дистрибуції. Це пов'язано з тим, що для того, щоб завоювати ринок,

вони повинні пропонувати товари за низькими цінами. оновлювати аналогічні продукти за нижчими цінами. Проте в цілому ймовірність появи нових потужних конкурентів є відносно низькою;

2) Суперництво між існуючими конкурентами. Nike AG вже багато років конкурує з німецьким виробником Adidas AG і випереджає за більшістю фінансових показників. Однак Adidas AG намагається щороку випускати щось нове, щоб залучити більше споживачів, водночас потсупов покращує результати своєї діяльності. Репутація обох компаній майже на однаковому рівні, а лояльність до них з боку споживачів так само майже однакове, до того ж одні віддають перевагу Adidas, інші Nike. Щоб випередити конкурентів, близько половини своїх фірмових магазинів компанія відкрила без участі роздрібної торгівлі в торгових центрах високого класу, де торгові партнери компанії не можуть дозволити собі оренду торгових площ. Передбачається, що такі магазини не можуть конкурувати з ритейлерами, які продають мультибрендові товари (Finish Line), оскільки займають іншу цінову нішу на ринку;

3) Загроза появи товарів заміників. До заміників можна віднести весь сектор повсякденного одягу. Сьогодні цей елемент становить невелику загрозу для корпорації Nike, оскільки спортивний одяг також є незмінним елементом стилю і частиною повсякденного одягу для багатьох людей;

4) Вплив постачальників. знайти потрібних постачальників, коли виникають проблеми, порівняно не складно;

5) Сила впливу споживачів. Вплив споживачів на діяльність та результативність даної компанії дуже великий. «Nike — клієнтоорієнтована компанія. Компанія стежить за якістю обслуговування своїх клієнтів за допомогою різних рекламних кампаній і маркетингових досліджень. Також вона використовує маркетингові програми лояльності, щоб стати ще більш клієнтоорієнтованою і створити базу постійних клієнтів. Очікується, що

компанія Nike буде розвиватися, особливо через зростаючу тенденцію та подальшу популяризацію здорового способу життя, включаючи спорт.

В результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що компанія Nike залишається впевненим лідером серед виробників спортивних товарів, що представлені на міжнародному ринку. Зростання прибутку компанія пояснює успіхом продажів у різних регіонах світу, особливо в Азії, де темпи зростання продажів є наразі найвищими. Загалом, суть стратегії Nike полягала в максимізації прибутку за рахунок поєднання відкриття нових фірмових магазинів, активної співпраці з роздрібними партнерами та індивідуального підходу до клієнтів. Компанія Nike обрала конкурентну стратегію «диференціації продукту», що більшою мірою визначається як різноманітний і зростаючий асортимент продукції із унікальними характеристиками..

## **2.2 Ідентифікація та аналіз особливостей організації бренд-менеджменту компанії Nike в сучасних умовах розвитку**

Місія бренду Nike – здійснювати виробничу, торговельну та іншу господарську діяльність в порядку, передбаченому законом, з метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку. Під час будь-якої діяльності між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Головними видами діяльності бренду «Nike» є оптова та роздрібна торгівля, надання послуг. За наявними даними даної корпорації, здійснюється торгівля наступними товарами: жіночий і чоловічий спортивний одяг і взуття. У сучасному глобальному бізнесовому світі Nike позиціонує себе як:

- Бренд з потужною харизмою, який керує всім.

- Бренд, який ніколи не озирається на своїх споживачів і просто запрошує їх слідувати за собою, якщо вони хочуть досягти більшого!

Nike спромігся побудувати бізнес, орієнтований на жінок, не втрачаючи при цьому представників молоді чоловічої аудиторії, для задоволення запитів яких бренд насамперед і був побудований. У цьому процесі було дуже важливо забезпечити те, щоб бренд Nike міг своєчасно звертатися до різних сегментів своїх споживачів, не змінюючи кардинально при цьому свого «голосу». Компанія неодноразово вдавалася до модифікації політики брендингу. Як свідчить аналіз та експерти, найбільш ефективним способом удосконалення інструментів брендингу даної корпорації була саме модернізація її концепції 4D брендингу. Початкова програма створення бренду називається Brand Code. Бренд-код підкреслює ключові характеристики бізнесу – як він виглядає, чим займається та як почувається. Повністю зрозуміти бренд, застосувати його на практиці і змусити споживачів застосувати його на практиці - означає створити код бренду. Щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони бренду, необхідна модель із чотирма вимірами. Ці чотири виміри забезпечують основу для розуміння природи бренду, визначення його сильних і слабких сторін, що є найважливішим для формування майбутнього потенціалу бренду. Чотири виміри моделі управління брендом Nike презентовані нижче:

*функціональний вимір.* З функціональної точки зору бренд Nike дійсно сприймається як продукція хорошої якості, гарантія низьких цін і зручного, витонченого стилю. Це суттєво посилює бренд: бренд за своєю природою є нематеріальним і чим сильнішим є сприйняття його функціональної корисності, тим більшої стійкості він набирає.

*Духовний вимір.* Непереборне прагнення компанії Nike кинути свого роду виклик ринку саме обґрунтовується в розрізі компонент його духовного

виміру. Nike кидає виклик негнучким й великим корпораціям, демонструючи гнучкість своєї діяльності та перетворюючи її на розвагу для своїх клієнтів;

*Ментальний вимір.* Певні проблеми, що пов'язані із ментальними уявленнями є зазвичай дуже індивідуалізованими та їх практично неможливо узагальнити та систематизувати. Мотивуючий слоган Nike «Просто зроби це» (“Just Do It”) довів свою ефективність. Проникаючи у глибину свідомості абсолютно різних людей, нагадуючи їм яким чином можна побороти власну пасивність Єдиний дієвий спосіб довести те, що саме ти чогось вартий – просто взяти і зробити це! Також Nike впровадив принципово нову інтонацію у світовий рекламний простір, кинувши виклик своїм споживачам: «Просто зроби це». Це було принципово новим стилем та словом в тогочасній рекламі, що і забезпечило набагато більш тривалу диференціацію, ніж будь-який елемент взуття або одягу..

*Соціальний вимір.* Соціальна значущість такого бренду, як Nike, є суттєвою перевагою компанії. Це відображає його здатність заручитися підтримкою споживачів і ЗМІ. Nike кидає виклик ринку своїм молодіжним і сміливим стилем роботи, який відповідає моделі поведінки клієнтів. Тому, обираючи Nike, споживачі демонструють власні цінності та ставлення до життя. Якщо клієнтам подобається філософія, яку практикує Nike в одному сегменті ринку (наприклад, спортивне взуття), вони, швидше за все, звернуться до Nike на іншому ринку (спортивний одяг та обладнання). Компанія Nike успішно функціонує на глобальному ринку спортивних товарів протягом тривалого періоду часу. За всі роки свого існування на ринку, менеджментом компанії було докладено багато різноманітних ресурсів і зусиль задля того, щоб закріпити у свідомості споживачів образ турботливої, креативної бізнес-структури, яка пропонує власну високоякісну та стильну продукцію широкому колу споживачів і робить це за помірними цінами, і такої компанія, яка дійсно знає, що потребують та хочуть отримати її клієнти. Інноваційних та креативний дух компанії, її дуже харизматичний та часом

бунтарський характер сприяє тому, щоб компанія залишалася лідером на своєму ринку. Топ-менеджмент компанії не вдається до змін зм багаторічних традицій та цінностей компанії та не припиняє в тому ж правильному напрямку, постійно якісно удосконалюючи як свою продукцію, так і методи формування та трансляції й донесення інформації. Щоб у майбутньому залишатися лідером ринку, компанія повинна продовжувати рух у цьому напрямку, що передбачає не ігнорування здоров'я споживача, як з точки зору якості продукції, так і з точки зору діяльності компанії (екологічна складова бізнесу компанії), а також радувати його цікавими рекламними кампаніями, які надовго «засідають» у свідомості клієнтів, доводячи тим самим своїм конкурентам, що корпорації Nike досить «просто зробити це!».

Також варто зазначити, як свідчить проведений аналіз, своєрідною візитівкою бренд-менеджменту компанії Nike є емоційна компонента брендингу, саме Nike вміє формувати міцні й стійкі емоційний зв'язок із своїми споживачами. На думку менеджменту компанії, экс-директора з маркетингу бренду Грега Гоффмана обіймав посаду понад 27 років, саме емпатія допомагає досягти та достукатися своєї аудиторії. Емоційний брендинг компанії Nike базується на наступних принципах:

- демонструвати профіт продукту, тобто говорити про те яку саме користь та зиск він приносить, а не що саме він робить, що своєю чергою, посилить мотивацію людей до здійснення покупки, бо в такий спосіб вони відчуватимуть себе власниками не звичайного товару, а інструменту покращення власного споживацького досвіду. Саме відповідно до даного принципу, було побудовано кампанію з приводу випуску першої серії годинника Nike Apple watch у 2017 році: бренд продемонстрував не те яким бездоганним є продукт, а те що споживач зможе з його допомогою зробити для себе;
- підсилювати голос клієнта. Необхідно бачити зв'язок між тим, що продає компанія та ідеями, що становлять цінність та є актуальними для

світу. Саме завдячуючи цьому з'явилися у 2017 році перші спеціальні хіджаби для занять спорту, Pro Hijab;

- давати покупцям можливість відчувати власну винятковість: демонструвати, що товар компанії призначений для всіх, проте в той же час всі і є винятковими. Бренд прагне постійно залучити якомога більше число людей, з якими він раніше жодним чином не перетинаються. Задля такої мети напередодні Олімпійських змагань у Лондоні в 2012 році підприємство запустило кампанію Find Your Greatness, спробувавши обіграти те припущення, що у світі налічується щонайменше 30 «Лондонів», тобто поки в столиці Великобританії змагаються суперзірки, паралельно в якомусь іншому лондоні невідомі поки спортсмени досягають не менших звершень;
- обігравати власні обмеження: нестача грошових коштів або часового ресурсу не є приводом для того, щоб відмовитися від ідеї, необхідно пробувати представляти свої ті чи інші обмеження в якості власного вибору, до такого прийому Nike звертався неодноразово.
- звертатись до системи споживчих пристрастей: кожна людина на землі має власні мрії та пристрасті, які і варто використовувати у своїх кампаніях. Skorиставшись даними інструментом, компанія Nike змогла трансформувати досвід споживачів щодо спортивного шопінгу

Також формуванню потужного бренду сприяють також і ефективні маркетингові комунікації, завдяки яким відбувається інтеграція таких суб'єктів товарних відносин як виробник і споживач. Саме вони додають та розширюють унікальність та цінність бренду.

Подібна інтеграція має місце на всіх етапах відносин з ринком, але особливо на етапі інформування клієнтів про особливості продукту, які можуть задовольнити потреби потенційних покупців. Інформація, отримана цільовою аудиторією, використовується для створення та подальшого посилення іміджу компанії. Це і є головна мета брендингу: створити чіткий

імідж бренду та формувати комунікаційну політику компанії. Комунікація пояснює та забезпечує розуміння цілей, очікувань та основних векторів діяльності компанії, інформує про розвиток та культуру й цінності компанії, забезпечує зворотний зв'язок на всіх рівнях маркетингової комунікації.

Одним із актуальних трендів на ринку спортивного одягу та взуття є кастомізація та персоналізація. Еволюція продуктів і постійне вдосконалення якості змушують виробників зосереджуватися не тільки на прискоренні виробництва, кастомізації та персоналізації продуктів, але й на персоналізації та кастомізації маркетингових кампаній у майбутньому, що на думку експертів, вже зовсім скоро може призвести до появи передових рекламних стратегій Nike, Adidas і Puma. Компанії використовують комплексні схеми маркетингових комунікацій.

Важливим напрямком брендингової політики компанії Nike є співпраця зі знаменитостями та так званими, лідерами думок.. Прикладами можуть бути лінійки спортивного взуття, створені у співпраці з відомими представниками спортивної індустрії: взуття для скейтбордингу Nike SB, колаборація зі скейтбордистом Стефаном Яноскі, Еріком Костоном і Полом Родрігезом; NJR x Jordan - серія футбольних бутс та рекламна кампанія за участю зірки футболу Неймара.

Механізм подібної маркетингової комунікації працює, «задовольняючи прагнення до слави», показуючи споживачам те, що у них є багато спільного із зірками, залучаючи знаменитостей як зразки для наслідування. Початок даного тренду датується ще 20-ті рр. минулого століття, коли знаменитості брали участь в рекламних кампаніях брендів. Однак в наш час цей підхід набув якісно нових рис та перейшов на наступний етап: шанувальників та фанів відомих артистів використовують як нових клієнтів, що миттєво підвищує їхню лояльність до бренду. Наступним кроком у цьому напрямку є співпраця у формі посольства. Посольство – це ексклюзивна співпраця обох сторін. Компанія надає свої представницькі права окремій особі, яка не має

права співпрацювати з конкурентами кампанії. Цей варіант є відносно новим для східноєвропейських суспільств і являє собою бізнес-ситуацію, коли бренд підписує контракт із знаменитістю, яка візуалізує бренд і починає просувати його серед своєї аудиторії. В Європі та США професія бренд-амбасадора існує близько 10 років. Очевидно, що навіть на рівні амбасадорів брендів персоналізація продукції компанії зростає. Їх обирають для того, щоб представляти певний регіон таким чином, щоб відображати реальність конкретної країни та аудиторію цієї країни. Амбасадор бренду служать моделями для пересічного споживача і прикладом для наслідування його поведінки. Американські виробники, щоб зберегти свою конкурентну перевагу, також використовують результати своєї реклами «Nike перетворила свій логотип (зображення крил грецької богині перемоги Ніке) у найвідомішу торгову марку на планеті. Настільки відомо, що назва компанії рідко згадується в рекламі. Фактично, ви помітите, що кросівки, кепки та тенісні туфлі, придбані в Nike, не мають жодної іншої торгової марки, окрім логотипу. Популярність цієї торгової марки свідчить про видатні результати компанії у сфері маркетингу. Перевірена часом стратегія компанії, яка полягає в забезпеченні високоякісними продуктами відомих спортсменів, трансформувалася глобальний спортивний маркетинг. Щороку Nike витрачає сотні мільйонів доларів США на забезпечення рекламних кампаній із запрошеними знаменитостями, масштабні заходи з просування бренду та резонансна реклама. Одним із напрямків маркетингових комунікацій Nike є унікальне поєднання цифрового маркетингу та класичних каналів комунікації, таких як різноманітна реклама (зовнішня, телевізійна, у модних журналах), PR, брендинг, комунікації з громадськістю та стимулювання продажів.

Основним завданням є ознайомлення якомога більшої кількості людей із товаром компанії, при цьому методи обираються ненав'язливі. Свою дієвість доводить закон реклами: «чим більша аудиторія охоплюється, тим більшу частку нових клієнтів отримає бренд-замовник». Завдяки інтернет-

технологіям і класичним каналам комунікації відбувається одночасний вплив на всі покоління споживачів: молодь, люди середнього віку та старіші люди. Для кожної групи компанія обрала в залежності від специфіки того чи іншого покоління свій канал контакту, що охоплює найбільшу цільову аудиторію. Сучасним трендом комунікаційної політики є постійний зв'язок зі споживачами через соціальні мережі. «Nike Inc.» активно використовує Facebook та Instagram для SMM (менеджменту соціальних мереж), де читачі можуть швидко отримувати нову інформацію про продукти та у коментарях залишати свої відгуки. Частина коментарів є похибкою у вигляді «інформаційного шуму» та не несе інформаційної цінності для компанії, але більшість коментарів допомагає маркетинговим відділом під час збору даних для аналізу.

