

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет управління, економіка та права
*Кафедра міжнародних економічних відносин
та маркетингових стратегій*

Кваліфікаційна робота

Освітнього ступеня «Магістр»

на тему «Розробка комплексної стратегії бренд-менеджменту
для зміцнення позицій компанії на конкурентному ринку»

Виконав: студент 2-го курсу, групи Марк-61
Спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва)

Задерей Є. В.

(Прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Томашевський Ю.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(прізвище та ініціали)

Львів 2025

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Факультет управління, економіка та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових
стратегій

Освітній ступінь «Магістр»
Освітня програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
міжнародних
економічних
відносин та
маркетингових
стратегій
(назва кафедри)

(підпис)

Линдюк А.О.
(прізвище, ім'я, по
батькові)

“ ” _____ 202_ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ
Задержю Євгену Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) **«Розробка комплексної стратегії бренд-менеджменту для зміцнення позицій компанії на конкурентному ринку»**

Керівник проекту (роботи) Томашевський Юрій Михайлович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУВМБ від “14” березня 2025 року № 194-4

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до “10” грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) статут підприємства, штатний розпис, баланс підприємства, фінансові звіти, посадові інструкції, основні економічні показники за період дослідження, спеціальна та наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ
КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

- 1.1. Сутність бренду та його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства
- 1.2. Концепції та моделі бренд-менеджменту: сучасні підходи та розвиток
- 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду на ринку

Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «XXXXX» НА РИНКУ

- 2.1. Загальна характеристика компанії та дослідження її ринкового середовища
- 2.2. Дослідження позиціонування бренду та сприйняття споживачами
- 2.3. Оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії та визначення проблемних зон

Розділ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «XXXXXX»

3.1. Формування оновленої бренд-стратегії: місія, цінності та унікальна ідентичність бренду

3.2. Розробка системи тактичних інструментів та комунікаційної стратегії бренду

3.3. План впровадження, бюджетування та оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *таблиці, рисунки, схеми*

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання “ 20 ” березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі ДР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	20.03.2025 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	08.07.2025 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Розробка питань з охорони природи (написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; питань з охорони праці і захисту населення та охорони природи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	09.09.2025 р.
4.	Кінцеве оформлення дипломної роботи (здача пояснювальної записки керівнику ДР; виправлення його зауважень; здача ДР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	25.11.2025 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником ДР; виправлення зауважень у графічній частині).	10.12.2025 р.

Студент

(підпис)

Задерей Є. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Томашевський Ю.М.

(прізвище та ініціали)

УДК 339.138

Кваліфікаційна робота: 77 сторінок текстової частини, 21 таблиць, 12 рисунків, 52 літературних джерел.

Розробка комплексної стратегії бренд-менеджменту для зміцнення позицій компанії на конкурентному ринку. Задерей Євген Віталійович. Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. Дубляни, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці комплексної стратегії бренд-менеджменту з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на сучасному ринку. У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та управління брендом, розкрито сутність бренд-стратегії як ключового нематеріального активу компанії та інструменту довгострокового підвищення її ринкової вартості.

Аналітична частина роботи базується на комплексному дослідженні діяльності ТОВ «XXXXX», що спеціалізується на роздрібному продажі та сервісному обслуговуванні техніки Apple. Проведено оцінку ринкового середовища підприємства, фінансово-економічних показників, конкурентного позиціонування бренду та сприйняття його споживачами. У результаті аналізу визначено ефективність чинної бренд-стратегії компанії та виявлено ключові проблемні зони бренд-менеджменту, зокрема недостатню емоційну диференціацію бренду, фрагментарність комунікацій і відсутність системного підходу до управління брендом.

Практична цінність роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення бренд-стратегії ТОВ «XXXXX», спрямованих на підвищення рівня лояльності клієнтів, формування стійкої брендової ідентичності та зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності торговельно-сервісних компаній, що працюють у сегменті споживчої електроніки, а також у навчальному процесі під час вивчення дисциплін маркетингового спрямування.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та розробці комплексної стратегії бренд-менеджменту з метою зміцнення конкурентних позицій компанії на динамічному та конкурентному ринку. У роботі узагальнено теоретичні підходи до сутності бренду та бренд-стратегії, визначено роль бренд-менеджменту як важливого інструменту формування довгострокової ринкової цінності підприємства. Розкрито основні методи оцінювання ефективності бренд-стратегії та їх значення для прийняття управлінських рішень.

Аналітична частина роботи ґрунтується на комплексному дослідженні діяльності ТОВ «XXXXX», що функціонує на українському ринку роздрібною торгівлі технікою Apple. Проаналізовано ринкове середовище підприємства, фінансово-економічні показники, конкурентне оточення, позиціонування бренду та сприйняття його споживачами. Оцінено ефективність чинної бренд-стратегії компанії та визначено ключові проблемні зони бренд-менеджменту, зокрема недостатню емоційну диференціацію бренду, фрагментарність бренд-комунікацій і відсутність системного підходу до управління брендом.

Практична значущість роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення бренд-стратегії підприємства, спрямованих на підвищення рівня лояльності споживачів, формування стійкої брендової ідентичності та посилення конкурентоспроможності компанії. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності торговельно-сервісних підприємств, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Ключові слова: бренд-менеджмент, бренд-стратегія, позиціонування бренду, конкурентоспроможність, лояльність споживачів, брендова ідентичність, ринок електроніки, маркетингова стратегія.

Annotation

The qualification paper is devoted to the study and development of a comprehensive brand management strategy aimed at strengthening a company's competitive position in a dynamic and highly competitive market. The paper summarizes theoretical approaches to the essence of a brand and brand strategy and defines brand management as an important tool for creating long-term market value for an enterprise. The main methods for evaluating the effectiveness of a brand strategy and their role in managerial decision-making are identified.

The analytical part of the study is based on a comprehensive analysis of the activities of LLC "SWIPE", which operates in the Ukrainian retail market of Apple technology. The company's market environment, financial and economic indicators, competitive landscape, brand positioning, and consumer perception are analyzed. The effectiveness of the current brand strategy is assessed, and key problem areas in brand management are identified, including insufficient emotional differentiation of the brand, fragmented brand communications, and the lack of a systematic approach to brand management.

The practical significance of the paper lies in substantiating directions for improving the company's brand strategy aimed at increasing customer loyalty, forming a sustainable brand identity, and enhancing the company's competitiveness. The research findings can be used in the practical activities of retail and service companies, as well as in the educational process of higher education institutions.

Keywords: brand management, brand strategy, brand positioning, competitiveness, consumer loyalty, brand identity, electronics market, marketing strategy.