Для довідки, кількість фолловерів в Instagram на основних акаунтах в 2021-му році складала у Nike – 75,3 млн., в той час як у його основних конкурентів Adidas – 17,3 млн., Puma – 6 млн., відповідно. Кількість послідовників в 2021-му році на сторінках Facebook: у Nike – 29,3 млн., у Adidas – 31 млн., у Puma – 18 млн. Це найбільші за охопленням канали поширення інформації, які тільки можна уявити. Для порівняння сумарна аудиторія всесвітньо відомого журналу про моду Vogue становить приблизно 1,5 млн. читачів.

Інша тенденція полягає в тому, що Nike залучає найкращих професійних спеціалістів для створення візуалізацій. Особливо це стосується нового одягу та взуття. Щоб продемонструвати продукцію потенційним клієнтам, потрібні фотографії для створення лукбуків. Лукбуки – це поширений формат, який використовується для демонстрації матеріалу за допомогою фотографічного вмісту. Для цього Nike користується послугами відомих фотографів. Найвищу якість продукту можна донести до широкої аудиторії лише за допомогою якісного рекламного матеріалу. Інший аспект полягає в тому, що необхідно враховувати мовні бар'єри. У маркетинговій комунікації те саме слово може

набувати абсолютно різного значення та сенсу і викликати діаметрально протилежні емоції в різних країнах. Оскільки «The Nike Company» — великий, відомий бренд, креативність ідей якого завжди поєднується таким чином, що вони впливають на людей різних верств населення, але при цьому не принижують не ображають нікого. Тому професійні ідеї не мають негативного впливу на імідж бренду. Можна навести приклад рекламної кампанії Yves Saint Laurent навесні 2017 року (теж всесвітньо відомого бренду), яку розкритикували за некоректний образ жінки, що викликало негативну реакцію в Інтернеті. Це фактично викликало світовий скандал: на відміну від YSL, спортивний бренд Nike, більш стриманий у своїх рекламних кампаніях, та водночас менш консервативний. Крім того, Nike однаково турбується про психічний і фізичний стан своїх клієнтів і зацікавлений не тільки в збільшенні продажів, але і в розвитку спорту для суспільного блага. Наприклад, рекламна кампанія під назвою «Якщо ти можеш грати» мала на меті популяризацію участі жінок у різних видах спорту, демонструючи назагал переваги, які дівчата та молоді жінки отримують від занять спортом. Nike також інвестувала в розвиток менш популярних видів спорту, незважаючи на очевидну відсутність можливостей для отримання значних обсягів прибутку. Тож це додаткова конкурентна перевага».

Nike — це компанія, яка часто використовує техніку, відому як «передача зображення». Компанія Nike рідко рекламує сам продукт як бренд, створюючи передусім настрій або атмосферу, а вже потім формується бренд, що пов'язаний із цим сформованим настроєм уболівальників, які займаються цим видом спорту. Подібне порівняння використовується для того, щоб підкреслити, що справжні спортсмени люблять Nike, і якщо вони купують спортивне взуття цієї марки, то можуть грати краще. Непередбачуваний імідж реклами Nike варіювався від шокуючого, зі справжньою кров'ю та мужністю, як-от кампанія «Шукайте руйнівника», яка була використана для

Олімпійських ігор 1996 року, до жартівливих рекламних роликів одягу line Історії k1aJordan за участю Майкла Джордана.

Nike вивела свою брендингу політику на якісно новий етап, зосередившись на інноваційних характеристиках своєї продукції, а не на гострих і жартівливих зображеннях попередніх рекламних роликів. Із запуском кампанії «Мож» компанія Nike залучила менше спортсменів високого рівня, ніж тих, хто рекламував її продукцію в минулому, і водночас продемонструвала більше використання продукції, ніж у попередніх кампаніях Just Do it. Нещодавно компанія Nike придбала більшість своїх дистриб'юторських центрів по всьому світу, що дало їй більше контролю над своєю діяльністю. У майбутньому Nike сподівається посилити свою присутність на основних ринках Китаю, Німеччини, Мексики та Японії. Nike концентрує свою рекламу на спорті, приділяючи особливу увагу певним регіонам. Nike розуміє, що хоча вона випереджає своїх конкурентів, проте не варто загальмовуватися. Серед останніх успіхів Nike – відкриття величезного «магазину майбутнього» в Нью-Йорку. Там традиційний шопінг поєднується з 52 унікальними можливостями для клієнтів у вигляді використання цифрових додатків Nike і можливості створювати власний дизайн взуття. Влітку 2019 року було запущено оновлений цифровий застосунок Nike для розширення онлайн-продажів, що створює можливість для клієнтів Nike легко виміряти свої стопи та купували взуття, яке їм підходить. Оскільки Nike прагне продавати безпосередньо клієнтам, компанія вперше купує технологічні компанії та стартапи, щоб покращити свої пропозиції та збільшити продажі: у 2019 році Nike придбала Select, провідну бостонську компанію з прогнозування роздрібної торгівлі та аналізу попиту. Продукт Select — це платформа штучного інтелекту, яку Nike інтегрує у свої мобільні програми та веб-сайт. Аналізуючи поведінку користувачів на веб-сайтах і в додатках, AI-технологія Select допомагає Nike «передбачити попит» - які стилі, кольори та моделі найбільше подобаються клієнтам, а також коли і де

вони хочуть їх купити. Крім того, можливості платформи дозволять Nike скоротити необхідні запаси і, навпаки, збільшити кількість товарів, які користуються підвищеним попитом. Очікуваним ефектом є збільшення продажів і хоча стратегія прямих продажів вимагає від компанії інвестувати більше капіталу, вона вже приносить позитивні результати для Nike. Продажі бізнесу NikeDirect зросли на 12% у 2022 фінансовому році. Керівництво компанії каже, що зараз Nike Direct генерує близько 30% від загального доходу компанії, що пов'язано зі зростанням онлайн-продажів. Підтримуючи свій титул «найбільш технологічно передової компанії в галузі», Nike нещодавно випустила нові кросівки Adapt Huarache з функцією автоматичної шнурівки. Випуск Adapt Huarache є чітким свідченням того, що Nike бачить зацікавленість у планах виробника таких кросівок вдосконалювати та покращувати таку розумну технологію.

Таким чином, маркетинг і комунікація між брендом і споживачами є фактором, який в першу чергу впливає на їх здатність вести бізнес на міжнародному рівні. Створення ефективної комунікаційної політики та збалансованої системи управління брендом є першочерговим завданням будь-якого бренду. Це пов'язано з тим, що споживачі не купуватимуть продукт, навіть якщо він поганої якості, якщо вони не знайомі з ним і не мають доступу до необхідної інформації.

### **2.3. Аналітична оцінка впливу бренду компанії Nike на її конкурентоспроможність**

Транснаціональна корпоративна структура «Nike, Inc.» наразі являється найбільшим у масштабах всього світу виробником спортивного взуття та одягу. Найбільш значимими атрибутами бізнес-діяльності компанії є: висока

якість, надійність, інноваційні рішення, рівень вартості спортивних товарів; зв'язок із споживачами і їхня висока лояльність до бренду; розвинена та розгалужена взаємодія із клієнтами через соціальні платформи; зірковими та впливовими спортсменами та командами, громадськими діячами, коучами, університетами та спортивними лігами, які всіляко підтримують американський бренд та є користувачами його продуктів, а також приймають активну участь у спортивних заходах за спонсорство бренду; інноваційний мерчандайзинг та презентація в роздрібній торгівлі, як в у фізичних магазинах, так і на цифрових майданчиках

Водночас менеджменту «Nike Inc.» не варто забувати про наявний вплив людського фактору, що відіграє чи не провідну роль в процесі формування та подальшої реалізації стратегії щодо просування та посилення бренду, адже сильний бренд- базис конкурентоспроможного бізнесу.

Це стосується сприйняття менеджментом фірми різноманітних можливостей, що пропонує ринок, а також прагнення задіяти ті або інші сильні риси компанії, традиції в просторі стратегічного планування та реалізації рішень, які панують в компанії. Успіх практичної реалізації розробленої бренд-стратегії компанії залежить від чинної системи контролю, що реалізується впродовж всього періоду реалізації стратегії. Контроль, насамперед, має на меті проведення системного аналізу та оцінку реалізації рішень, зокрема щодо бренду компанії Nike Inc , на предмет їхньої відповідності стратегічному плану та ступеню досягнення стратегічно важливих цілей.

Незважаючи на поточну ринкову позицію, що характеризується сильними позиціями компанії, менеджмент Nike Inc. повинен:

– проводити на постійній основі моніторинг діяльності своїх прямих конкурентів, обираючи при цьому найбільш ефективну, за тих умов, конкурентну стратегію та здійснювати постійне її коригування відповідно до надшвидких змін, що зазнає конкурентне середовище;

– здійснювати моніторинг смаків клієнтів та відшукувати новаторські методи та механізми з метою забезпечення підвищення рівня споживчої цінності власної продукції та сервісів, порівняно із своїми конкурентами.

Одним із числа дієвих інструментів розробки стратегії корпоративних структур, в тому числі і стратегії бренду, як свідчить аналіз міжнародної бізнес-практики, був і залишається SWOT-аналіз, що надає можливість ідентифікувати сильні і слабкі риси діяльності компанії, а також комплекс можливостей та загроз, які наявні як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах діяльності компанії. З метою ідентифікації переваг або недоліків компанії об'єкт аналізу становлять такі аспекти її функціонування: обсяг витрат на продукцію, питома частка ринку фірми та її порівняння із часткою найближчих конкурентів, рівень управління компанії, структура цін на основні ресурси на конкретному національному ринку, поточний стан наявних виробничих потужностей компанії та рівень якості готової продукції. Окрім того, при проведенні SWOT-аналізу, критично необхідно брати до уваги зовнішні чинники, що мають вплив. До їх числа можна віднести: тенденції в демографії, можливість розширення діяльності на нових ринках або певних сегментах ринку завдяки здійсненню диверсифікації напрямів діяльності, можливість проведення вертикальної інтеграції, а також наявність або ж навпаки відсутність потужної конкуренції.

В «Nike Inc.», на наш погляд, задля визначення впливу бренду компанії на її конкурентоспроможність, що є також результатом ефективного стратегічного управління доцільно здійснити стратегічний аналіз ситуації, що сформувалась у її внутрішньому і зовнішньому середовищі

Таблиця 2.5- SWOT-аналіз корпорації «Nike»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративні цінності та культура</li> <li>2. Посідає позиції лідера в своїй галузі</li> <li>3. Широкий товарний та сервісний асортимент</li> <li>4. Розвинена торговельна мережа</li> <li>5. Стійка репутація та високий рівень довіри до бренду</li> <li>6. Високоякісна продукція</li> <li>7. Імплементация на практиці інноваційних технологій</li> <li>8. Ефективна та дієва комунікаційна політика</li> <li>9. Мобільна система виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складність, що виникають із забезпеченням підтримки високої якості сервісу, що пов'язана із високим рівнем плинністю кадрів саме у роздрібній мережі</li> <li>2. Недостатня увага з боку компанії до покупців середнього вікового діапазону</li> <li>3. Певне зниження управлінської результативності</li> <li>5. Високий рівень витрат на транспортування</li> <li>6. Відсутність диверсифікації діяльності: надмірний ступень залежність від виробництва спортивного одягу та взуття.</li> </ol>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання популярності здорового способу життя та занять спортом серед населення більшості країн світу</li> <li>2. Розвиток електронної комерції та інтернет-торгівлі</li> <li>3. Розширення цільової аудиторії завдяки випуску нових товарних груп (сонцезахисні окуляри, спортивні аксесуари)</li> <li>4. Мода на одяг у спортивному стилі, що домінує зараз</li> <li>5. Коллаборація із іншими потужними брендами</li> <li>6. Зменшення рівня залежності від ритейлерів</li> <li>7. Можливість розширення діяльності на ринках тих країн, де продукцію ще досі не представлено</li> <li>8. Можливість придбання перспективних малих та середніх підприємств або стартапів</li> <li>9. Зміна фокусу на цифровий маркетинг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростаюча геополітична напруга та війни, зокрема рф проти України</li> <li>2. Наявність на ринку сильних конкурентів та поява молодих брендів</li> <li>2. Підробка товарів, що впливає на прибуток компанії та репутацію бренду</li> <li>3. Зростання вартості на сировинні ресурси</li> <li>4. Недосконалість податкової політики країн, що приймають</li> <li>5. Чутливість і вразливість роздрібного сектору до зростання інфляції та рівня ціни</li> <li>6. Зниження рівня платоспроможності певної частини населення</li> <li>7. Економічна і політична нестабільність багатьох регіонах та країнах світу</li> <li>8. Погіршення ситуації на виробництві в Китаї</li> </ol>

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Після ідентифікації сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей корпорації «Nike Inc.» вважаємо за доцільне скласти матрицю результатів SWOT-аналізу, що представлено на рис.2.2

	Можливості (М)	Загрози (З)
Сильні сторони (С)	Поле С та М (18)	Поле С та З (16)
Слабкі сторони (Сл)	Поле Сл та М (15)	Поле Сл та З (17)

Рис. 2.2 Матриця результатів SWOT-аналізу «Nike Inc.»

Таким чином, на основі проведеного аналізу, можливо дійти висновку, що компанія «Nike Inc.» перебуває в полі СтаМ, отже постає необхідність максимально використати свої сильні сторони, щоб реалізувати перспективні можливості, та водночас, послабити вплив факторів зовнішнього середовища. Завдяки проведеному SWOT-аналізу фірми «Nike Inc.» було ідентифіковано також загрози і проблеми, які постали перед корпорацією, наявність яких обумовлена як позитивними і негативними внутрішніми чинниками діяльності компанії, так і загроз із зовні.

PEST-аналіз функціонування компанії «Nike Inc.» сприяє формуванню уявлення щодо найбільш вагомих зовнішніх факторів. Завдяки використанню моделі аналізу PEST формується можливість набути інформації щодо можливостей та загроз, що виникають під впливом найбільш вагомих чинників зовнішнього середовища. Задля збереження і, ймовірно, посилення своїх лідируючих ринкових позицій та конкурентоспроможності, менеджменту корпорації «Nike Inc.» слід пом'якшити вплив, що чинять загрози, а також бажаним є ефективне використання комплекс можливостей, що визначено в результаті проведення аналізу відповідно до даної моделі.

Таблиця 2.6- Результати PEST-аналіз компанії «Nike Inc.»