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ...	9
1.1. Сутність бренду та його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Концепції та моделі бренд-менеджменту: сучасні підходи та розвиток	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду на ринку	22
Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «XXXXXX» НА РИНКУ	29
2.1. Загальна характеристика компанії та дослідження її ринкового середовища	29
2.2. Дослідження позиціонування бренду та сприйняття споживачами	37
2.3. Оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії та визначення проблемних зон	41
Розділ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «XXXXXX»	46
3.1. Формування оновленої бренд-стратегії: місія, цінності та унікальна ідентичність бренду	45
3.4. Розробка системи тактичних інструментів та комунікаційної стратегії бренду	53
3.5. План впровадження, бюджетування та оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку підприємства змушені постійно підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників довгострокового розвитку виступає бренд-менеджмент, який забезпечує формування й підтримку сильного бренду. Ефективно вибудована бренд-стратегія сприяє зростанню лояльності та довіри споживачів, покращує впізнаваність компанії та її позиції на ринку. У світі, де цінність тривалих взаємовідносин зі споживачем постійно зростає, роль стратегічного управління брендом набуває особливої ваги.

Динамічне збільшення кількості брендів протягом останніх років посилює конкуренцію та зумовлює необхідність приділяти ще більше уваги їх розвитку. У цьому контексті бренд-менеджмент стає важливим напрямом, адже саме він спрямований на формування конкурентних переваг бренду та зміцнення його ринкових позицій. Оскільки кожне підприємство має власні унікальні фактори успіху, стратегічний підхід до управління брендом є необхідною умовою результативної діяльності.

Метою даної роботи є дослідження сутності бренд-менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства, аналіз інструментів управління брендом та оцінювання маркетингового середовища компанії. Отримані результати дозволять визначити ефективність чинної бренд-стратегії та запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Проблематика бренд-менеджменту привертала увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Серед дослідників, що зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, слід зазначити Лищенко М., Смолич Д., Зозульов О., Мазаракі А., Нестерова Ю., Тарасюка М., Галенко О., Солоненко Ю., Лисинюк М., Котлер Ф., Акер Д. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження теоретичних засад бренд-менеджменту та аналіз

можливостей його практичного застосування в системі стратегічного розвитку компаній.

Для реалізації поставленої мети необхідно розв'язати такі *завдання*:

- розкрити зміст, ключові поняття, моделі та стратегічні цілі бренд-менеджменту;
- здійснити аналіз управлінського інструментарію, який використовується у процесі формування та розвитку бренду;
- охарактеризувати маркетингове середовище компанії та визначити його вплив на розвиток бренду;
- провести оцінювання міжнародної діяльності компанії з позицій брендингу та конкурентних переваг;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення системи бренд-менеджменту;
- оцінити результативність бренд-менеджменту у контексті стратегічного розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи виступає процес стратегічного формування та розвитку бренд-менеджменту.

Предмет дослідження. Предметом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процеси формування, реалізації та оцінювання бренд-стратегії компанії.

Методи дослідження. У ході проведення дослідження застосовано комплекс загальнонаукових методів і прийомів, серед яких монографічний підхід, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, експертних оцінок і аналізу ієрархій, а також методи порівняння, системного та факторного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних положень і розробці практико-орієнтованих підходів до формування та реалізації комплексної стратегії бренд-менеджменту

підприємства в умовах високої конкуренції та цифровізації ринку. У процесі дослідження вперше обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного управління брендом до системної комплексної бренд-стратегії для підприємств, що працюють у сегменті дистрибуції та сервісного обслуговування глобальних брендів. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності бренд-стратегії, який поєднує ринкові, споживчі, комунікаційні та організаційні показники, що дозволяє більш повно враховувати специфіку брендів-посередників на конкурентних ринках.

Дістали подальшого розвитку наукові положення щодо формування бренд-ідентичності підприємства шляхом зміщення акцентів із цінової конкуренції на створення унікального брендовго досвіду споживачів, підвищення ролі сервісної складової та емоційної диференціації бренду. Удосконалено підходи до інтеграції digital-інструментів у систему бренд-менеджменту, що забезпечує узгодженість комунікацій, зростання лояльності клієнтів і довгострокове зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на 2 науково-практичних конференціях:

1. Задерей Є. В. Розробка комплексної стратегії бренд-менеджменту для зміцнення позицій компанії на конкурентному ринку. Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького : тези доп. студ. конф. фак-ту управління, економіки та права. Львів, 14–15 травня 2025 р. / [відп. ред. М.П. Лизак; МОН України, ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького]. – Львів : [ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького], 2025. – С.380-382.
2. Задерей Є. В. Бренд як стратегічний нематеріальний актив та інструмент зростання вартості бізнесу. «Маркетинг у глобальному середовищі: інновації, етика та конкурентноспроможність бізнесу». Збірник тез ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / за заг. ред. А.О. Линдюка, М.В. Когут. Дубляни, 2025, С.85-88.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

1.1. Сутність бренду та його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, бренд-менеджмент посідає ключове місце у системі розвитку підприємства. Для формування сильного та впізнаваного продукту недостатньо забезпечити лише його високу якість – важливо створити цілісний образ, який буде здатний привернути увагу потенційних споживачів та підтримувати їхню прихильність у довгостроковій перспективі. Грамотно розроблена стратегія бренд-менеджменту сприяє зростанню прибутковості компанії та зміцненню лояльності цільової аудиторії.

Поняття «бренд» сьогодні широко використовується як у професійному дискурсі, так і в повсякденному мовленні, що свідчить про його актуальність та важливість. Стрімкий розвиток суспільства та бізнес-середовища зумовлює підвищену увагу до бренду і бренд-менеджменту, адже саме вони виступають одним із ключових елементів, які забезпечують взаємозв'язок між компанією та споживачем.

Для більш глибокого розуміння сутності бренду доцільно розглянути різні підходи до його трактування, запропоновані науковцями. Основні визначення наведено у табл. 1.1.

Отже, узагальнивши підходи до трактування поняття «бренд» різними науковцями та Американською маркетинговою асоціацією, можна сформулювати його інтегральне визначення. Бренд — це унікальний товар, послуга або компанія, що уособлює комплекс цінностей, асоціацій, характеристик і певних обіцянок щодо якості та споживчої цінності продукту. Саме завдяки своїй індивідуальності бренд дозволяє споживачу виокремити його серед численних альтернатив на ринку.

Таблиця 1.1 – **Визначення поняття «бренд» в наукових працях**

Автор / Джерело	Визначення поняття «бренд»
Ф. Котлер	Бренд розглядається як зобов'язання продавця забезпечити споживача певним набором властивостей товару чи послуги, перевага та гарантій якості. [13]
Американська маркетингова асоціація (АМА)	Бренд – це назва, термін, знак, символ, графічний елемент або їх поєднання, що використовуються для ідентифікації товарів чи послуг виробника й відмежування їх від пропозицій конкурентів. [21]
Коноваленко А. С.	Бренд подається як культуруотворюючий чинник маркетингового середовища, що впливає на споживачів і формує їхню модель поведінки. [5]
Д. Акер	Бренд визначається як унікальна назва та/або символ (логотип, торгова марка, дизайн упаковки), створені для ідентифікації товарів чи послуг окремого продавця або групи продавців і відокремлення їх від пропозицій конкурентів. Бренд повідомляє споживачу про джерело продукту та забезпечує захист як виробника, так і споживача від конкурентів, що намагаються копіювати товар. [15]
Майборода Г. О.	Бренд трактується як сучасний маркетинговий інструмент, що застосовується на всіх етапах життєвого циклу товару та формує комплекс емоцій і асоціацій у свідомості споживача під час купівлі та використання продукту. [5]

* Розроблено автором на основі: [5, 13, 15, 21]

Бренд-менеджмент зазвичай трактують як системний процес формування, розвитку та управління унікальним брендом. Щоб з'ясувати, яким чином це поняття інтерпретують науковці, розглянемо відповідні визначення у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - **Визначення поняття «бренд-менеджмент»**

Автор / Джерело	Визначення поняття «бренд-менеджмент»
Бренд-менеджмент	Бренд-менеджмент розглядається як управлінська діяльність маркетингової спрямованості, об'єктом якої є бренд підприємства, що включає бренд товару та імідж компанії [10]
Бренд-менеджмент	Бренд-менеджмент визначається як діяльність із управління брендами відповідно до поставлених цілей, зокрема для збільшення довгострокового споживчого капіталу бренду, підвищення його вартості та забезпечення захисту позицій інших брендів компанії [3]
Бренд-менеджмент	Бренд-менеджмент трактується як діяльність, спрямована на зміцнення споживчої прихильності, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довготривалого успіху підприємства [3]

* Розроблено автором на основі: [3, 10]

Отже, бренд-менеджмент можна визначити як вид діяльності, спрямований на формування, розвиток і підтримку унікального бренду, що

створює імідж товару, послуги чи компанії та забезпечує їх відмінність на ринку.

Перші прояви бренду зустрічаються ще у 3000–1750 рр. до н.е., коли позначення на предметах використовувалися для ідентифікації робіт майстрів та визначення власника. У XIX столітті були офіційно зареєстровані перші торгові марки, серед яких такі відомі бренди, як Coca-Cola, Bass Pale Ale та Guinness. Витоки сучасного поняття «бренд-менеджмент» пов'язують із 1931 роком, коли компанії General Foods та Procter & Gamble почали активно застосовувати його у своїй діяльності. Саме тоді, на тлі зростання конкуренції, бренд-менеджмент став ключовим інструментом розвитку підприємств [5].

Бренд-менеджмент охоплює широкий спектр завдань, серед яких:

- аналіз брендового середовища підприємства;
- формування обізнаності щодо бренду;
- забезпечення довгострокового стійкого попиту на продукцію;
- визначення позиціонування бренду для досягнення стійких конкурентних переваг;
- надання бренду додаткової цінності;
- створення основи для розширення бренду через диференціацію продукції;
- формування командного підходу у процесі розвитку та управління брендами;
- побудова ефективної структури бренду;
- забезпечення правового захисту бренду;
- підтримання інтересу та уваги споживачів до бренду;
- встановлення емоційного зв'язку між брендом і покупцем;
- використання маркетингових комунікацій для просування бренду;
- розроблення та впровадження програм лояльності;
- створення умов для виходу бренду на нові ринки;
- забезпечення відповідного рівня прибутковості;

- оцінювання ефективності процесів брендингу [18].

Досягнення успіху бренду неможливе без системного виконання зазначених завдань бренд-менеджменту. Їх реалізація сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, створенню конкурентоспроможного та унікального продукту, підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню споживчої лояльності та зростанню фінансових результатів компанії.

У стратегічному розвитку бренд-менеджмент функціонує як комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну систему управління брендом.

Таблиця 1.3. – **Ключові елементи, які формують бренд-менеджмент**

Елемент бренд-менеджменту	Сутність та характеристика
1. Капітал бренду	Сукупність унікальних характеристик і переваг, що формують сприйняту цінність бренду для споживачів та визначають його ринкову силу.
2. Впізнаваність бренду	Рівень, до якого споживачі здатні ідентифікувати бренд серед інших учасників ринку та пов'язати його з певною категорією товарів або послуг.
3. Айдентика бренду	Візуально-комунікаційна система бренду, що включає кольорову гаму, логотип, дизайн, стильові рішення та позиціонування, які формують цілісний образ компанії.
4. Ім'я бренду (торгова марка)	Ключовий елемент ідентифікації, який забезпечує відокремлення бренду від конкурентів і дає змогу споживачам легко його впізнавати.
5. Лояльність до бренду	Ступінь прихильності споживачів, що проявляється у повторних покупках та схильності вибирати бренд навіть за наявності альтернатив.
6. Імідж бренду	Сукупність вражень, асоціацій та уявлень споживачів про бренд, які формуються через його комунікації, символіку та репутаційні характеристики.
7. Ідентичність бренду	Показник того, наскільки добре аудиторія впізнає бренд та його атрибути, включно з логотипом і ключовими візуальними елементами.
8. Вартість бренду	Оціночна величина фінансової вартості бренду, яка відображає його ринковий потенціал, репутацію та вплив на загальну цінність компанії; використовується під час продажу, інвестування чи оцінювання маркетингових результатів.

* Розроблено автором на основі: [14]

У сучасних умовах бренд перетворюється не лише на інструмент маркетингу, а й на стратегічний актив підприємства. Він здатен забезпечити компанії цінову премію навіть у період зниження купівельної спроможності

населення, дозволяє оптимізувати витрати на маркетингові комунікації, підвищує стійкість бізнесу до економічних потрясінь, а також формує емоційний зв'язок зі споживачами, що трансформується у стабільний попит і регулярні продажі.

В українському контексті розроблення унікальної ціннісної пропозиції потребує особливо глибокого аналізу змінених споживчих потреб. Ієрархія Маслоу змінилася: домінуючими стали потреби у безпеці, передбачуваності та стабільності, тоді як прагнення до самореалізації та статусності відійшли на другий план.

Сучасні українські бренди вибудовують свої комунікації довкола ідей «стабільної опори», «передбачуваного майбутнього» та «прагматичної надійності».

«Сільпо» змінив акцент із креативного оформлення магазинів на концепцію «надійного тилу», демонструючи не лише широкий асортимент, а й відчуття продовольчої безпеки для родин. Саме цей підхід дозволив зберегти значну частину клієнтської бази та навіть залучити нових покупців у період зниження доходів населення [3].

«Нова Пошта» трансформувала позиціонування зі «швидкої доставки» у «систему життєво важливих зв'язків», фактично ставши логістичною основою країни під час війни. Компанія розширила функціональність відділень: вони стали місцями доступу до державних послуг, ліків і гуманітарної допомоги [4].