<b><i>Політичні та правові фактори (P)</i></b>	<b><i>Економічні фактори (E)</i></b>
Посилення державного контролю за конкуренцією Податкова політика США Політичні суперечки та торговельні конфлікти, що можуть становити загрози експорту та імпорту Оптимізація податкової політики на закордонних ринках Захист прав інтелектуальної власності Високий рівень корупції в багатьох країнах, насамперед, тих, що розвиваються Торговельно-політична напруга між США та КНР	Зміни курсів національних валют, що чинять вплив на проведення компанією міжнародних операцій Посилення інфляційного тиску в глобальних масштабах Зменшення витратної статті на робочу силу Якість інфраструктури Ефективність фінансових ринків Податки
<b><i>Соціальні фактори (S)</i></b>	<b><i>Технологічні фактори (T)</i></b>
Тенденція популяризації здорового та спортивного способу життя Розширення аудиторії в інтернеті Цифрові навички та високий рівень кваліфікації робочої сили	Науково-технічний прогрес та цифровізація Розроблення та запуск спеціальних мобільних додатків Розвиток Інтернет- та віртуальних технологій Динамічне становлення SMM-продажу Впровадження у виробничі процеси технології 3D-друку

Джерело: сформовано автором на основі: [14]

Таким чином, економічні фактори чинять мають переважно негативний вплив на діяльність компанії. Компанія «Nike, Inc.» Соціальні чинники натомість мають позитивний вплив на діяльність компанії. Люди в світі поступово усвідомлюють важливість здорового стилю життя, маючи бажання підтримувати своє тіло у доволній формі та здоровому стані, саме через те більшість з них є відвідувачами спортивних комплексів, що і сприяє зростанню попиту на продукцію компанії «Nike, Inc.». Технологічні чинники так само мають сприятливий вплив на діяльність компанії, технологію 3D-друку було впроваджено на практиці в США, і «Nike, Inc.» користується нею її для створення нових інноваційних спортивних товарів.

Про ефективність бренд-менеджменту компанії свідчать також її позиції в авторитетних світових рейтингах. Розглянемо їх та проаналізуємо рейтингові позиції компанії більш детально.

Так, компанія Nike вже понад 10 років поспіль входить до найбільш потужних компаній США, а також до списку «Fortune 500» - рейтинг американських компаній, що зареєстровані на території США, провадять свою діяльність в США, та подають фінансову звітність до державного агентства.

Таблиця 2.6– ТОП-5 американських компаній відповідно до рейтингу «Fortune 500» за обсягом сукупного доходу, 2022 р.

Рейтинг	Компанія	Дохід, млрд дол. США	Динаміка доходу, %	Прибуток, млрд дол. США	Динаміка прибутку, %	Активи, млрд дол. США	Кількість працівників, осіб
1	Walmart	514,405	2,8	6,670	-32,4	219,295	2200000
2	Exxon Mobil	290,212	18,8	20,840	5,7	346,196	71000
3	Apple	265,595	15,9	59,531	23,1	365,725	132000
4	Berkshire Hathaway	247,837	2,4	4,021	-91,1	707,794	389000
5	Amazon	232,887	30,9	10,073	232,1	162,648	647500
90	Nike, Inc.	36,397	6,0	1,933	-54,4	22,536	73100

Джерело: [23]

Таким чином, компанія Nike обіймає 90 сходинку в даному рейтингу серед 500 найкращих та найпотужніших корпорацій США. Крім того, на наш погляд, варто провести наліз діяльності десяти Nike-ращих компаній згідно рейтингу «Global 500» – це щорічний рейтинг найбільших 500 корпоративних структур у масштабах всього світу за рівнем загального доходу. Результати аналізу наведені нами у таблиці 2.7

Таблиця 2.7– ТОП-10 корпорацій згідно рейтингу «Global 500» за рівнем доходу, 2023 р.

Рейтинг	Компанія	Дохід, млрд дол. США	Кількість працівників, осіб	Сектор
1	Walmart	514,405	2200000	Роздрібна торгівля
2	Sinorec Group	414,649	619151	Енергетика
3	Royal Dutch Shell	396,556	81000	Енергетика
4	China National Petroleum	392,976	1382401	Енергетика
5	State Grid	387,056	917717	Енергетика
6	Saudi Aramco	355,905	76418	Енергетика
7	BP	303,738	73000	Енергетика
8	Exxon Mobil	290,212	71000	Енергетика
9	Volkswagen	278,341	664496	Автомобілебудування
10	Toyota Motor	272,612	370870	Автомобілебудування
341	Nike, Inc.	36,397	73100	Легка промисловість

Джерело: [26]

За підсумками 2023 р. найдорожчими брендами одягу та аксесуарів відповідно до звіту «Apparel 50-2023», складеного консалтинговою компанією фірми «Brand Finance» було визнано компанію «Nike» (перше місце п'ятий рік поспіль), «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton», «Cartier», «Zara», «H&M», «Chanel», «Uniqlo» та «Hermes».

Таблиця 2.8 – ТОП-10 найдорожчих брендів одягу та аксесуарів відповідно до звіту «Apparel 50-2023» консалтингової компанії «Brand Finance», 2023 р.

№	Назва компанії	Вартість бренду, млрд.дол		Динаміка,%
		2023 рік	2022 рік	
1	Nike	34,792	32,421	7,3
2	Gucci	17,630	14,662	20,2
3	Adidas	16,481	16,669	-1,1
4	Louis Vuitton	16,479	1,576	21,4
5	Cartier	15,015	13,642	10,1
6	Zara	14,582	18,424	-20,9
7	H&M	13,860	15,876	-12,7
8	Chanel	13,705	-	-
9	Uniqlo	12,878	11,991	7,4
10	Hermes	11,909	10,920	9,1

Джерело: сформовано автором на основі: [29]

Таким чином, станом на 31 грудня 2023 р. корпорацію «Nike» визнано найдорожчим брендом одягу в усьому світі, було зафіксовано зростання вартості даного бренду до 34,792 млрд дол. США, що становить 7,3 %. Спортивний гігант сконцентрувався на реалізації ним ключової стратегії дистрибуції, при цьому суттєво скоротив кількість роздрібних торговельних точок, що здійснюють продаж продукції «Nike», маючи на меті відновлення та посилення контролю над системою взаємодії та відносинами із лояльними до даного бренду клієнтами. Дана стійка лідируюча позиція так само свідчить про впливовість бренду компанії на її конкурентоспроможність: розвинений бренд сприяє високому рівню конкурентоспроможності компанії.

Крім того, агентство «Brand Finance» також проводить розрахунок та оцінку Індексу міцності бренду (табл. 2.9),

Таблиця 2.9 – ТОП-10 найпотужніших брендів одягу та аксесуарів, відповідно до звіту «Apparel 50-2023» консалтингової компанії «Brand Finance», 2023

№	Назва компанії	Міцність бренду, індекс		Динаміка, %
		2023 рік	2022 рік	
1	Rolex	89,8	90,0	-0,2
2	Gucci	89,6	85,5	4,1
3	Nike Inc	87,7	87,4	0,4
4	Louis Vuitton	87,3	84,6	2,7
5	Hermes	85,7	84,8	0,9
6	Moncler	85,4	82,8	2,6
7	Adidas	85,1	83,6	1,5
8	Bottega Veneta	85,0	83,9	1,1
9	Prada	84,9	86,6	-1,7
10	Penneys	82,7	78,0	4,6

Джерело: [32]

Даний рейтинг здійснюється базуючись на таких показниках діяльності компаній, як обсяги інвестувань у маркетинг, впізнаваність бренду, рівень лояльності з боку споживачів до бренду, ступінь задоволеності працівників

роботою у компанії та рівень корпоративної репутації. Так само як і прогнозовані обсяги доходів, сила бренду на сьогодні являється вирішальним фактором, що чинить вплив не лише на вартість, але й на цінність бренду. Відповідно до критеріїв консалтингового агентства «Brand Finance» у 2023 році корпорація «Nike, Inc.» посідає третю позицію в рейтингу із значенням Індексу міцності бренду 87,7 балів та із відповідним якісним рейтингом міцності бренду AAA. Найбільший конкурент, фірма «Adidas», перебуває на сьомій сходинці із значенням Індексу Міцності бренду 85,1 балів та із відповідним рейтингом міцності бренду AAA. В попередньому періоді, бренд «Adidas» характеризувався рейтингом міцності бренду AAA—, проте річне якісне зростання на рівні 1,5 % сприяли посиленню рейтингових позицій бренду.

Також на міцність бренду та високий рівень конкурентоспроможності компанії «Nike, Inc.» вказує її активна інноваційна діяльність. За сучасних умов розвитку інноваційна діяльність є основним вектором розвитку транснаціональної бізнес-діяльності.

В сучасних умовах розвитку всі, без виключення компанії лідери, в тому числі і виробники одягу та взуття, зокрема й спортивного, орієнтовані на реалізацію наукових досліджень і впровадження інноваційних рішень. Компанія Nike не є виключенням. За три останні роки фірма продемонструвала зростання власної вартості, що сягнуло 25,88 % і набула статусу найдорожчого підприємства у світі в індустрії моди. Компанія також позиціонує себе найбільш інноваційним спортивним світовим брендом, що засвідчують результати дослідження проведеного експертами Boston Consulting Group, відповідно до яких Nike відноситься до числа найбільш інноваційних компаній у світовому масштабі, що водночас засвідчує найбільше зростання серед решти компаній, що приймали участь у дослідженні.

Таблиця 2.10– ТОП-5 найбільш інноваційно активних компаній відповідно до рейтингу компанії «Boston Consulting Group», 2023

Рейтинг	Компанія	Країна	Галузь
1	Apple	США	Комп'ютери та електроніка
2	Alphabet	США	Програмне забезпечення та Інтернет
3	Amazon	США	Програмне забезпечення та Інтернет
4	Microsoft	США	Програмне забезпечення та Інтернет
5	Samsung	Південна Корея	Комп'ютери та електроніка
16	Nike	США	Легка промисловість

Джерело: [40]

Менеджмент фірми Nike не оприлюднює інформації щодо суми грошових коштів, що спрямовуються на проведення досліджень та розробку інновацій, проте число зареєстрованих патентів, 687 у 2021 році, засвідчує активний розвиток та впровадження у виробничу діяльність компанії інноваційних рішень. І за словами Марка Паркера, віце-президента компанії, саме інновації забезпечують фінансовий успіх компанії. Так, фінансові здобутки компанії характеризуються як абсолютними, так і відносними показниками. Абсолютний індикатор дохідності являє собою суму прибутку або доходів. Проведення аналізу структури доходів компанії надає можливість ідентифікувати яку саме частку у сукупному доході складають його окремі компоненти (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 — Структура доходів «Nike Inc.», 2021-2022 рр., млн. дол. США

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютне зростання (+)/ скорочення (-)	2022 р. до 2021 р.
1	Доходи від операційної діяльності, у тому числі	34350	36463	+ 2113	1,06
1.1	Чистий дохід з реалізації продукції	34350	36397	2047	1,06
1.2	Інші операційні доходи	—	66	66	—
2	Доходи від фінансової діяльності	56	54	-5	0,92
3	Сукупний дохід	34409	36517	2108	1,06

Проведений аналіз доходів та їхньої структури компанії «Nike Inc.» дає можливість дійти висновку, що впродовж 2021-2022 рр. відбулось зростання значення всіх статей доходів компанії, за виключенням доходів від фінансової діяльності, що скоротилися на 5 млн. дол. США. Це в цілому засвідчує позитивну динаміку у функціонуванні компанії та сприяє подальшому зростанню її конкурентоспроможності.

Компанія «Nike, Inc.» володіє високим інноваційним потенціалом, у її власності перебувають інноваційні товари, банк патентів та стартапи. Щодо останніх, то варто зазначити придбання стартапу із проведення аналітики даних «Select». Компанія «Nike, Inc.» здійснила придбання «Select», яка спеціалізується на прогнозуванні та аналітиці, із метою посилення власної стратегії прямого звернення (DTC) до своїх споживачів. Хмарна платформа «Select» генерує та надає дані, що оптимізують запаси ритейлерів шляхом складання гіпер-локальних прогнозів попиту. Інтегруючи технологію «Select» до мобільних застосунків та веб-сайту «Nike, Inc.», компанія намагається складати прогнози щодо того яким чином і коли саме споживачі будуть купувати ті чи інші товари. Придбання цього стартапу засвідчує той факт, що спортивний прагне збільшити обсяги продажів шляхом використання різноманітних каналів дистрибуції, включаючи мобільний додаток та веб-сайт. Стратегія прямого звернення надає можливість компанії більш швидко зрозуміти споживчі запити та попит, ніж із замовленням досліджень від роздрібних мереж, зокрема таких, як «Foot Locker».. Придбання стартапу засвідчує, що менеджмент компанії «Nike, Inc.» усвідомлює нагальну необхідність сучасності пропонувати персоналізовані товари та керується й орієнтується на технологічні рішення.

Серед числа інших придбань компанії Nike - купівля фірми із цифрового дизайну Virgin MEGA в 2016 році. У 2019 році Nike придбала компанію Zodiac, яка займається збором та аналізом даних щодо споживачів. Також у 2020 році було реалізовано придбання компанії Invertex, яка

має спеціалізацію на комп'ютерному зорі, що сприяла створенню нової унікальної функції, зокрема 3D-сканування стопи, щоб якомога більш точно спрогнозувати, який саме розмір та модель взуття підійде покупцеві, для застосунку Nike Fit. Під час вибору взуття в онлайн просторі дана функція видається незамінною.

Крім того, менеджмент «Nike» робить акцент на різних спільних проєктах із іншими корпораціями, зокрема розробленим компанією «Apple» ексклюзивно для «Nike» компонент керування плеєром «iPod», що інтегровано у підощву модельного ряду кросівок.

На вересень 2023 року у власності інституційних інвесторів перебувало 81,3% акцій компанії «Nike». Серед числа інституційних інвесторів є такі авторитетні фонди як: The Vanguard Group, Inc.(7,91%); Capital Research & Management Co (World Invest, 5,1%) ; SSgAFunds Management, Inc.( 4,67%); Black Rock Fund Advisor (4,5%); Capital Research & Management Co (Global Invest, 4,27%); Wellington Management Co.LLP ( 3,04%); T.Rowe Price Associates, Inc.(1,87%); Northern Trust Investments, Inc.( 1,61%); Geode Capital Management LLC (1,28%); Jennison Associates LLC (1,26%).

Останні прогнози від експертів Deutsche Bank, UBS, Barclays Capital, HSBC надають позитивну оцінку акціям, що емітовано компанією Nike . На період до кінця 2024 року прогноз рівня котирування акції «Nike» перебуває у коридорі від 87 до 100 доларів за кожну акцію. Все це також засвідчує високий рівень конкурентоспроможності компанії, компонентом якої є вдалий брендинг корпорації. Ще одним свідченням вдалого брендингу корпорації, що результує у її достатньо високому рівні конкурентоспроможності є інвестиційна привабливість компанії Nike.

Корпорація «Nike, Inc.», як ми і зазначали раніше володіє високим інноваційним потенціалом, вона володіє інноваційними товарами, патентами та стартапами. За останні декілька років «Nike, Inc.» придбав ряд стартапів:

«Select» – підприємство, яке спеціалізується на аналітиці даних та складанні аналітичних прогнозів; «Invertex» – компанія що надає 3D-сканування, та має спеціалізацію у використанні технологій із автоматизації для виробництва побутових та медичних пристроїв; «Zodiac» – компанія, яка здійснює розробку прогностичних моделей, призначених для більш кращого прогнозування середньої величини попиту. Серед числа патентів якими володіє «Nike, Inc.», варто зазначити унікальну технологію «CryptoKicks», що допомагає «Nike, Inc.» здійснювати перевірку оригінальності кросівок, використовуючи технологічні рішення на основі блокчейна. Під час покупки кросівок «CryptoKicks» буде згенерувати цифровий токен, до якого будуть інтегровані ідентифікаційні коди як продукту, так і покупця. Такого роду схема сприятиме запобіганню та боротьбі із підробками взуття: покупець у будь-який час матиме можливість самостійно здійснити перевірку оригінальності пари кросівок, лише відсканувавши спеціальний код, що розміщено на коробці. У тому випадку, якщо власник «CryptoKicks» матиме намір здійснити розпродаж кросівок іншій людині, він зможе це зробити як фізично, так і через продаж того самого спеціального токена.

Серед найбільш популярних інновацій компаній «Nike, Inc.» можна виокремити: кросівки «FlyEase», що були створені спеціально для спортсменів із певними обмеженими фізичними можливостями; «Nike Adapt» – цифрова платформа, яка забезпечує індивідуальну адаптацію (підгонку) взуття. Технологія представлена разом із додатком, який оновлюється на постійній основі та представлена у взутті для занять боксом, «Nike Adapt BB». Щільність шнурування можливо регулювати кнопками, що розміщено на кросівках або через мобільний застосунок «Nike Adapt», що дозволяє прошнуровувати кросівки безпосередньо в процесі гри. Кросівки оснащені акумулятором, ємність якого 505 мА год., виробник обіцяє, що заряду вистачає на 10-20 днів використання. Зарядити кросівки можна за допомогою фірмової бездротової зарядної системи стандарту Qi. Повний заряд можливий

за 3 години. «Nike Adapt BB» наразі являється першим постійно оновлюваним продуктивним рішенням від «Nike, Inc.», завдячуючи майже симбіотичній взаємодії між цифровим застосунком взуття та оновленнями вбудованого у взуття програмного забезпечення. «Nike Joyride» – запатентована амортизаційна система, що виготовлена із тисячі кульок. Кульки під стопою повністю дублюють її форму, забезпечуючи тим самим амортизацію по всій площині стопи. Система також створює динамічну устілку. Технологія призначена для всіх легкоатлетів, м'яка амортизація та плавний перехід допомагають послабити опір та удар ногою в процесі бігу.

На даний час компанія «Nike Inc.» підтримує реалізацію стратегії прискореного зростання, базовому варіанту якого відповідає стратегія інвестиційної підтримки прискореного темпу економічного зростання корпорації спрямовано на забезпечення високої динаміки операційної діяльності, показників щодо обсягів виробництва та реалізації продукції. За таких умов зростає потреба в інвестиційних ресурсах, що буде спрямовано на забезпечення приросту обсягу оборотних та необігових активів компанії. Відповідно, пріоритетним вектором стратегічного інвестиційного розвитку підприємства надалі має бути збільшення сум реальних інвестувань. Розробку та формування найбільш дієвих варіантів досягнення на практиці стратегічних цілей інвестиційної діяльності компанії «Nike Inc.» доцільно проводити за двома напрямками: один з яких передбачає розробку стратегічних важливих векторів інвестиційної діяльності, другий – формування стратегії щодо генерування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним. Для забезпечення ефективної реалізації на практиці інвестиційної стратегії менеджменту компанії необхідно всіма можливими варіантами і надалі здійснювати нарощування та підтримку власного інтелектуального потенціалу інвестиційного вектору діяльності, стимулювати якісне зростання його креативної віддачі.

## РОЗДІЛ 3. БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1 Порівняльно-кількісний аналіз світової та вітчизняної практики формування та просування бренду

Нематеріальна основа і масштаби функціонування брендів (маються на увазі саме ті, які оперують у масштабах глобальної економіки) зумовлюють складність управління ними і оцінювання їхньої вартості. Незважаючи на величезну кількість робіт як вітчизняних, так й зарубіжних авторів [37], присвячених дослідженню вартості брендів портфелів, а саме визначенню цінності нематеріального складника, досі не існує єдиного підходу до оцінки вартості глобального бренду.

Далі представлено найуспішніші глобальні бренди і їх вартість у 2020-2021 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1-Вартість глобальних брендів у 2021–2022 рр., млрд. дол.

Ранг	Бренд	Вартість бренду у 2021 р., млрд. дол.США	Вартість бренду у 2022р., млрд. дол.США	Динаміка зміни, %
1	Google	88,2	109,5	24
2	Apple	145,9	107,1	-27
3	Amazon.com	69,6	106,4	53
4	AT&T	59,9	87,0	45
5	Microsoft	67,3	76,3	13
6	Samsung Group	58,6	66,2	13
7	Verizon	63,1	65,9	4

8	Walmart	53,7	62,2	16
9	Facebook	34,0	62,0	82
10	ICBC	36,3	47,8	32

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Дані, що наведені у таблиці 3.1, демонструють зростання вартості глобальних брендів. Найбільший темп приросту вартості демонструє бренд Facebook (82%). Стосовно бренду Apple його вартість у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилася на 27% й становила 107,1 млрд. дол.

Незважаючи на зменшення вартості одного бренду, у цілому представлені глобальні бренди демонструють тенденцію щорічного зростання їхньої вартості, що зумовлює необхідність вивчення їхнього досвіду для українських виробників, орієнтованих на глобальний ринок.

Для порівняння наведено вартість найуспішніших українських брендів у 2021 р. (рис. 3.1).

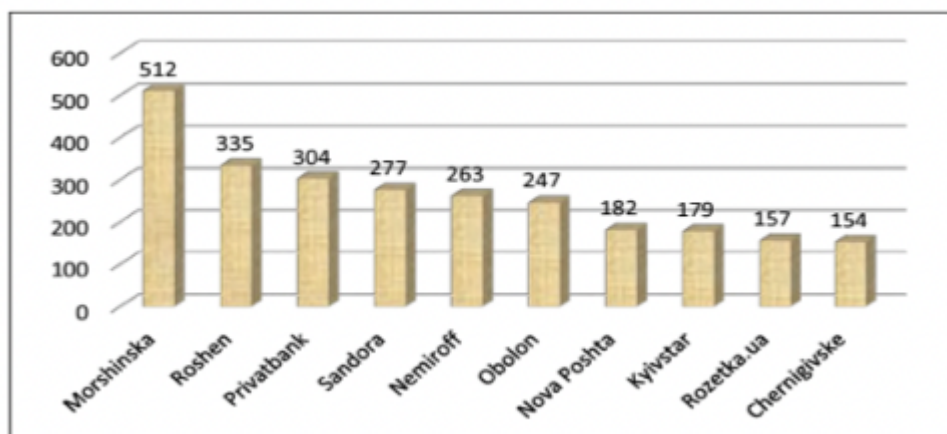


Рисунок 3.1- Вартість українських брендів у 2021 р., млн. дол.

У 2021 р., за наведеними даними, найдорожчим українським брендом став бренд Morshinska, вартість якого оцінено у 512 млн. дол. США. Порівняно з глобально відомими брендами його вартість навіть не сягає вартості останнього у наведеному списку найдорожчих брендів. Однак представлені українські бренди є відомими на ринках регіонального

масштабу й мають достатньо потужний потенціал для виходу на глобальний ринок.

Аналіз особливостей глобальних брендів дає можливість зробити такі висновки:

- вартість бренда найчастіше перевищує вартість усіх матеріальних активів корпорацій;

- темпи зростання вартості глобальних брендів значно коливаються в залежності від індустрії та ситуації на глобальній політичній та бізнесовій арені;

- якщо аналізувати вартість брендів у галузевому розрізі, то найдорожчими є бренди високотехнологічних галузей й телекомунікацій.

Стосовно українських брендів, то найуспішнішими є бренди напоїв і кондитерських виробів. Телекомунікаційну сферу представляє лише бренд Kyivstar, який за вартістю посів у 2021 р. восьме місце з показником 179 млн. дол. США Присутність на глобальному ринку високотехнологічної продукції, як правило, свідчить про високий рівень конкурентоспроможності економіки певної країни. Але українські бренди цієї категорії продукції не потрапили у топ-10 найуспішніших, що є свідченням існування негативного тренду [33].

Таблиця 3.2. Компаративний аналіз вітчизняних та світових брендів

Параметр	Світові бренди	Наші бренди
Впізнаваність	Широко відомі на міжнародному рівні, мають велику аудиторію	Менш відомі за межами країни, але добре відомі на внутрішньому ринку
Довіра	Зазвичай користуються великим довір'ям завдяки довгій історії та відмінній якості	Довіра зазвичай заснована на національному відчутті гордості та традиціях
Якість продукту	Часто асоціюється з високою якістю та інноваціями	Якість може бути різною, але багато наших брендів пропонують доступні продукти високої якості
Цінова політика	Можуть мати як преміальну, так і масову	Зазвичай пропонують

	цінову стратегію	доступні ціни для внутрішнього ринку
Інновації	Зазвичай інвестують у дослідження та розвиток нових технологій	Інновації можуть бути менш активними через обмежений бюджет
Глобальний вплив	Мають глобальний вплив та присутність у багатьох країнах	Вплив зазвичай обмежується національним ринком та експортом у деякі країни

Успіх бізнес-структур із розвинених країн у створенні глобальних брендів зумовлюється тим, що саме держави виступили своєрідними їх засновниками. Крім того, країни-лідери запроваджують успішний ребрендинг, що дає змогу не лише утримувати висококонкурентні позиції на ринках, а й освоювати нові сегменти ринку та регіони. Стосовно країн, що розвиваються, і транзитивних економік, то вони переважно експортують ресурси, не зосереджуючи увагу на експорті високотехнологічної продукції і створенні у даній сфері конкурентоспроможних брендів. Це певною мірою пояснює невисокий рівень їх глобальної конкурентоспроможності та присутності на ринку та обізнаності серед споживачів.

За теперішніх умов рівень довіри до бренду набуває ще більшого значення. Експерти з бренд-менеджменту, виходячи із аналізу світового досвіду брендингу, радять вітчизняним компаніям задля визначення ефективності власного бренду звертати увагу на такі маркери як рівень довіри, примітність, та стан ринку й конкурентів.

Довіра до бренду являє собою той базис, що сприяє розвитку компанії у належному темпі. Саме рівень довіри чинить вплив безпосередньо на репутацію, демонструє те наскільки докладені зусилля можуть бути виправдані, а маркетингові процеси та активності компанії можуть бути вдалими. Це своєрідний індикатор, що відповідальним за належний розвиток у довгостроковій перспективі, який зручно визначати відносно індустрії або ж конкурентів. Відповідно до даних щорічного звіту компанії Edelman Trust Barometr 2023, саме довіра є однією із ключових

спонукаючих причин до купівлі споживачами товарів чи послуг. Понад 59% споживачів виражають власну готовність здійснити те чи інше придбання саме через довіру до бренду (рис. 3.1). Це формує високий рівень лояльності до бренду та його відчуття власної захищеності від конкурентів, а з іншого боку – формує високу репутацію.



Рис.3.1 Частка споживачів які взаємодіють із брендом через наявність довіри до нього

*Джерело: складено автором на основі [5]*

Важливим є формування потужного бренду, але водночас більш пріоритетним є його перетворення на впізнаваний бренд. Даний факт на відміну від вітчизняних компаній, вже усвідомили зарубіжні підприємницькі структури. Сьогодні практично неможливо не знати про існування таких брендів, як Apple, Nike або ж та сама мережа ресторанів швидкого харчування McDonalds. Говорячи про пізнаваність бренду, маємо на увазі, насамперед ту кількість людей, які обізнані щодо нього. Те що саме про компанію або ж її продукт думає її аудиторія, сприятиме виявленню проблем оптимізації її функціонуванню та, відповідно, зростанню продажів і, як наслідок, її прибутковості. Впізнаваність може набувати різних форм та ступенів:

Асоціативність так званий Brand recall – здатність клієнтів згадати про той чи інший бренд або ж продукт без залучення сторонньої допомоги;

Впізнаванність із підказкою (Brand recognition), коли споживач ідентифікує бренд за особливими і властивими виключно даному бренду атрибутами (логотипом, назвою, пакуванням, вектором роботи). Значення має абсолютно все, навіть кольорова гама. Відповідно до результатів опитування компанії Reboot, використання саме фірмового кольору може забезпечити зростання рівня впізнаваності на 80%.

Top of mind або ж бути на вершині думок – своєрідний успіх компанії. Споживач не вагаючись згадує про бренд, коли розказує про вену категорію сервісів або товарів. Якщо рівень даного індикатора вище за 50% - свідчення безумовного лідерства бренду, а відповідна товарна категорія асоціюється у споживачів виключно із цим брендом.

Щодо показнику помітності (Media Visibility), то дана метрика відображає помітність бренду у мас-медіа, його значення завжди підкріплюється числом згадувань. Бренди або ж окремі маркетингові кампанії та активності з високим ступенем видимості в ЗМІ привертають до себе значно більш уваги та зацікавленості з боку споживачів, що своєю чергою, має позитивний вплив у довгостроковій перспективі. Даний індикатор може перетворитись на засіб лобіювання інтересів бренду перед партнерами або ж інвесторами. Дана можливість являєть особливо актуальною для проектів із міжнародними інвестиційними внесками, а також для тих, що реалізуються у соціальній сфері, коли значення індексу Media Visibility може виступати в якості вагомого аргументу ефективності.

Аналіз ринку (Industry Watcher і Brand Lab) – система дослідження, реалізація яких сприяють в оцінці активності компанії, заходу, інформаційного приводу чи іншого інструменту в інформаційному просторі. Дослідження надає узагальнені та певним чином систематизовані дані щодо аналітики динаміки індустрії та ідентифікації ролі бренду на ринку. Воно відкриває можливість для проведення порівняльного аналізу активності в медіа просторі основних брендів ринку, усвідомити головні

тренди, окреслити власні цілі та формувати ефективні й дієві засоби щодо їхнього досягнення. Спільним для бренд-менеджменту іноземних і вітчизняних компаній є усвідомлення переважною їх більшістю того факту, що усі дії брендів- це відображення назагал їхніх цінностей. А саме ці цінності і визначають місце брендів у свідомості та в житті людей.

### **3.2 Брендова політика українських компаній в умовах війни**

На початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну бренди компаній комунікували по-різному. Деяка частка припинила власну діяльність й просто перестала звертатися до аудиторії. Певні мовчали у перші дні, бо займалися релокацією. Певні (переважно великі міжнародні організації) реагували дуже «обережно» — не відразу, очікуючи, як будуть розвиватися події, для того, щоб не ризикувати власною репутацією. А певні активно увірвалися у інформаційний простір з своєю підтримкою із перших годин вторгнення.

Так, відповідно до даних дослідження консалтингового агентства Advanter Group, на території України станом на 13.03.2022 року не функціонували практично 86,5% підприємств, переважна частка яких представляли сектор малого та середнього бізнесу, близько 5,8% компаній функціонували частково, 5,85% підприємницьких структур змушені були вдатися до суттєвого скорочення обсягів робіт, і тільки 1,9% вітчизняних компаній не зазнали змін в обсягах своєї діяльності.