Економіка воєнного часу вимагає високої адаптивності, що відображається у зміні підходів до побудови бренд-архітектури. Найефективнішою моделлю стала гібридна, гнучка архітектура, де корпоративний бренд виступає гарантією стабільності, а суббренди оперативно реагують на зміни ринку.

«ОККО Груп» є прикладом вдалої реалізації такої моделі: зберігши репутацію надійного корпоративного бренду, компанія одночасно розвиває суббренди для різних сегментів споживачів – від преміальних до економ-позиціонування [5, 6].

SoftServe застосувала інноваційний підхід: поділ бренду на глобальний експортний та локальний із патріотичною комунікацією, що дозволило утримати міжнародні контракти та водночас посилити лояльність українських клієнтів і співробітників.

В умовах кризи комунікації брендів потребують докорінного оновлення. За даними дослідження Kantar [7], українські споживачі очікують від брендів:

- реклами товарів і послуг (78%) – люди хочуть бачити релевантні пропозиції;
- креативності в рекламі (78%) – ринок потребує нестандартних ідей;
- адаптації до реалій війни (62%) – відображення актуальних обставин у комунікаціях;
- інновацій – оновлені продукти, дизайн, розширення асортименту;
- спеціальних пропозицій та знижок (80%) – зростає цінова чутливість і прагнення до вигідних покупок.

У воєнний час проявився комунікаційний парадокс: споживачі одночасно хочуть, щоб бренди визнавали складність ситуації, але водночас демонстрували впевненість і помірний оптимізм. Найуспішніші компанії поєднують ці два підходи у своїй стратегії.

Український цифровий банк «Монобанк» упровадив інноваційну модель комунікацій, так звані «комунікаційні хвилі». Її суть полягає в чергуванні двох типів взаємодії зі споживачами:

- функціональної, орієнтованої на продукти та сервіси;
- емоційної, спрямованої на підтримку спільноти, формування відчуття єдності та взаємної підтримки.

Такий підхід дозволяє бренду водночас розвивати раціональну та емоційну складові сприйняття.

У ситуації обмеженої мобільності населення та скорочення офлайн-інфраструктури цифровий вимір бренду набув статусу не додаткового інструмента, а першочергової потреби. За даними звіту Digital 2025 [8], на

початку 2025 року кількість інтернет-користувачів в Україні досягла 31,5 млн осіб, що відповідає 82,4% населення. Це формує потужний потенціал для тих брендів, які здатні результативно працювати з онлайн-каналами та цифровими платформами.

Найдинамічніші українські компанії просувають концепцію цифрових екосистем, поєднуючи широкий спектр цифрових сервісів в єдиний ціннісний простір навколо бренду. Один із найпоказовіших прикладів — мережа аптек «Аптека Доброго Дня» [9], яка здійснила перехід від традиційної фармацевтичної роздрібною мережі до комплексної платформи здоров'я. Її ключові цифрові інновації включають:

- мобільний застосунок для онлайн-замовлення медикаментів;
- можливість відстеження історії покупок і персоналізованих рекомендацій;
- інтегровану програму лояльності;
- систему автоматизованих фармацевтичних консультацій, що надає детальну інформацію щодо дозування, протипоказань та сумісності препаратів.

Суттєві зміни відбулися і в поведінці споживачів — різко зросла роль месенджерів як основного каналу комунікації. Як наслідок, бренди почали створювати не просто чат-боти, а повноцінні сервісні рішення, що забезпечують повний цикл взаємодії: від консультації до оформлення замовлення.

Воєнний період спричинив переосмислення споживачами значення походження бренду та його громадянської позиції. Згідно з даними дослідження Gradus Research [10], 74% українців надають перевагу вітчизняним брендам або міжнародним компаніям, які відкрито демонструють підтримку України.

На цьому тлі сформувався феномен «етичного патріотизму», що виходить за межі використання символіки чи національних кольорів. Провідні

бренди інтегрують українську ідентичність значно глибше, через ціннісні орієнтири, культурні наративи, автентичні змістовні посили.

Такий підхід дозволяє створювати відчутний емоційний зв'язок із споживачами, зміцнює довіру та формує довготривалу лояльність до бренду.

1.2. Концепції та моделі бренд-менеджменту: сучасні підходи та розвиток

У провідних економічно розвинених країнах сформувалися та успішно функціонують дві основні моделі бренд-менеджменту: англоамериканська (західна) та японська (східна). Англоамериканський підхід до управління брендом із певними модифікаціями переважно застосовується у країнах Північної Америки та Західної Європи, тоді як японська модель отримала широке поширення у державах Південно-Східної Азії.

У західній практиці бренд-менеджмент вирізняється низкою класифікаційних аспектів, серед яких:

- моделі формування та розроблення бренду;
- моделі оцінювання його ринкової вартості;
- моделі управління брендом [4].

Подальший аналіз доцільно спрямувати на детальніше розкриття змісту зазначених моделей бренд-менеджменту, зокрема особливостей їх формування, структурних відмінностей та принципів функціонування. Розгляд англоамериканської та японської моделей дасть змогу виявити ключові підходи до управління брендом у різних соціокультурних та економічних умовах, а також визначити їхні переваги й обмеження у практиці сучасного бізнесу.

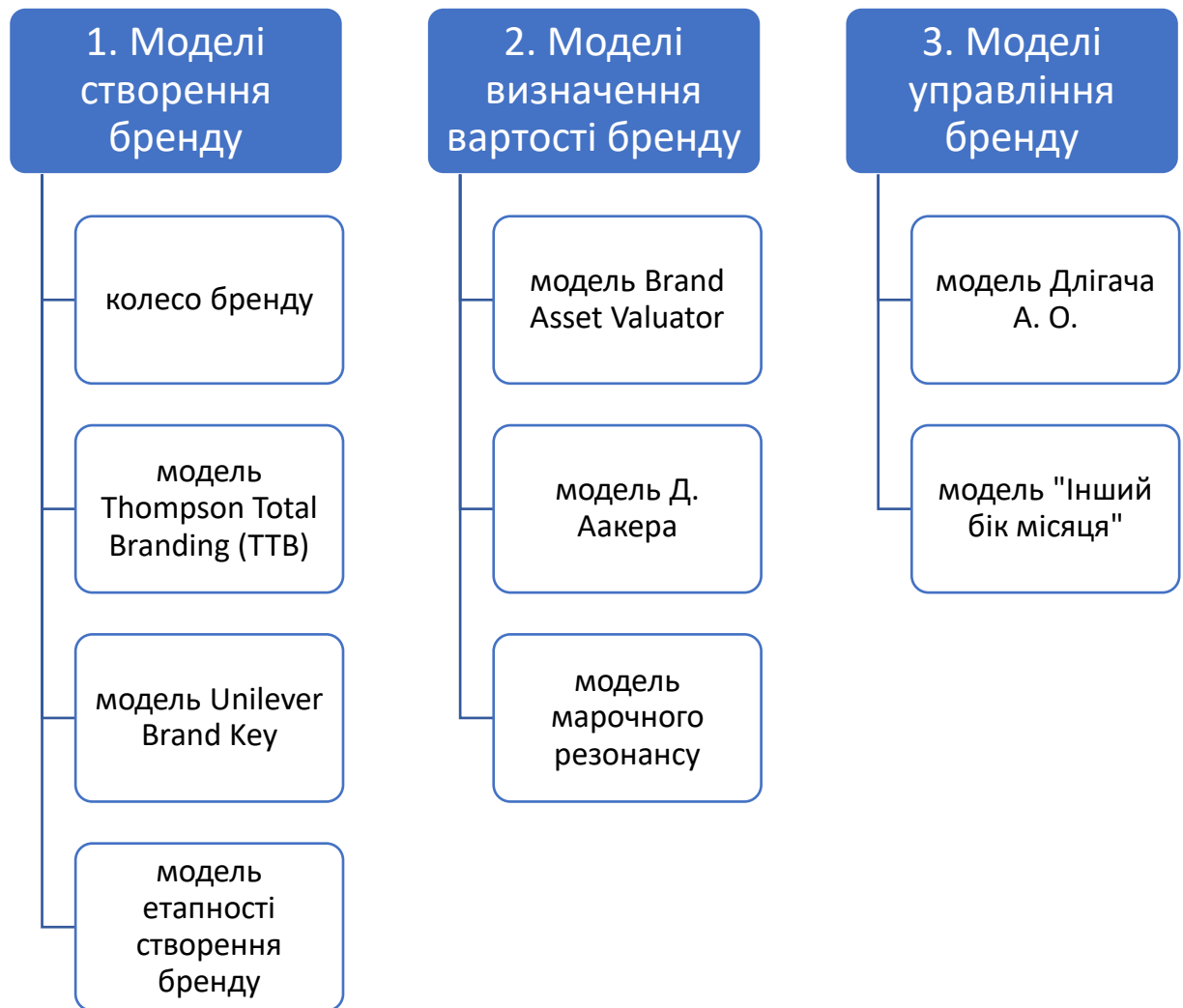


Рис. 1.1. – Класифікаційні ознаки бренду

**Розроблено автором на основі: [4]*

Серед найпоширеніших моделей створення бренду у світовій практиці варто виокремити класичну модель «колесо бренду», що ґрунтується на формуванні цілісної ідентичності бренду через його ядро, розширену ідентичність та позиціювання. Не менш відомою є модель Thompson Total Branding (TTB), яка описує послідовні етапи побудови бренду – від створення обізнаності до досягнення глибокої емоційної прихильності споживачів. Також застосовується модель Unilever Brand Key, що акцентує увагу на поступовому розкритті сутності бренду, від функціональних характеристик до його ключових цінностей і призначення. Ці підходи забезпечують системність процесу створення бренду та підвищують ефективність управління його розвитком. Зупинимось на них конкретніше.

1. Сутність моделі «Колесо бренду» полягає в тому, що бренд подається як багаторівнева структура, яка складається з п'яти взаємопов'язаних і вкладених одна в одну оболонок. Такий підхід дає змогу системно описати та впорядкувати всі ключові аспекти взаємодії бренду зі споживачем, визначити його цінності, характеристики й унікальність.



Рис. 1.2. Модель «Колесо бренду»

** Джерело [16]*

До структури моделі «Колесо бренду» входять такі ключові елементи:

- сутність бренду (головна ідея або обіцянка, яку компанія пропонує споживачу);
- індивідуальність (особливості та риси, що надають бренду унікального характеру);
- цінності (емоції та відчуття, які виникають у споживача під час взаємодії з брендом);
- переваги (результат і вигоди, які отримує споживач від використання бренду);
- атрибути (властивості і параметри бренду як окремої ринкової одиниці).

Модель дозволяє за допомогою комплексних маркетингових інструментів пов'язати глибинну сутність бренду з конкретними його характеристиками та властивостями, формуючи цілісне уявлення про бренд у свідомості споживача.

2. Відповідно до моделі Thompson Total Branding (TTB), сприйняття бренду формується під впливом великої кількості чинників, серед яких: маркетингові комунікації, цінова політика, особистий досвід і характеристики окремого споживача. Таким чином, бренд розглядається як результат багатовимірної взаємодії між компанією та аудиторією.



Рис. 1.3. Модель «Thompson Total Branding (TTB)»

** Використано джерело [8]*

Основними елементами моделі «Thompson Total Branding (TTB)» є такі характеристики:

- продукт (включає якість, дизайн, колір, варіативність, складові, умови використання та додаткові можливості);
- виробник (репутація компанії, її надійність і рівень довіри);
- ім'я та пакування (стильове оформлення, асоціації, конструкція й дизайн упаковки, комплектація);

- реклама, просування та пабліситі (значущість рекламних активностей, вибір каналів комунікації, стиль комунікацій та методи просування);
- ціна, поширення та канали збуту (визначення ціни, її зіставлення з аналогами, а також місця та способи реалізації продукту);
- споживачі та контекст споживання (хто купує товар, як і в яких ситуаціях він використовується);
- конкуренти та історія бренду (усі фактори, які аналізує споживач, порівнюючи альтернативи та приймаючи рішення щодо покупки).

Модель ТТВ дозволяє вибудувати комплексне розуміння того, як формується враження про бренд. Завдяки цьому з'являється можливість донести до споживача унікальність бренду та підкреслити ті характеристики, які відрізняють його від конкурентів.

3. Модель «Unilever Brand Key» є однією з найбільш відомих і широко застосовуваних у практиці бренд-менеджменту. Її ключовий акцент спрямований на глибоке вивчення цільової аудиторії та всебічний аналіз конкурентного середовища, що дозволяє вибудувати чітке та ефективне позиціонування бренду.



Рис. 1.4. Модель «Unilever Brand Key»

** Сформовано автором*

Після визначення базових елементів бренду здійснюється аналіз мотивації цільових споживачів, що дає змогу сформулювати змістовну сутність бренду. Вона охоплює його корисність, цінність, ключове призначення та відповідає на запитання: «Чому споживач має довіряти саме нашому бренду?». Таким чином забезпечується логічний зв'язок між споживчими потребами та унікальною пропозицією бренду.

4. Модель етапності створення бренду є процесуальною за своїм змістом і описує послідовність дій, необхідних для формування та виведення бренду на ринок. Центральне місце в цій моделі займає саме процес створення бренду, що включає визначення його ідентичності, позиціонування, розроблення комунікаційної стратегії та підготовку до ринкової реалізації.



Рис. 1.5. Модель етапності створення бренду

** Сформовано автором*

Основою моделі етапності створення бренду є визначення його позиціонування, після чого формується стратегія розвитку бренду. Наступним кроком є розроблення креативної концепції та перевірка правової коректності обраних елементів бренду. Завершальні етапи передбачають лінгвістичне тестування та оцінювання бренду в межах маркетингових досліджень із використанням якісних і кількісних методів [4].