Проведено вже у квітні експертами даної компанії дослідження зафіксувало високу активізацію адаптивного процесу з боку підприємств до умов та викликів війни: майже до позначки у 56% знизилась кількість нефункціонуючих підприємств; водночас більш як втричі (до рівня 19,1%) зросло число компаній, які поновили своє функціонування частково, та навіть на з'явилися такі компанії, яким вдалося наростити обсяги робіт —

8,5% (з яких більш як 3,8% розширили власні обсяги виробництва до 40%) ( рис.3.1)

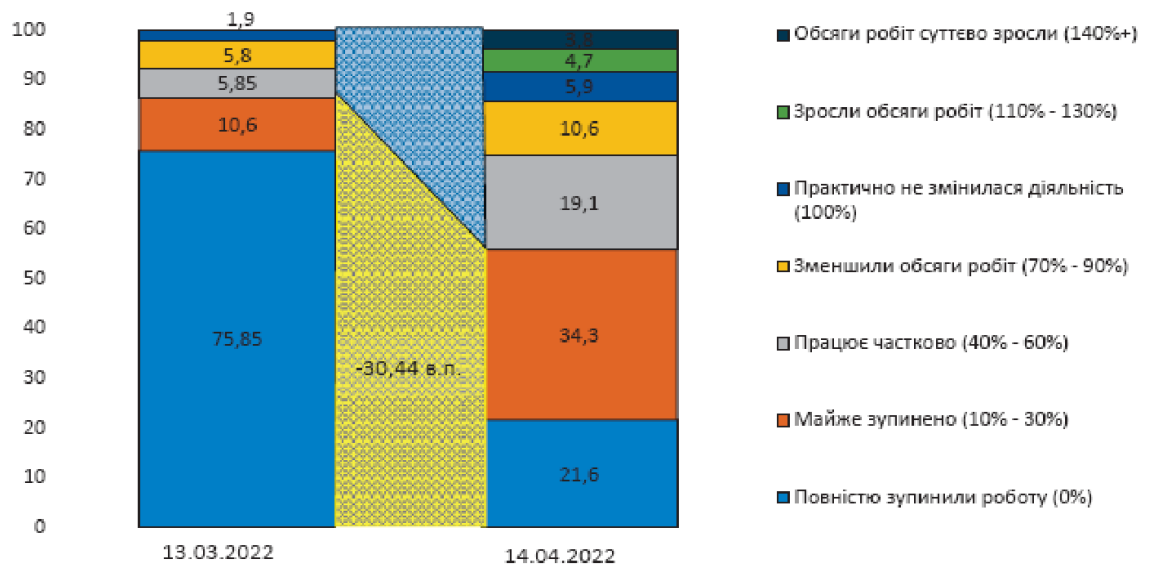


Рис.3.1 Рівень бізнес-активності в Україні на початку повномасштабного вторгнення

Джерело: [7]

Щодо релокації, як варіанту порятунку бізнесу, то станом на 20.04. 2023 року фахівцями Міністерства економіки України було отримано 2054 заявки щодо релокації із зони активних бойових дій.



Рис. 3.2 Релокація компаній із зони активних бойових дій до більш безпечних регіонів, 2023

Війна докорінно змінила життя та існування всього українського суспільства. Незважаючи на це місце для трансляції позиції та намірів брендів в інформаційному просторі України залишається. Проте, фундаментально змінився формат та контент даних звернень з боку брендів до своїх споживачів, що пояснюється якісною трансформацією вітчизняного соціуму як такого. Люди ставши чіткими у своїх позиціях, вимагають того самого і від брендів: бути чіткими та діяти в одному напрямку.

Значна кількість запланованих вітчизняним бізнесом щодо брендингу заходів через війну були скасовані або ж відкладені на невизначений час. В той же час бренд-директори українських компаній вже усвідомили необхідність забезпечувати належне реагування на поточні обставини, зважаючи при цьому на обмежені бюджети.

Справжнім переворотом погляду на бренд в страшних умовах війни стала історія із компанією «Укрзалізниця» — національний перевізник людей й вантажів й монополіст залізничної сфери у Україні. До

повномасштабної війни пасажери переважно критикували Укрзалізницю за відсутність комфорту: спальні місця, на які не вміщається доросла людина, відсутність кондиціонерів й заблоковані вікна в літню спеку, а також брудні вбиральні стали звичними відгуками від клієнтів. Проте від ранку 24 лютого 2022 року Укрзалізниця показала себе як одна із найбільш зібраних й готових допомагати людям бізнес-структур, не думаючи при цьому про свої фінансові показники. Компанія активно проявила себе в руслі «незважаючи ні на що ми робимо свою роботу й навіть більше». Укрзалізниця запустила безкоштовні евакуаційні потяги, що забирають людей з територій, де ведуться активні бойові дії. Також обладнала вагони для перевезення поранених та ін. маломобільних груп населення. Співробітники організації ризикували життям, відправляючись в гарячі точки для порятунку людей. Серед робітників компанії є загиблі під час виконання своїх посадових обов'язків. Цей кейс є своєрідним засвідченням головної трансформації бренд-менеджменту вітчизняних компаній: бренди від слів та просто комунікацій перейшли до активних дій в умовах високого ризику.

Наразі вітчизняні бренди прагнуть єднання із своєю аудиторією, стати якомога більш корисними, підтримувати співвітчизників. Суттєве зростання продемонструвало соціальна компонента ролі бренду. Окрім соціальної відповідальності бренди додали також і відповідальність за належний рівень комфорту своїх клієнтів. Комунікації брендів в таких складних умовах потребують оперативних сповіщень щодо будь-яких змін в роботі компанії. В умовах повномасштабної війни доволі складно забезпечувати звичний рівень обслуговування. Вітчизняні ж бренди намагаються відшукувати оптимальні рішення, які б спростили певним чином життєдіяльність людей настільки, наскільки це є можливим за сучасних критичних умов.

Як правило, комунікація як світових, так і українських брендів спрямована на підвищення обізнаності, зростання довіри і зміну поведінки. Можна сказати, що для вітчизняних брендів саме довіра набула пріоритетного значення. Втратити її в ході війни вкрай легко. Наразі комунікаційні помилки брендів коштуватимуть їм особливо дорого.

Вітчизняні бренди вдаються до змін власних стратегій, зважають на наповнення змісту комунікацій, а також піддаються перевірці практичне коже словосполучення, прагнучи якомога коректно скласти тексти повідомлень та не зачепити чутливих тематик, щоб тим сами не заподіяти шкоди репутації власного бренду. Цифровий формат наразі залишається ключовим каналом комунікацій, доволі часто взагалі будучи єдиним у цілій системі медіа-міксу бренду.

Бренд-менеджери українських компаній, незважаючи на зосередження на оперативній аналітиці та практично безперервному моніторингу ситуації на ринку, водночас доволі відчутним є певний інформаційний дефіцит щодо власних споживачів та ринків, наявність якого пояснюється декілька разовим скороченням числа досліджень ринку, а наявні офіційні статистичні дані є доволі обмеженими.

Аудиту зазнає портфель продуктів бренду, компанії спрямовані на пошук нових продуктових ніш, а інколи, за певних сприятливих умов, здійснюють вихід і на нові ринки, диверсифікуючи в такий спосіб види та напрямки свого функціонування, запрошують сторонніх експертів з брендингу та формують нові партнерства із метою отримання спільних вигід і забезпечення виживання власного бренду як такого.

На кінець 2023 року більшість українських брендів почали виділяти певні суми коштів на формувати бюджети певних так званих активностей щодо брендингу, а також здійснювати діяльність щодо осучаснення з урахуванням викликів та ризиків війни, стратегій, виходячи із можливостей, що пропонує короткострокове планування. Експерти з

брендингу провідних вітчизняних компаній наголошують на тому, що основні виклики найближчого і середньострокового майбутнього пов'язані із такими аспектами їх бізнес-діяльності:

□ Із власними споживачами: а саме з тим яких змін зазнала цільова аудиторія та рівень її купівельної спроможності, як встановлювати та розвивати дієву комунікацію між брендом і споживачем;

□ Із управлінням бізнес-діяльністю як такою: в який спосіб відслідковувати тренди та зберігати власну команду й мотивувати її членів в подальшому;

□ Із продуктом: в який спосіб здійснити оптимізацію портфелю, мінімізувати обсяг витрат виробництва та належним чином задовольнити попит.

Ключові зміни в стратегіях щодо формування бренду та брендингу українських компаній в умовах повномасштабної війни наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Ключові зміни стратегії брендингу вітчизняних компаній в умовах війни

ІНДИКАТОР	ОСНОВНІ ФАКТОРИ
Скорочення бюджетів як на політику брендингу, так і маркетинг і рекламу в цілому	Прийняття до уваги та недопущення ігнорування етичної складової питання в контексті доречності, а також суттєвого скорочення доходів компаній
Пошук нових ринків для збуту та аудит портфелю товарів чи послуг	Через війну та її масштабні руйнівні наслідки найбільш високоприбуткові позиції зазнали втрати своєї актуальності, відбулася диверсифікація векторі діяльності бізнесу, з'явилися нові товари та сервіси, що набули більшої актуальності, що своєю чергою не могло не відобразитися на бренді в цілому

Переспрямування інвестиційних коштів і оптимізація бюджету	Здійснено перегляд підходів до ціноутворення та цінової політики. Суттєвих змін зазнали пріоритети брендів , часто у бік реалізації соціальних проєктів.
Збільшення обсягів витрат на підтримку держави та проекти соціального спрямування	Вітчизняні бренди почали спрямовувати значну частку рекламних бюджетів на забезпечення підтримки держави, незахищених верств населення, ЗСУ та благодійні фундації

В умовах війни все більше й частіше формуються різного роду колаборації та партнерства між брендами, бізнес надає перевагу згуртуванню (рис. 3.3.).

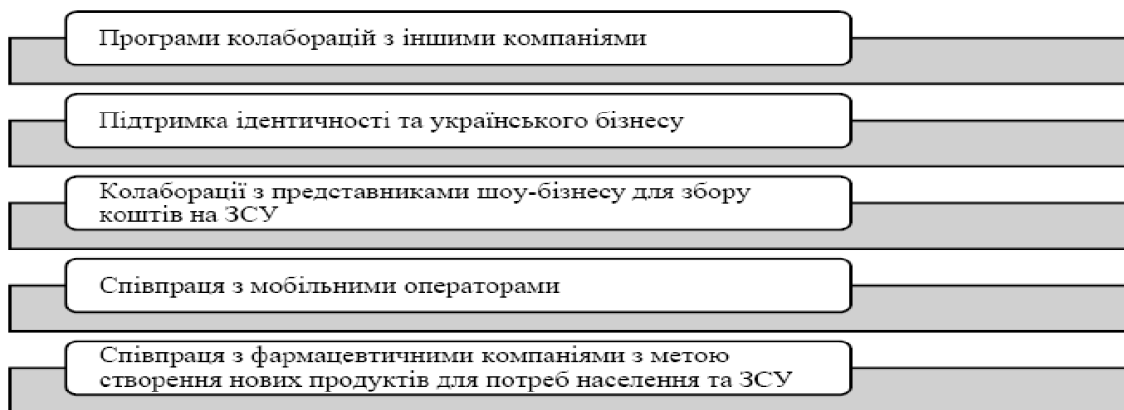


Рис. 3.3. Тенденції в комунікації вітчизняних брендів в умовах війни

*Джерело: складено автором на основі джерела [22]*

Таким чином, можна зробити висновок про формування нових партнерств та альянсів між учасникам українського бізнесу, зростає тим самим ступінь згуртованості вітчизняних бізнесових суб'єктів, що призводить до утворення найрізноманітніших моделей та форматів співпраці та взаємодії, зокрема таких, як: співпраця із прямими конкурентами, що має на меті неналежне постачання та задоволення попиту на ринку; спільні проєкти із фірмами з різних сфер діяльності з метою відновлення та реконструкції країни; співпраця із українськими діячами мистецтва , підтримка національної ідентичності, сприяння вивченню та популяризації державної мови, співпраця із видатними особистостями та лідерами думок для збору фінансових коштів, що спрямовуються на

підтримку армії України; співпраця із національними операторами що надають послуги стільникового зв'язку для відкриття нових магазинів та запуску рекламної кампанії у банерному форматі, взаємодія із операторами фармацевтичного ринку задля створення та виготовлення нових продуктів, що актуальні потребам та запитам як військових, так і цивільних громадян.

Бренди, що ведуть активну соціальну позицію, у вигляді своєрідного бонусу отримують й продажі. Своєю не бізнесовою діяльністю вони будують позитивне враження про себе й зрощують довіру, а отже — частіше стають вибором із-поміж конкурентів (звісно, за умови достойної якості продукції). Співвітчизники бачать підтримку з боку бренду і стають ще більш лояльними до нього. Допомога, зокрема ЗСУ, - це наразі головна причина зростання рівня лояльності до бренду.

Експерти з бренд-менеджменту, наголошують на важливості фокусування на *tone of voice* та доречності комунікації бренду. Контент та текстове наповнення звернень вітчизняних брендів потребує безперервної актуалізації та включають патріотичний меседж. Щодо тематичних векторів комунікацій брендів, то експерти виокремлюють три превалюючий вектори звернення до споживачів, що сформували бренди під час війни:

- 1) інформація про те, що бренд на полишив ринок, функціонує і надалі взаємодіє із своїми споживачами;
- 2) надання широкої підтримки місцевим громадам, армії, тро, популяризація та просування національних цінностей, посилення власної національної ідентичності;
- 3) інформація про розірвання будь-якої взаємодії та зв'язків із ринками таких країн як росія та білорусь.

Серед числа викликів які постали перед вітчизняними брендами щодо подальшого власного посилення та лояльності до них з боку українських споживачів, можна назвати наступні:

- відновлення значення показників діяльності на рівні довоєнного періоду;
- функціонування в умовах жорстокого обмеження бюджетів;
- формування найбільш оптимальної та дієвої моделі бізнесу та, відповідно до її особливостей, комунікаційної платформи бренду;
- розробка та практична імплементація нових методів та інструментів, пошук або генерування принципово нових рішень щодо взаємодії та сталості власного бренду;
- формування та підтримка репутації, довіри та лояльності до власного бренду ;
- залучення та приваблення інвестиційних коштів;
- утримання та мотивація й підтримка власної команди;
- керування та сприяння формуванню та підтримці здорового емоційного клімату в компанії та підтримка ментального здоров'я персоналу.

Також важливим в контексті аналізу змін позиціонування вітчизняних брендів в умовах війни, є фіксація певних змін в моделях поведінки вітчизняних споживачів, що своєю чергою чинить безпосередній вплив на стійкість та сталість бренду. Так, українські споживачі відчували доволі тривожні та деструктивні кризові настрої ще до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Що обумовлюється глобальною пандемією, коли глобальна спільнота тільки подолала найбільші за масштабами й наслідками хвилі поширення коронавірусної інфекції та поступово намагалося адаптуватися до них. За період повної або ж часткової ізоляції, що тривала понад два роки у вітчизняних споживачів сформувались принципово нові моделі та тренди споживання, деякі з яких набули ще більшої актуалізації та впливу з початком війни у 2022 році. Ще до 24 лютого 2022 року громадяни України відчували тривожні настрої, які в подальшому мали вагомий вплив на їхній підхід та ставлення щодо

споживання, зокрема: необхідність будувати та адаптовувати власне життя до умов нестабільності та невизначеності, вимушена заміна або ж повна відмова від традиційних звичок та певних ритуалів. Ще до початку цієї жахливої повномасштабної війни, дані дослідження компанії NAVAS, що було реалізовано у 2021 році, засвідчили суттєве підвищення ступеню цинізму, що спровокований різким розривом в системі очікувань між вітчизняними споживачами та представниками бізнесової спільноти. Так, відповідно до відповідей споживачів, якщо б 75% українських брендів зникли з ринку протягом однієї доби, вони б цьому не придали ніякого значення, а ймовірніше за все навіть не помітили. Крім того, 70% респондентів наголосили саме на втомі від порожніх обіцянок з боку бізнесу, що засвідчує абсолютну відсутність довіри до компаній, причинами чого стали:

- бренди не займали чітких та прозорих позицій, а їхні обіцянки були доволі розмитими;
- вони не брали на себе до початку війни будь-яких соціальних або ж економічних зобов'язань перед суспільством;
- не пропонували релевантний контент у власних зверненнях, що містив би додаткову цінність та практично не практикували формування насправді дієвої системи зворотного зв'язку.