Для результативної роботи бренд-менеджменту важливо правильно обрати модель управління брендом, яка найбільше відповідає специфіці компанії. Спочатку визначаються між двома загальними підходами – західним та східним, після чого здійснюється вибір конкретної моделі з відповідної групи. Ключовим аспектом є формування позитивного іміджу бренду, адже саме він визначає, як споживачі сприйматимуть бренд і як взаємодіятимуть із ним у майбутньому.

У сучасних умовах бренд-менеджмент орієнтується не лише на національний ринок, а й на міжнародний простір. Це означає, що бренд має бути здатним охопити різні соціальні групи, адаптуватися до їхніх культурних та поведінкових особливостей і забезпечувати відповідність очікуванням споживачів у глобальному середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бренду на ринку

У сучасному мінливому й турбулентному бізнес-середовищі перед підприємствами постає широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування та сталого розвитку. За таких умов управлінська діяльність має бути зорієнтована не лише на поточні результати, а й на довгострокові наслідки, враховуючи вплив як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність використання системного стратегічного підходу до управління.

Стратегічне управління бізнесом розглядають як безперервний процес прийняття управлінських рішень і вибору пріоритетних напрямів діяльності, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та підвищення успішності організації. Це високорівневий інструмент менеджменту, що фокусується на погодженні зовнішніх умов функціонування підприємства з його внутрішніми ресурсами та компетенціями з метою зміцнення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних намірів [3].

У межах системи стратегічного управління особливу роль відіграє бренд-менеджмент, оскільки саме бренд здатен визначати ключові орієнтири розвитку компанії та значною мірою впливати на її позиції на ринку. Водночас стратегічний менеджмент розглядає формування та управління брендом як один з базових інструментів досягнення стратегічних цілей. Бренд вбудовується у систему стратегічного планування як образ того, як компанія прагне бути сприйнятою споживачами та стейкхолдерами. Узгодження стратегічного управління та бренд-менеджменту забезпечує цілісний, взаємопов'язаний підхід до розвитку організації.

Бренд-менеджмент часто визначають як ядро споживачоорієнтованого стратегічного управління бізнесом. Подібно до складного механізму, бренд потребує постійного моніторингу й цілеспрямованого управління. Концепція бренд-менеджменту сформувалася ще в 1930-х роках як продовження системи управління продажами й згодом набула виразного маркетингового змісту. Сьогодні маркетинговий аспект бренд-менеджменту охоплює: розроблення концепції бренду, формування маркетингового комплексу, проведення ринкових і бренд-досліджень, планування та реалізацію рекламних кампаній. У багатьох американських компаніях підкреслюють, що «brand manager is a general manager of the brand», тобто бренд-менеджер виконує функції координатора діяльності всіх підрозділів, які так чи інакше впливають на розвиток бренду [6].

Узагальнено бренд-менеджмент можна визначити як стратегічно орієнтований процес створення, розвитку, підтримки та посилення брендів задля досягнення цілей підприємницьких структур. Він передбачає систему заходів, спрямованих на формування позитивного образу бренду в уявленні споживачів, забезпечення його унікальності та чітке артикулювання цінностей, які бренд репрезентує.

Необхідність формування бренду та здійснення продуманого бренд-менеджменту зумовлюється низкою чинників, серед яких:

- швидка зміна споживчих уподобань. Сучасні покупці орієнтуються не лише на функціональні характеристики товару чи послуги, а й на цінності й імідж бренду; завдання бренд-менеджменту – ефективно організувати цю взаємодію;
- зростання рівня конкуренції, що змушує компанії вибудовувати сильні бренди, здатні виділятися на тлі альтернативних пропозицій;
- посилення ролі соціальних мереж, які дають змогу споживачам публічно оцінювати бренд; відповідно підприємства мають активно формувати публічну думку та управляти репутацією;
- зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності: дедалі більше споживачів звертають увагу на етичні та соціальні аспекти діяльності компаній, тому бренд-менеджмент включає побудову позитивного іміджу з урахуванням суспільно важливих питань;
- глобалізація ринків, що вимагає від підприємств, орієнтованих на міжнародну діяльність, гнучкого управління брендом та його адаптації до культурних особливостей і вимог різних країн [2].

Бренд можна розглядати як неформальну угоду між продавцем і покупцем щодо очікуваних характеристик і рівня якості продукції, яка, крім функціональних параметрів, містить емоційну складову взаємодії з користувачем [4].

Інтеграція ефективного бренд-менеджменту з загальною стратегією підприємства (місією, баченням, етапами зростання, концепцією бренду та інструментами його просування) дає змогу досягти синергетичного ефекту. Це проявляється в підвищенні поінформованості про продукт, зростанні прибутковості компанії та підвищенні якості споживчого досвіду.

Скоординоване використання ресурсів і компетенцій персоналу сприяє формуванню брендового капіталу, ключовими складовими якого є знання про бренд та асоціації з ним, лояльність споживачів і сприйняття якості.

За посередництва бренду реалізуються дві важливі функції:

- комунікаційна – забезпечення впізнаваності та постійного впливу на цільову аудиторію;
- функція довіри – зменшення відчутних ризиків завдяки відповідальності бізнесу за якість та сталість споживання.

Сучасним компаніям, які управляють брендом, слід враховувати, що бренд-менеджмент має стратегічний характер: він повинен бути орієнтований на тривалу перспективу, узгоджуватися з ключовими цілями підприємства і бути інтегрованим із загальною корпоративною стратегією. Управління брендом має виступати інструментом забезпечення довгострокової прибутковості. На відміну від традиційного розуміння, сучасна концепція бренд-менеджменту не обмежується роботою з одним продуктом чи одним ринком: бренд може охоплювати широку номенклатуру товарів і сегментів, реалізуючи горизонтальне (споживчі й промислові ринки) та вертикальне (масовий і преміальний сегменти) охоплення.

Стратегія бренд-менеджменту передбачає не лише досягнення оперативних результатів, а й формування чіткої ідентичності бренду, яка задає вектор його розвитку. Розбудова ідентичності має ґрунтуватися на глибокому розумінні споживачів, конкурентного середовища і стратегічних орієнтирів підприємства, що дозволяє посилити конкурентні позиції бренду та вирізнити його серед аналогів. У цьому процесі ключова роль належить бренд-менеджеру, який відповідає за розроблення стратегічної програми розвитку бренду та контроль за її реалізацією [5].

У сучасному бізнесі бренд стає самостійним об'єктом управління, що стоїть в одному ряду з основними засобами, оборотним капіталом, персоналом, фінансами тощо. Його значущість як об'єкта менеджменту виявляється в тому, що він:

- уособлює реалізацію стратегії підприємства;
- ідентифікує компанію і її продукцію на ринку;
- полегшує вихід з новими товарами на суміжні сегменти;

- дає змогу отримувати додатковий дохід через продаж ліцензій чи франчайзинг;
- сприяє масштабуванню бізнесу;
- знижує відносні витрати на маркетингові комунікації.

Управління брендом вимагає послідовності та системності, що можна порівняти з розробленням нового продукту. Процес включає етапи планування, проєктування, формування, адміністрування, контролю та дотримання комплексу універсальних принципів, напрацьованих у ході еволюції брендингу та маркетингу. Дотримання цих рекомендацій, сформульованих провідними фахівцями в галузі бренд-менеджменту, дає змогу уникнути типових помилок, яких часто припускаються молоді компанії, намагаючись «побудувати бренд» надто швидко.

Комплексний підхід до формування та розвитку успішного бренду може включати такі основні напрями:

1. Розроблення стилю бренду. Візуальний стиль виконує дві ключові функції: привертає увагу до товару/послуги та допомагає покупцеві швидко ідентифікувати потрібний продукт серед численних альтернатив. Для цього дизайн має бути впізнаваним і оригінальним. Важливими елементами виступають:

- колористика бренду;
- характерний шрифт і його поєднання з кольором;
- символ або графічний знак бренду.

Упаковка при цьому не лише привертає увагу, а й є носієм ключової інформації про властивості та переваги продукту.

2. Формування споживчої цінності бренду. Бренд набуває реальної ваги лише тоді, коли його цінність визнають не тільки власники, а й споживачі. Йдеться про сукупність функціональних, соціальних та емоційних вигод, які бренд пропонує. Ідеальним є поєднання всіх трьох груп переваг, хоча на практиці часто переважає якась одна з них [1].

3. **Позиціонування бренду.** Позиціонування визначає місце бренду в свідомості споживача відносно конкурентів. Воно базується на тих параметрах, які є найбільш значущими для конкретної товарної категорії.

4. **Рекламна підтримка.** Якісна реклама відіграє ключову роль у закріпленні в свідомості споживача позиціонування бренду. Рекламне повідомлення має бути логічним продовженням обраної позиції бренду та дохідливо транслювати її мовою цільової аудиторії [6].

5. **Послідовність у управлінні брендом.** Будь-які зміни в стилі, позиціонуванні чи рекламній концепції мають бути виваженими та обґрунтованими новими обставинами. Надто часті корекції здатні дезорієнтувати споживача й зруйнувати сформований образ бренду.

6. **Нарощування ринкової сили бренду.** Міцність бренду визначається унікальними конкурентними перевагами та наявністю лояльної аудиторії. Стратегія управління має бути спрямована одночасно на чітку комунікацію переваг і на підтримку прихильності існуючих споживачів.

7. **Інвестування у бренд.** Створення сильного бренду неможливе без довгострокових інвестицій. Фінансові ресурси необхідні як для розроблення й реалізації комунікаційних програм, так і для досліджень ринку та оцінювання ефективності бренду. Компанія, яка обирає стратегію брендового розвитку, повинна бути готовою послідовно інвестувати в бренд навіть за наявності короткострокових труднощів.

Бренд-менеджмент як складова стратегічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Він охоплює: розроблення брендової стратегії, визначення унікальної позиції бренду, формування візуального й емоційного образу, управління каналами збуту та ціноутворенням, побудову довготривалих взаємин із цільовою аудиторією, опрацювання можливостей розширення товарної лінійки та виходу на нові ринки. Результатом успішного бренд-менеджменту є стійкі ринкові позиції, наявність постійних покупців і, відповідно, зростання прибутковості підприємства.

Таким чином, бренд-менеджмент у сучасних умовах виступає комплексною системою управління нематеріальними активами підприємства, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг, лояльності споживачів та довгострокової ринкової цінності бренду. Особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління брендом у середовищі високої конкуренції, цифровізації та зростання ролі сервісної складової. Теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, створюють методологічну основу для подальшого практичного аналізу діяльності конкретного підприємства. У зв'язку з цим у наступному розділі роботи здійснено аналітичну оцінку поточного стану бренду ТОВ «XXXXX», його ринкового позиціонування та ефективності чинної бренд-стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «XXXXXX» НА РИНКУ

2.1. Загальна характеристика компанії та дослідження її ринкового середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXXXX» (код ЄДРПОУ 41813582) (надалі «XXXXXX»; ТОВ «XXXXXX») є українською торговельно-сервісною компанією, що спеціалізується на роздрібній реалізації техніки Apple та суміжних категорій електроніки. Підприємство зареєстроване у листопаді 2018 р. Активна операційна діяльність розпочалася з 2019 р. як мережа роздрібних магазинів та сервісних центрів. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Саперно-Слобідська, 10, де розміщено центральний офіс та основні логістичні потужності.

За оцінками, станом на кінець 2024 – початок 2025 рр. у компанії працює близько 350–450 працівників, включаючи персонал роздрібних магазинів, сервісних інженерів, працівників логістики та офісних співробітників. Мережа налічує орієнтовно 50–60 торгових точок у різних регіонах України (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків, Чернівці, Івано-Франківськ, Тернопіль тощо), а також розвинений інтернет-магазин SWIPE.UA, який забезпечує суттєву частку доходів підприємства.

Управлінська модель ТОВ «XXXXXX» орієнтована на поєднання класичного офлайн-ритейлу та e-commerce. Онлайн-канал дозволяє компанії охоплювати споживачів по всій території України, тоді як фізичні магазини та сервісні центри забезпечують тестування продукції, консультації й сервісне обслуговування, що є критично важливим для техніки преміум-класу.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є 47.41 – «Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним обладнанням та програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах». Фактична спеціалізація компанії

зосереджена на продукції Apple: iPhone, Mac, iPad, Apple Watch, AirPods та аксесуарах до них.

Офіційний сайт компанії позиціонує «XXXXXX» як українську мережу магазинів і сервісних центрів техніки Apple, що пропонує нову, вживану та Open Box техніку, а також широкий асортимент аксесуарів, аудіотехніки, ігрових приставок, дронів, пристроїв віртуальної реальності та інших гаджетів різних виробників.

Для зручності подальшого аналізу узагальнимо основні відомості про підприємство в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Узагальнена характеристика ТОВ «XXXXXX»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік реєстрації	2018
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля комп'ютерною технікою та гаджетами (КВЕД 47.41)
Спеціалізація	Продаж техніки Apple (нова, вживана, Open Box), аксесуари та інші гаджети
Додаткові послуги	Сервісний ремонт, Trade-in, продаж відновлених пристроїв, розстрочка, програми лояльності
Географія діяльності	Вся територія України (мережа офлайн-магазинів + інтернет-магазин swipe.ua) (SWIPE.UA)
Орієнтовна кількість магазинів	50–60 торгових точок
Орієнтовна чисельність персоналу	350–450 осіб

* Джерело: створено автором

З точки зору бізнес-моделі, ТОВ «XXXXXX» поєднує декілька джерел формування цінності для споживача:

- розширений асортимент техніки Apple (нові, активовані, вживані та refurbished-пристрої);
- цінову гнучкість (знижки, акції, розстрочка/кредит);

- сервісні послуги (ремонт, консультації, гарантійна й післягарантійна підтримка);
- Trade-in як інструмент стимулювання повторних покупок та утримання клієнтів.