Тобто очевидним стає те, що напередодні цієї жахливої війни рівень очікувань з боку українців від брендів був найвищим, водночас як рівень довіри до нього — найнижчим. І саме з такими настроями та налаштуваннями українців застала війна.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження бренд-менеджменту вітчизняних компаній в умовах війни, варто зазначити, бренд-менеджери у співпраці із маркет-менеджерами вітчизняних компаній докладають колосальних зусиль аби якнайкраще задовольнити запити вітчизняних споживачів, обов'язково при цьому формуючи та належним чином

підтримуючи якісний зв'язок із ринком. За поточних умов, вагомих трансформацій зазнали плани щодо брендингу та цільові орієнтири в господарській діяльності вітчизняних компаній. Наразі генеруванню високих прибутків та захопленню ринку, прийшли на зміну такі цілі, як фокусування на допомозі державі та українському суспільству, всебічна підтримка ЗСУ. Так, підтримка українськими компаніями ЗСУ наразі перетворилась на один із найбільш вагомих критеріїв надання споживчої переваги тому або іншому бренду. Вітчизняні споживачі дедалі стають все більш свідомими та відповідальними, висуваючи аналогічні вимоги й до представників бізнесу. В умовах війни репутація бренду формується не лише за рахунок високої якості її продукції та сервісів, а насамперед, на цінностях, які пропагуються, конкретних практичних заходів кроків, які реалізують суб'єкти в інтересах спільноти. Поєднання власних ринкових можливостей та транслювання активної й щирої соціально-відповідальної позиції бренду стає важливим аспектом його стійкості, сталості та розвитку. Щодо внутрішнього організаційного середовища бренду, то актуальними є питання збереження та мотивації команди, а також забезпечення оптимізації власних продуктових портфелів, що у поєднанні може сприяти не лише виживанню, але й певному посиленню вітчизняних брендів. Для представників вітчизняного бізнесу наразі високо актуальним є завдання оптимізації витратної компоненти своєї діяльності. Робота по забезпеченню пізнаваності бренду набула другорядної ролі або взагалі не включено до функціональної стратегії. Більшість серед представників українського бізнесу надають пріоритетного значення тактичному розвитку й руху та плануванню стратегій на період на один або три місяці, із подальшою їхньою актуалізацією. В умовах війни вітчизняні бренди вже зробили певні корективи щодо власної бренд-менеджменту: переглянули власну цінову політику, прагнучі забезпечити балансування між оптимальним рівнем цін як для бренду, так і його споживачів; актуалізували портфель своїх

пропозицій щодо маркетингових кампаній, що спрямовані на підтримку стійкості бренду; оптимізували маркетинг-бюджет; зосередили свої зусилля на підтримці наявних та залученню нових потенційних клієнтів, генерують ідеї та формують нові гіпотези вдосконалення системи брендингу за надскладних сучасних умов розвитку.

### **3.3 Потенційні вектори оптимізації брендингу українських компаній як складова сталого розвитку**

Слід зазначити той факт, що кожна третя вітчизняна компанія в принципі ще не передбачає у своїй системі управління таку критично важливу в наш час компоненту, як бренд-менеджмент. Представникам топ-менеджменту вітчизняних підприємств слід якомога швидше усвідомити той стан речей, що за сучасних умов функціонування, а особливо у повоєнний період, для бізнес-структур України стає критично необхідною імплементація нового підходу до управління. В даному контексті особливого значення набуває вдосконалення системи менеджменту підприємств на засадах використання принципів саме менеджменту, брендингу і маркетингу, розширення та наповнення стратегічного підходу щодо функціонування підприємств, яке забезпечується за допомогою бренд-менеджменту.

Сьогодні Україна знаходиться в центрі уваги всього світу, і ми прагнемо передати візуальні та емоційні особливості України й українців, їхній історичний контекст, ціннісні основи та національні ідеї. Усі ці елементи разом формують емоційний образ, що викликає певні відчуття у глядачів. Це і є брендом – сукупність цінностей і емоцій, що відображають

ваш продукт. Бренд — це те саме ірраціональне тяжіння аудиторії, яке забезпечується унікальними рисами компанії. Отже, брендинг - це процес створення бренду, а також набір комунікаційних заходів для формування конкретного образу продукту. В сучасних умовах вітчизняним брендам необхідно уникати наступного:

- Невизначеності брендової позиції. Відсутність чітко визначеної позиції або спроба балансувати між різними сторонами призводить до втрати довіри серед українських споживачів, які зараз не терплять амбівалентності.

- Ігнорування змін у ринковому контексті та споживчих настроях. Функціонування бренду без урахування радикальних змін у макросередовищі, настроях та перевагах цільової аудиторії може негативно вплинути на бренд-імідж та викликати відчуження споживачів.

- Розповсюдження невідфільтрованого контенту. Публікація розважального або невідповідного контенту під час емоційно напружених періодів без врахування поточного соціального контексту може викликати негативний резонанс і зашкодити репутації бренду.

Яких заходів слід вживати українським брендам, аби втриматися на позиціях під час нестабільної економічної та політичної ситуації, спровокованою війною? Щоб бренди залишалися конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку, необхідно дотримуватися низки стратегічних заходів:

По-перше, важливо підтримувати постійну присутність у свідомості споживачів. Це досягається через активну комунікацію та інформування аудиторії, спрямовані на формування довіри та надії на краще майбутнє.

Бренд повинен виступати своєрідною опорою для своїх клієнтів, демонструючи стабільність та підтримку.

По-друге, необхідно постійно моніторити зміни у суспільстві та оперативно адаптуватися до нових умов. Це вимагає ретельного відстеження актуальних тем, трендів та рівня готовності споживачів до сприйняття нових підходів і пропозицій бренду. Така гнучкість дозволяє залишатися актуальними та відповідати очікуванням цільової аудиторії.

Створення унікальних особливостей бренду є критично важливим для його диференціації на ринку. Розробка та впровадження власних "фішок" сприяють формуванню унікального образу бренду, що виділяє його серед конкурентів. Важливо залучати до співпраці висококваліфікованих фахівців, які віддані своїй справі.

Формування справжньої команди професіоналів, а не просто залучення підрядників, сприяє підвищенню якості виконуваних робіт та загальної ефективності діяльності бренду.

Нарешті, прояв сміливості у комунікаційних повідомленнях, інструментах та продуктах є необхідним для привернення уваги та підкреслення унікальності бренду.

Використання нестандартних рішень та інноваційних підходів дозволяє створити виразний та запам'ятовуваний образ бренду, що приваблює споживачів.

Таким чином, дотримання зазначених стратегій сприяє забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності бренду в умовах сучасного ринку. Основні тези, які слід враховувати при розробці або трансформації бренду вітчизняними компаніями під час війни та після неї, є такими:

- Політична присутність бренду необхідна. Усі українські бренди, що функціонують як всередині країни, так і за її межами, повинні мати чітку позицію щодо війни, адже цей конфлікт торкається кожного. Бренди, які намагаються уникати теми України

та війни або дистанціюються від неї, ризикують втратити лояльність своєї аудиторії.

- Перевага сильних брендів із сталою платформою. Бренди, які вже мали сформовану місію та системну комунікацію, легше адаптуються до змін. Вони завжди надавали клієнтам не лише продукт, але й емоцію та бачення, що забезпечує їм вищу лояльність аудиторії.

- Розвиток соціальної української місії. Якщо раніше соціальна місія була прерогативою великих бізнесів, то тепер це пріоритет для всіх брендів. Сьогодні важливо, щоб кожен бізнес робив внесок у розвиток країни та демонстрував свою корисність для суспільства.

- Самоідентифікація. Раніше багато українських брендів виглядали інтернаціонально і не підкреслювали своє українське походження. Тепер важливо показувати, що бренд не лише якісний, але й створений та розвивається в Україні, підкреслюючи його національну ідентичність.

- Економічна спільнота. Кожен комерційний проєкт має зосереджуватися на українській самоідентифікації та соціальній місії. Бізнес повинен враховувати контекст війни та бути частиною національного економічного відродження.

З огляду на все це, важливо закладати основи сильних брендів вже сьогодні, маючи на увазі майбутню перемогу та відновлення країни. Раніше ключовими цілями для національних брендів були:

- Глобальне розширення бізнесу. Наприклад, G.Var розробив стратегічну платформу з високим рівнем лояльності серед міжнародної аудиторії, що дозволяє бренду отримувати значну підтримку від клієнтів як за кордоном, так і на внутрішньому ринку.

- Створення лояльного сегменту клієнтів. Завдяки тісному емоційному зв'язку з цільовою аудиторією, побудованому на основі

чітко визначених цінностей бренду, компанії мали можливість тестувати нові маркетингові стратегії та повторювати успішні практики.

У сучасних умовах війни бренди, які вже мають міцну стратегічну платформу, відзначаються високою адаптативністю та інтегрованою комунікацією. Наприклад, компанія "Нова Пошта" оперативно відреагувала на зміни, створивши слоган "Сміливість доставляти майбутнє". "Планета Кіно" впровадила інноваційну акцію з продажу NFT-попкорнів, направляючи отримані кошти на благодійні проєкти. Ці кейси демонструють, що бренди зі стійкою стратегічною платформою здатні ефективно адаптуватися до змін та підтримувати послідовну комунікацію з аудиторією, що є критично важливим у кризові часи. Такі бренди отримують системну міжнародну підтримку та лояльність.

Компанії повинні звертати увагу на практичні заходи в управлінні брендом, показуючи глибше розуміння того, що споживачі, включаючи вітчизняних, вважають ефективними та активними кроками брендів. Вітчизняні компанії мають пам'ятати, що за час війни вкорінилася ідея, що бізнес має більше можливостей впроваджувати зміни, ніж окремі люди чи навіть урядові структури, особливо у питаннях зміни бізнес-клімату. Це підтверджують дані дослідження компанії NAVAS, згідно з яким українські споживачі очікують, що бренди стануть рушіями змін. Українці вважають, що бренд повинен перетворитися на суспільний інститут, подібний до влади, релігійних організацій або освітніх установ. Близько 87% опитаних вважають, що великі вітчизняні компанії мають активно сприяти створенню кращого майбутнього. Цікаво, що цей показник нижчий у розвинених країнах і вищий у тих, що розвиваються. Це частково можна пояснити неефективністю існуючих інституцій, через що увага споживачів зосереджується на бізнесі, який у сучасних кризових умовах повинен відповідати на запити щодо якісних змін.

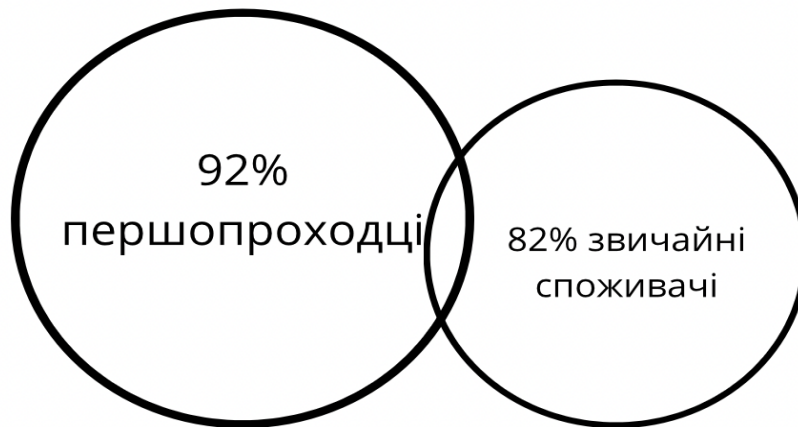


Рис. 3.3 Очікування українських споживачів щодо дій вітчизняного бізнесу задля майбутнього розвитку країни.

*Джерело: [14]*

Отже, як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення, система бренд-менеджменту українського бізнесу повинна зосередитися на чотирьох ключових аспектах, що сприятимуть просуванню товарів, підтримці та розвитку бренду: 1) необхідно ретельно проаналізувати та переглянути архітектуру виходу на ринок, щоб змінити пріоритетність ринкових сегментів. Вихід із певного сегмента ринку вносить значні зміни в стратегію компанії як на ринку загалом, так і в процес залучення цільових клієнтів. Якщо діяльність компанії порушується або змінюється через переорієнтацію на інші ринки, цільові сегменти потрібно коригувати. Малоімовірно, що характер покупця зміниться, але його запити та потреби можуть змінитися, і ці зміни варто враховувати.

Наприклад, зараз у споживачів можуть виникнути критичні запити щодо кібербезпеки, затримок у постачанні продуктів або послуг, чи проблем у ланцюзі поставок, які постачальники повинні швидко вирішувати. 2) Компаніям слід чітко та вчасно інформувати потенційних клієнтів про зміни в їхній діяльності та їхній характер. Про можливі

затримки чи дефіцит продукції слід своєчасно повідомляти замовників. Необхідно працювати з командами, що займаються комунікаційними кампаніями, брендом та корпоративними комунікаціями, щоб переконатися, що тон, зміст та частота повідомлень є актуальними, своєчасними та відповідними. Компанія повинна залишатися автентичною і дотримуватися своєї місії незалежно від прийнятих заходів. 3) Слід провести аудит та перегляд поточних повідомлень, особливо тих, що стосуються війни. Повідомлення, що резонують зі споживачами, повинні також задовольняти їхні потреби. Варто враховувати, що контекст споживачів міг змінитися, створюючи нові потреби та запити. Необхідно аналітично оцінити, чи потрібно вносити зміни у товарні пропозиції та процес їх представлення, щоб відобразити ці зміни. Якщо у споживачів формуються нові потреби, які можуть стати джерелом потенційних можливостей, слід зосередитися на корпоративних комунікаціях, щоб з'ясувати, чи підходить зараз момент для виходу на ринок з урахуванням цих потреб. 4) Весь організаційний процес компанії повинен відповідати новій стратегії виходу на ринок та реакції на слабкі місця в ланцюгах поставок або наданні послуг. Дистриб'юторам необхідно надати актуальну інформацію і переконатися, що вони розуміють причини змін та вміють пояснити ці зміни покупцям. Щоб не лише зберегти свою цільову аудиторію в складні часи, але й залучити нових споживачів, вітчизняні бренди повинні ретельно діяти в інформаційному просторі та відповідально підходити до бренд-менеджменту. Для цього необхідно вжити наступних заходів:

1) Повністю відмовитися від замовчування та ігнорування соціальних тем, навіть якщо вони безпосередньо не стосуються бренду. Варто уникати декоративних прийомів, таких як використання жовто-блакитних кольорів, калини або військової айдентики в недоречному контексті.

2) Демонструвати чітку і прозору політичну, екологічну та соціально-культурну позицію, підкріплену активними діями, що приносять користь суспільству. 64% споживачів віддають перевагу брендам, які займаються соціальними проблемами, а не лише власним прибутком.

3) Виконувати обіцянки, що бренд дає у своїх комунікаційних повідомленнях. Утримуватися від надмірних обіцянок.

4) Робити бренд більш людяним і відкритим, переміщуючи фокус із виключно споживача на людину загалом. Не демонструвати бажання отримати прибуток від кожної взаємодії зі споживачем.

5) Максимально покращувати досвід користування продуктом або пропонувати нові можливості, які допоможуть споживачам оптимізувати свій спосіб життя як під час війни, так і після неї, у сучасних умовах невизначеності.

6) Підтримувати здоровий оптимізм та пропонувати доречний гумор воєнного часу. Важливо також, щоб українські компанії не ігнорували важливий тренд, який виник під час війни — уважне ставлення до почуттів споживачів. Необхідно проводити короткі опитування, щоб дізнатися, чи клієнт в безпеці та чи хоче він призупинити спілкування з брендом через розсилки. Це демонструє турботу бренду і позитивно вплине на його репутацію. Війна чинить сильний тиск на українців. За останні 20 місяців, згідно з дослідженням, понад 53% респондентів відчували сильне хвилювання, а також були поширені такі негативні емоції, як смуток (39%), стрес та панічні атаки (32%), гнів (22%), психологічний дистрес, тривога, депресія та безсоння. Бізнес повинен пам'ятати, що емоції відіграють вирішальну роль у прийнятті рішень про покупки, впливаючи на бажання споживачів ще до усвідомленого вибору. За даними агентства Gallup, близько 70% рішень споживачів базуються на емоціях, і лише 30% мають раціональну складову. Це відкриває нові можливості для бренд-менеджменту, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Важливість емоцій у прийнятті рішень підтверджується численними дослідженнями, такими як дослідження в журналі *Cerebral Cortex*. Емоції впливають на бажання споживачів ще до усвідомленого вибору, тому українські компанії повинні враховувати це при розробці своїх стратегій бренд-менеджменту.

Аналіз світової ділової практики показує, що в умовах війни ефективним інструментом є емоційний брендинг. Багато міжнародних брендів, які зараз є лідерами ринку, використовували емоційний маркетинг у своїх системах бренд-менеджменту, щоб підтримати споживачів і продемонструвати національну єдність. Наприклад, компанія Cadbury під час Першої світової війни надсилала шоколадні набори британським солдатам, підкреслюючи національну єдність. Корпорація Kodak під час Другої світової війни створювала рекламні кампанії, що наголошували на важливості возз'єднання родин після війни та збереження спогадів за допомогою фотографій. Така стратегія допомогла підтримати моральний дух нації та показати, як продукція Kodak може зберегти важливі моменти життя.

Український бізнес також має розуміти, що в умовах війни та соціальної нестабільності емоційний брендинг є ключовим інструментом для підтримки лояльності споживачів. Вивчення та розуміння емоційних станів клієнтів, адаптація бренд-менеджменту та стратегій брендингу відповідно до цих станів можуть допомогти українським компаніям зберегти свою репутацію та посилити ринкові позиції. Вивчення емоційного стану разом з використанням штучного інтелекту дозволить будувати більш ефективні та емоційно резонансні маркетингові кампанії, що сприятиме підтримці лояльності споживачів та зміцненню бренду на ринку.

Пропонуються такі рекомендації щодо підтримки лояльності з боку споживачів до бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення:

- Ретельно аналізувати зміни в емоційному стані цільової аудиторії та оперативно адаптувати свої повідомлення.

- Використовувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект та нейромаркетинг, для глибокого розуміння емоцій і запитів споживачів.

- Створювати персоналізований контент, що відповідає емоційному стану кожного споживача.

- Уникати тональності та повідомлень, що можуть посилити рівень суспільної напруженості.

- Демонструвати розуміння, підтримку, співчуття, соціально-екологічну відповідальність та національну єдність у своїх маркетингових компаніях.

З огляду на проведений аналіз, кожен український бізнес повинен застосовувати принципи соціальної відповідальності. Значну частину інформації, яку компанія зазвичай поширює про себе, може бути відкладено. Співпереживання має бути на першому місці як під час війни, так і в післявоєнний період. Це допоможе позиціонувати бізнес не лише через показники діяльності, але й через трансляцію цінностей та турботи про населення. Це часто спонукає клієнтів робити те ж саме, тому вітчизняним підприємствам варто акцентувати увагу на цьому форматі діяльності.

Також необхідно переглянути систему маркет-менеджменту, зосередившись на елементах, що допоможуть завчасно планувати повідомлення, контент для соціальних мереж та email-маркетинг. Можливо, в майбутньому доведеться призупинити або відмовитися від деяких з них, щоб забезпечити створення соціально чутливого маркетингу. Принциповим є маркет-менеджмент із емпатією. Кожен бізнес має уникати зловживання складною ситуацією (війною та її наслідками) для просування та оптимізації маркетингової стратегії. Зовнішні зміни та внутрішні трансформаційні процеси мають спонукати менеджмент українських

компаній до нестандартних рішень та нових бізнес-моделей, які стануть основою для формування повоєнних трендів управління брендом і стратегування. Повномасштабна військова агресія докорінно змінила життя кожного українця, його ставлення до брендів та споживчу поведінку. При побудові бренд-менеджменту, українські компанії повинні враховувати ці трансформації та формувати відкриту, щирі і відповідальну комунікацію, де пріоритет належить загальнолюдським цінностям.

## **ВИСНОВКИ**

Бренд-менеджмент визначається як систематичний підхід до керування та розвитку бренду з метою створення і підтримки його позиціонування на ринку. Цей підхід охоплює стратегічне планування, позиціонування, комунікації, управління продуктами та послугами, а також контроль за дотриманням стандартів бренду. Головна мета застосування бренд-менеджменту полягає в створенні та збереженні позитивного іміджу бренду в очах споживачів, що відображається в їхньому сприйнятті та поведінці щодо продуктів або послуг, пов'язаних з брендом. Бренд-менеджмент включає в себе такі аспекти, як стратегічне планування, диференціація від конкурентів, розробка брендovаних продуктів і послуг, реклама та маркетингові кампанії, а також співробітництво з іншими відділами компанії для забезпечення відповідності бренду у всіх аспектах її діяльності.

Найк (Nike, Inc.) — американська мультинаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві та продажі спортивного взуття, одягу та спортивного спорядження. Рік заснування: 1964. Дотримується моделі 4D's principle - це стратегічний підхід, що базується на чотирьох ключових аспектах: Discovery (Відкриття), Design (Дизайн), Development (Розробка) та Delivery (Доставка). Дана модель використовується компанією для покращення процесів створення продуктів та послуг, починаючи від досліджень і розробки і закінчуючи доставкою продукції або послуги споживачам.

Проведене нами дослідження дає змогу стверджувати, що за сучасних умов розвитку міжнародного бізнесу, саме потужний та сталий бренд є запорукою успіху та лідерства на ринку. Бренд є загальною сукупністю уявлень цільової аудиторії про товари, що випускається під визначеним брендом. Очевидним стає й те, що підтримка й утворення бренду товару є достатньо тривалим процесом, для виконання якого необхідно не просто утворювати продукцію високої якості, яке буде вигідно

вирізнятися із іншої продукції-конкурентів. Також дуже важливим є забезпечення стійких позитивних асоціацій в свідомості покупців відносно того, як саме дана продукція здатна кращим чином задовольнити потреби покупців. За умови виконання цього процесу необхідно пам'ятати й про те, що покупець ніколи заздалегідь не орієнтуватиметься на придбання неякісної продукції, що організація намагається перетворити на бренд.

Чотири виміри моделі управління брендом Nike презентовані нижче:

*функціональний вимір.* З функціональної точки зору бренд Nike дійсно сприймається як продукція хорошої якості, гарантія низьких цін і зручного, витонченого стилю. Це суттєво посилює бренд: бренд за своєю природою є нематеріальним і чим сильнішим є сприйняття його функціональної корисності, тим більшої стійкості він набирає.

*Духовний вимір.* Непереборне прагнення компанії Nike кинути свого роду виклик ринку саме обґрунтовується в розрізі компонент його духовного виміру. Nike кидає виклик негнучким й великим корпораціям, демонструючи гнучкість своєї діяльності та перетворюючи її на розвагу для своїх клієнтів;

*Ментальний вимір.* Певні проблеми, що пов'язані із ментальними уявленнями є зазвичай дуже індивідуалізованими та їх практично неможливо узагальнити та систематизувати. Мотивуючий слоган Nike «Просто зроби це» (“Just Do It”) довів свою ефективність. Проникаючи у глибину свідомості абсолютно різних людей, нагадуючи їм яким чином можна побороти власну пасивність Єдиний дієвий спосіб довести те, що саме ти чогось вартий – просто взяти і зробити це! Також Nike впровадив принципово нову інтонацію у світовий рекламний простір, кинувши виклик своїм споживачам: «Просто зроби це». Це було принципово новим стилем та словом в тогочасній рекламі, що і забезпечило набагато більш тривалу диференціацію, ніж будь-який елемент взуття або одягу..

*Соціальний вимір.* Соціальна значущість такого бренду, як Nike, є суттєвою перевагою компанії. Це відображає його здатність заручитися підтримкою

споживачів і ЗМІ. Nike кидає виклик ринку своїм молодіжним і сміливим стилем роботи, який відповідає моделі поведінки клієнтів. Тому, обираючи Nike, споживачі демонструють власні цінності та ставлення до життя. Якщо клієнтам подобається філософія, яку практикує Nike в одному сегменті ринку (наприклад, спортивне взуття), вони, швидше за все, звернуться до Nike на іншому ринку (спортивний одяг та обладнання). Компанія Nike успішно функціонує на глобальному ринку спортивних товарів протягом тривалого періоду часу. За всі роки свого існування на ринку, менеджментом компанії було докладено багато різноманітних ресурсів і зусиль задля того, щоб закріпити у свідомості споживачів образ турботливої, креативної бізнес-структури, яка пропонує власну високоякісну та стильну продукцію широкому колу споживачів і робить це за помірними цінами, і такої компанія, яка дійсно знає, що потребують та хочуть отримати її клієнти. Інноваційних та креативний дух компанії, її дуже харизматичний та часом бунтарський характер сприяє тому, щоб компанія залишалася лідером на своєму ринку.

Проведений аналіз особливостей глобальних брендів дає можливість зробити такі висновки:

- вартість бренду найчастіше перевищує вартість усіх матеріальних активів корпорацій;

- темпи зростання вартості глобальних брендів значно коливаються в залежності від індустрії та ситуації на глобальній політичній та бізнесовій арені;

- якщо аналізувати вартість брендів у галузевому розрізі, то найдорожчими є бренди високотехнологічних галузей й телекомунікацій.

Війна докорінно змінила життя та існування всього українського суспільства. Незважаючи на це місце для трансляції позиції та намірів брендів в інформаційному просторі України залишається. Проте, фундаментально змінився формат та контент даних звернень з боку брендів

до своїх споживачів, що пояснюється якісною трансформацією вітчизняного соціуму як такого. Люди ставши чіткими у своїх позиціях, вимагають того самого і від брендів: бути чіткими та діяти в одному напрямку.

Значна кількість запланованих вітчизняним бізнесом щодо брендингу заходів через війну були скасовані або ж відкладені на невизначений час. В той же час бренд-директори українських компаній вже усвідомили необхідність забезпечувати належне реагування на поточні обставини, зважаючи при цьому на обмежені бюджети.

Наразі вітчизняні бренди прагнуть єднання із своєю аудиторією, стати якомога більш корисними, підтримувати співвітчизників. Суттєве зростання продемонструвало соціальна компонента ролі бренду. Окрім соціальної відповідальності бренди додали також і відповідальність за належний рівень комфорту своїх клієнтів. Комунікації брендів в таких складних умовах потребують оперативних сповіщень щодо будь-яких змін в роботі компанії. В умовах повномасштабної війни доволі складно забезпечувати звичний рівень обслуговування. Вітчизняні ж бренди намагаються відшукувати оптимальні рішення, які б спростили певним чином життєдіяльність людей настільки, наскільки це є можливим за сучасних критичних умов.

Український бізнес також має розуміти, що в умовах війни та соціальної нестабільності емоційний брендинг є ключовим інструментом для підтримки лояльності споживачів. Вивчення та розуміння емоційних станів клієнтів, адаптація бренд-менеджменту та стратегій брендингу відповідно до цих станів можуть допомогти українським компаніям зберегти свою репутацію та посилити ринкові позиції. Вивчення емоційного стану разом з використанням штучного інтелекту дозволить будувати більш ефективні та емоційно резонансні маркетингові кампанії,

що сприятиме підтримці лояльності споживачів та зміцненню бренду на ринку.

Пропонуються такі рекомендації щодо підтримки лояльності з боку споживачів до бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення:

- Ретельно аналізувати зміни в емоційному стані цільової аудиторії та оперативно адаптувати свої повідомлення.

- Використовувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект та нейромаркетинг, для глибокого розуміння емоцій і запитів споживачів.

- Створювати персоналізований контент, що відповідає емоційному стану кожного споживача.

- Уникати тональності та повідомлень, що можуть посилити рівень суспільної напруженості.

- Демонструвати розуміння, підтримку, співчуття, соціально-екологічну відповідальність та національну єдність у своїх маркетингових компаніях.

З огляду на проведений аналіз, кожен український бізнес повинен застосовувати принципи соціальної відповідальності. Значну частину інформації, яку компанія зазвичай поширює про себе, може бути відкладено. Співпереживання має бути на першому місці як під час війни, так і в післявоєнний період. Це допоможе позиціонувати бізнес не лише через показники діяльності, але й через трансляцію цінностей та турботи про населення. Це часто спонукає клієнтів робити те ж саме, тому вітчизняним підприємствам варто акцентувати увагу на цьому форматі діяльності.

Також необхідно переглянути систему маркет-менеджменту, зосередившись на елементах, що допоможуть завчасно планувати повідомлення, контент для соціальних мереж та email-маркетинг. Можливо, в майбутньому доведеться призупинити або відмовитися від деяких з них, щоб забезпечити створення соціально чутливого маркетингу. Принциповим

є маркет-менеджмент із емпатією. Кожен бізнес має уникати зловживання складною ситуацією (війною та її наслідками) для просування та оптимізації маркетингової стратегії. Зовнішні зміни та внутрішні трансформаційні процеси мають спонукати менеджмент українських компаній до нестандартних рішень та нових бізнес-моделей, які стануть основою для формування повоєнних трендів управління брендом і стратегування. Повномасштабна військова агресія докорінно змінила життя кожного українця, його ставлення до брендів та споживчу поведінку. При побудові бренд-менеджменту, українські компанії повинні враховувати ці трансформації та формувати відкриту, щирі і відповідальну комунікацію, де пріоритет належить загальнолюдським цінностям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посіб. Донецьк: ДонДует ім. М.І.Туган-Барановського, 2012. 156 с.
2. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості просування торгових марок на українському товарному ринку // Ефективна економіка. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5487>
3. Блонська В. І., Матіко С. І. Товарна політика підприємства і місце в ній конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22. 237 с.
4. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / за ред. Струтинської І.В. Тернопіль: Принт-офіс, 2015. 204 с.
5. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посіб. Чернівці, 2013. 536 с.
6. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві. БізнесІнформ. 2013. № 1. 222 с.
7. Васюта В. Б., Житник О. М. Торговельне підприємництво в умовах воєнного стану в Україні. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. 262 с.
8. Гейєр Г.В. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки. URL: <http://univer.km.ua/visnyk/1194.pd>

9. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 280 с.
10. Дашевська О. В. Маркетингова політика комунікацій: підручник. Дніпропетровськ: Видавництво Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля, 2012. 180 с.
11. Звіт корпоративної і соціальної відповідальності Найк 2021. Сайт ТОВ Найк. 2023. URL: [https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2021\\_report.pdf](https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cms-content/ua/2019/11/2021_report.pdf)
12. Іванченко І. Метод оцінки вартості бренду підприємства. Економічний аналіз. 2012. № 10. 118 с.
13. Інформація про Auchan. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/auchan255>
14. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 120–127. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>
15. Ковалик Д. В., Щербак В. Г. HR-бренд: сутність та стан в Україні. Підприємницькі ініціативи: 2018 рік : матеріали II Всеукр. наук-практ. конф., 28 бер. 2018 р. Київ: КНУТД, 2018. 157 с.
16. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. Янкового О.Г. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
17. Корж М. В. Маркетинг: навч. посіб. М.В. Корж. К. : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.
18. Крикавський Є. В. та ін. Маркетингова інформація: підручник / Є.В. Крикавський, О.В. Дейнега, І.О. Дейнега, Л.О.

Шелюк, О.А. Кратт, Р. Патора. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 416 с.

19. Кузькіна Т. В., Шабага Т. М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства. Бізнес-навігатор. 2012. № 1. 19 с.

20. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Дуднік Б. Є. Дослідження конкурентоспроможності товарів власних торгових марок торговельних мереж України // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. 431 с.

21. Лукашевич Ю. Л. Особливості реалізації маркетингових стратегій підприємства через застосування Інтернет-технологій. Економічний вісник університету. 2012. № 18. 72 с.

22. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії. Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2. 156 с.

23. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. Буднікевич І.М., Черданцева І.Г., Крупенна І.А., Кифяк О.В., Бабух І.Б., Вардеванян В.А. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2018. 508 с.

24. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. ScienceRise. 2015. № 2/3(7). 74 с.

25. Оленич І. Р. Вплива маркетингових стратегій на результати діяльності підприємств. Науковий вісник. 2005. № 15. 269 с.

26. Онищенко О. В., Макаренко Р. А. Аналіз товарообороту роздрібної торгівлі в Україні та його тенденції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.:

Економічні науки. 2017. Вип. 27(3). 123 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27\(3\)\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(3)__30).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

28. Офіційний сайт ТОВ Найк. РЕЙКАРЦ в Україні. URL: <https://brand.auchan.ua/ua/editorial/auchan-ukraine>

29. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. Minfin.com. 24.02.2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>

30. Тараненко І. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. 148 с.

31. Терещенко І. Компанія Рейкарц Ритейл Україна: «Эффективность ряда digital инструментов по построению клиентского опыта». Trademaster.ua. 19.02.2019. URL: [https://trademaster.ua/marketing\\_i\\_prodazhi/312918](https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/312918)

32. Тимошенко О. В., Чаплінська Я. В. Особливості формування брендингової політики підприємств в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. 130 с.

33. Угніва С. За що купили. Якими темпами і завдяки чому в Україні зростає роздрібна торгівля. biz.nv.ua. 10.02.2020. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/riteyl-oborot-rozdribnoj-torgivli-v-ukrajini-zrisna-10-5-za-rik-novini-ukrajini-50068988.html>

34. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія. Щербак В. Г. та ін. . Харків: ХНЕУ, 2013. 252 с.

35. Ярмак В. Ю. Поняття, ознаки та функції торговельної марки у праві Європейського Союзу. Теорія і

практика правознавства. 2018.№ 1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-priznaki-i-funktsii-torgovoy-marki-vprave-evropeyskogo-soyuza/viewer>

36. Clifton, R., Ahmad, S., Brands and Branding, John Wiley & Sons, 2010. 256 p.

37. Keller, K. L., Strategic Brand Management, Pearson/Prentice Hall, 3rd edition. 2008.

38. "Branding", available at : <https://www.ama.org/topics/branding/> (last accessed 13.11.2023).

39. "ISO 10668:2010 Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation". 5. Gregory, J. R., Wiechmann, J. G., Leveraging the Corporate Brand, McGraw-Hill, 1st ed., 1997.

40. "Brand" ["Brend"] available at: [http://www.neoanalytics.ru/media/file/binary/2011/7/4/201078651243/brend\\_pdf.pdf?srv=app1](http://www.neoanalytics.ru/media/file/binary/2011/7/4/201078651243/brend_pdf.pdf?srv=app1) (last accessed 13.11.2023).

41. D'Alessandro, D. F., Owens, M., Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand, McGraw-Hill, 1st ed., 2001. 204 p.

42. de Chernatony, L., Brand Management (The International Library of Management), Dartmouth Pub Co, 1st ed. 1998.

43. Esch, F.-R., Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung, Physica-Verlag, 1st ed. 1990.

44. "Elements of Brand. Principles of Marketing – Reading", available at : <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-elements-of-brand/>

45. Hislop, M., Dynamic Logic ' s Branding 101 : An Overview of Branding and Brand Measurement for Online, 2001. 22 p.

46. Shamoan, S, Saiqa Tehseen., "Brand Management: What Next?", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research inBusiness*, Business Source Complete. Web. Oct 20, 2012, No. 2.12, 441 p.
47. Lekshmi, D. N., Jeevandas, M. S., "Impact of Branding In Consumer Buying Behaviour and Influence of Advertisementon Branding", *International Journal of Advanced Science and Technology*, No. 29 (7), 2020. 4465 p.
48. "How to Build a Brand Around Sustainability?", Lucidpress, available at : <https://www.lucidpress.com/blog/how-to-build-brand-around-sustainability>
49. "How To Create A Brand Book", DesignRush, available at : <https://www.designrush.com/trends/brand-book>
50. Muzellec, L., Lambkin, M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journalof Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, 2006. 824 p.
51. Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, C., *Essentials of Marketing*, South-Western. 2009.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Огляд зарубіжної літератури

**1. "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?" Muzellec, L., Lambkin, M.**

In their article "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?" (2006), Muzellec and Lambkin explore the complex process of corporate rebranding and its impact on brand equity. The authors examine different rebranding strategies, including destroying, transferring, and creating new brand equity, and analyze their consequences for companies. They emphasize that rebranding can have both positive and negative effects on a brand, depending on how it is executed. The study includes an analysis of successful and unsuccessful rebranding cases, allowing conclusions to be drawn about best practices and potential risks faced by companies during the process of changing their brand.

**2. Shamoan, S, Saiqa Tehseen., "Brand Management: What Next?", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Business Source Complete.**

In their article "Brand Management: What Next?" (2012), Shamoan and Saiqa Tehseen delve into the future directions and emerging trends in brand management. Published in the Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, the authors examine the evolving landscape of branding and the challenges that contemporary businesses face. They discuss how technological advancements, changing consumer behaviors, and global market dynamics are reshaping brand management strategies. The paper emphasizes the need for businesses to adapt to these

changes by innovating their brand management practices to maintain competitiveness and relevance in a rapidly changing market environment. Through an analysis of current trends and case studies, the authors provide insights into the future of brand management and offer recommendations for businesses aiming to strengthen their brand equity.

**3. Lekshmi, D. N., Jeevandas, M. S., "Impact of Branding In Consumer Buying Behaviour and Influence of Advertisement on Branding", International Journal of Advanced Science and Technology, No. 29**

In their article "Impact of Branding In Consumer Buying Behaviour and Influence of Advertisement on Branding" (2020), Lekshmi and Jeevandas investigate the significant role that branding plays in shaping consumer purchasing decisions and the influence of advertising on brand perception. Published in the International Journal of Advanced Science and Technology, the study explores how strong branding can enhance consumer loyalty and trust, ultimately driving purchasing behavior. The authors analyze various advertising strategies and their effectiveness in building and reinforcing brand identity. Through empirical research, they demonstrate that well-executed branding and advertising campaigns can significantly impact consumer attitudes and behaviors, suggesting that businesses should prioritize cohesive and strategic branding efforts to optimize market performance.

**4. Hislop, M., Dynamic Logic ' s Branding 101 : An Overview of Branding and Brand Measurement for Online**

In his work "Dynamic Logic's Branding 101: An Overview of Branding and Brand Measurement for Online" (2001), Hislop provides a comprehensive introduction to the fundamentals of branding and the methodologies for measuring brand performance in an online context. The paper outlines key concepts in brand management, emphasizing the importance of establishing a strong online presence. Hislop discusses

various metrics and tools used to assess brand equity and effectiveness in digital environments, highlighting the unique challenges and opportunities that the internet presents for brand building. By exploring case studies and practical examples, the author offers insights into how companies can leverage online platforms to enhance their brand visibility and engagement with consumers. This resource serves as a valuable guide for understanding the dynamics of online branding and the critical aspects of brand measurement.

**5. de Chernatony, L., Brand Management (The International Library of Management), Dartmouth Pub Co, 1st ed. 1998.**

In "Brand Management" (1st ed., 1998), part of The International Library of Management series published by Dartmouth Pub Co, de Chernatony provides an in-depth exploration of the principles and practices of brand management. The book covers the strategic importance of branding in achieving competitive advantage and sustaining business growth. De Chernatony delves into various aspects of brand management, including brand identity, brand equity, and the processes involved in building and maintaining strong brands. By integrating theoretical insights with practical case studies, the author highlights the complexities of managing brands in a global marketplace. This comprehensive guide is essential for understanding the multi-faceted nature of brand management and offers valuable frameworks and strategies for practitioners aiming to enhance their brand's market position and performance.

**6. Esch, F.-R., Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung, Physica-Verlag, 1st ed. 1990.**

In "Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung" (1st ed., 1990), published by Physica-Verlag, Esch presents a sophisticated expert system designed for evaluating print advertising. This work delves into the methodologies and criteria used to assess the effectiveness of

advertisements. Esch introduces a systematic approach that combines theoretical foundations with practical evaluation techniques to provide a comprehensive framework for analyzing print ads. The expert system outlined in the book aims to enhance the objectivity and reliability of advertising assessments by leveraging advanced analytical tools and models. This resource is invaluable for professionals and researchers seeking to improve the efficacy of their advertising strategies through meticulous evaluation and data-driven insights.

**7. Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, C., Essentials of Marketing, South-Western. 2009.**

In "Essentials of Marketing" (2009), authored by Lamb, Hair, and McDaniel and published by South-Western, readers are provided with a comprehensive overview of fundamental marketing principles. The book covers essential topics such as market analysis, consumer behavior, product development, pricing strategies, promotional tactics, and distribution channels. By integrating theory with real-world examples and case studies, the authors offer a practical and accessible resource for students and practitioners alike. "Essentials of Marketing" serves as a valuable guide for understanding the core concepts and practices that drive successful marketing strategies in today's dynamic business environment.

**8. Keller, K. L., Strategic Brand Management, Pearson/Prentice Hall, 3rd edition. 2008.**

"Strategic Brand Management" (3rd edition, 2008) by Keller, readers are provided with an in-depth exploration of the principles, strategies, and tactics essential for effective brand management. Published by Pearson/Prentice Hall, this seminal work is widely recognized as a definitive guide in the field of branding. Keller delves into various aspects of brand management, including brand positioning, brand equity, brand extension, and brand communication, offering both theoretical insights and

practical applications. Through a combination of theoretical frameworks, empirical research, and real-world case studies, Keller provides readers with actionable techniques and best practices for building and sustaining strong brands in today's competitive marketplace. "Strategic Brand Management" is an indispensable resource for students, academics, and professionals seeking to understand the complexities of brand management and develop successful branding strategies.

**9. Clifton, R., Ahmad, S., Brands and Branding, John Wiley & Sons, 2010.**

In "Brands and Branding" (2010) by Clifton and Ahmad, published by John Wiley & Sons, readers are taken on a comprehensive journey through the world of branding. With a focus on practical insights and real-world examples, this book offers a deep dive into the strategies and techniques used to build and manage successful brands. Covering topics such as brand identity, brand positioning, brand equity, and brand communication, Clifton and Ahmad provide readers with a solid understanding of the fundamentals of branding. Through case studies and anecdotes, they illustrate how companies across various industries have leveraged branding to achieve competitive advantage and drive business growth. "Brands and Branding" is a valuable resource for marketers, brand managers, and business leaders looking to enhance their understanding of branding principles and develop effective brand strategies.

**10. D'Alessandro, D. F., Owens, M., Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand, McGraw-Hill, 1st ed., 2001. 204 p.**

In "Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand" (2001) by D'Alessandro and Owens, published by McGraw-Hill, readers are introduced to a strategic framework for developing and managing powerful brands. Through ten essential rules, the authors outline the key principles and tactics necessary to create a dominant brand presence in the

marketplace. Drawing on their extensive experience in marketing and branding, D'Alessandro and Owens provide practical advice and actionable strategies for building brand equity, establishing brand differentiation, and winning in competitive markets. With a focus on innovative thinking and bold execution, "Brand Warfare" offers valuable insights for marketers and business leaders striving to create brands that stand out and thrive in today's fiercely competitive landscape.

**Анотація дипломної бакалаврської роботи**

**Saltunova A.M. Brand management on the case of Nike company**

This research delves into the intricacies of brand management within the realm of international business, focusing on Nike as a primary case study. Through a thorough examination, the author scrutinizes the theoretical underpinnings and methodological frameworks of brand management, applying them practically within the context of Nike's operations. The culmination of this analysis is the formulation of recommendations aimed at refining brand management practices, particularly tailored to augment the competitive edge of Ukrainian enterprises in contemporary market landscapes.

By scrutinizing Nike's strategies and tactics, the study elucidates key factors contributing to the success of its brand. Drawing insights from this examination, the author offers pragmatic recommendations designed to optimize brand management approaches. These insights are particularly pertinent for Ukrainian enterprises seeking to navigate the complexities of global competition, equipping them with actionable strategies to fortify their market positions.

In conclusion, the study underscores the paramount importance of comprehending fundamental concepts and deploying effective brand management strategies. The findings advocate for a strategic approach to brand management, emphasizing its pivotal role in achieving success within the global marketplace. Through this comprehensive analysis, the study underscores the imperative for Ukrainian enterprises to adopt innovative and adaptive brand management practices to thrive in an ever-evolving business landscape.

Keywords: brand management, international business, Nike, competitiveness, recommendations

Year: 2024.

## Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1016294844

Дата перевірки:  
29.05.2024 18:44:00 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
29.05.2024 19:38:15 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Салтунова А.М.Бренд-менеджмент на прикладі компанії Nike

Кількість сторінок: 121 Кількість слів: 26557 Кількість символів: 201882 Розмір файлу: 2.56 MB ID файлу: 101608938

### 15% Схожість

Найбільша схожість: 2.35% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015733505)



### 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

### 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

### Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