Це дозволяє компанії працювати на стику сегментів «офіційний ритейл» та «доступний преміум», конкуруючи як з великими національними мережами електроніки, так і з нішевими Apple-орієнтованими рітейлерами.

Для оцінки динаміки розвитку ТОВ «XXXXX» використаємо наявні узагальнені фінансові показники за 2023–2024 рр. (на основі скороченої звітності та ринкових оцінок).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «XXXXX»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід (виторг), млрд. грн	1,1	1,4–1,6	1,6–1,8
Чистий прибуток, млн. грн	75,8	90–110	100–130
Обсяг активів, млн. грн	756	850–950	950–1 100
Рентабельність продажів, %	7-8	6–8	7–9

* Джерело: створено автором

Як видно з таблиці, у 2023 р. компанія сформувала виручку на рівні близько 1,5 млрд грн, продемонструвавши зростання приблизно на 25 % порівняно з 2022 р. У 2024 р. відбулося подальше збільшення доходу до орієнтовно 1,6–1,8 млрд грн, що пов'язано зі зростанням онлайн-продажів, розвитком напрямів Trade-in та реалізації відновленої техніки.

Чистий прибуток компанії демонструє позитивну динаміку: з 90–110 млн грн у 2023 р. до орієнтовно 100–130 млн грн у 2024 р. При цьому рентабельність продажів зросла з 6–8 % до 7–9 %, що свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності (оптимізація складу асортименту, зменшення частки витрат на оренду та переорієнтація на онлайн-канали продажу). Значущим чинником успіху підприємства є структурна

диверсифікація джерел доходу. За наявними оцінками, щорічний обсяг реалізованої техніки становить 150–200 тис. одиниць, з яких близько 60 % припадає на смартфони iPhone, 20 % – на аксесуари, ще 20 % – на сервісні послуги та інші категорії.

Таблиця 2.3 – Структура реалізації ТОВ «XXXXX» за основними напрямками

Напрямок діяльності	Частка у загальному обсязі продажу, %
Продаж iPhone та інших смартфонів Apple	≈60
Аксесуари та супутні товари	≈20
Сервісні послуги, ремонт, Trade-in, інші гаджети	≈20

** Джерело: створено автором*

Помітну частку асортименту займають не лише смартфони, а й планшети, ноутбуки Mac, смарт-годинники Apple Watch, бездротові навушники AirPods, акустичні системи, ігрові приставки, квадрокоптери, VR-пристрої тощо. Це дозволяє компанії не лише продавати базовий продукт (iPhone), а й вибудовувати комплексну екосистему пристроїв та аксесуарів. Середній чек покупця оцінюється на рівні 10–15 тис. грн, що відповідає середньому та вище середнього ціновим сегментам ринку електроніки. Співвідношення витрат до виторгу становить приблизно 70–75 % (основні статті – закупівельна вартість імпортованої техніки, оренда приміщень, маркетинг, логістика), що є типовим для мереж роздрібної торгівлі гаджетами.

Асортиментна політика ТОВ «XXXXX» ґрунтується на концепції «повної екосистеми Apple». Компанія пропонує:

- нову техніку Apple з офіційною гарантією;
- техніку Open Box та активовані пристрої (фактично нові, але знижені в ціні через особливості поставки);
- вживану й відновлену (refurbished) техніку, що дозволяє охоплювати ціново чутливі сегменти;

- широкий спектр аксесуарів (чохли, захисні скла, зарядні пристрої, кабелі, адаптери, периферія);
- інші гаджети – акустика, ігрові консолі, дрони, VR-пристрої, зарядні станції тощо.

Окремий напрям – сервісні послуги: ремонт пристроїв Apple, діагностика, налаштування, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Компанія позиціонує себе як сервісний партнер, що супроводжує клієнта протягом усього життєвого циклу пристрою – від придбання до можливого обміну в межах програми Trade-in.

Формат діяльності мережі включає:

- офлайн-магазини у найбільших містах Західної та Центральної України (Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ, Київ та ін.) з фокусом на консультації та «досвід взаємодії з брендом»;
- інтернет-магазин swire.ua, що забезпечує доставку замовлень у всі регіони країни та активно використовує інструменти онлайн-маркетингу (SEO, контекстна реклама, SMM, Instagram-маркетинг).

Таке поєднання дозволяє «XXXXX» адаптуватися до змінених умов споживання після початку повномасштабної війни, коли частина фізичної інфраструктури була втрачена або суттєво обмежена, а попит поступово зміщувався в онлайн-канали.

ТОВ «XXXXX» працює в сегменті роздрібного продажу смартфонів та електроніки, де ключовим драйвером попиту виступає бренд Apple. Згідно з даними аналітичних агентств, у 2023 р. Apple вперше стала світовим лідером за обсягом поставок смартфонів, досягнувши частки ринку близько 20 % попри загальне падіння світового ринку на 3,2 %.

Особливо сильні позиції Apple має у преміум-сегменті (смартфони вартістю понад 600 дол. США): у 2023 р. її частка в цьому сегменті значно перевищувала частки найближчих конкурентів.

В Україні частка Apple на ринку смартфонів істотно зросла у 2022–2024 рр. За даними досліджень, у жовтні 2024 р. Apple посідала перше місце за кількістю активних пристроїв, контролюючи понад 32 % ринку смартфонів країни, випереджаючи Xiaomi та Samsung. Це створює сприятливі умови для розвитку спеціалізованих ритейлерів техніки Apple, до яких належить і «XXXXXX».

Водночас на українському ринку існує суттєва проблема «сірих» поставок техніки Apple: за різними оцінками, частка нелегально імпортованих пристроїв може сягати понад 70 %, що призводить до значних втрат бюджету та посилює цінову конкуренцію в нижчих сегментах.

Для «XXXXXX» це означає необхідність будувати конкурентні переваги не лише за рахунок ціни, а й завдяки сервісу, гарантії, довірі й брендовому досвіду.

Основу клієнтської бази «XXXXXX» становлять:

- молоді та середнього віку користувачі (18–45 років), орієнтовані на екосистему Apple;
- представники креативних професій, IT-спеціалісти, студенти, підприємці;
- споживачі із середнім та вище середнього рівнем доходу, готові інвестувати в преміальну техніку, але чутливі до цінових пропозицій, розстрочок та акцій.

Програми розстрочки, Trade-in, акційні пропозиції та широкий вибір вживаних/відновлених пристроїв дозволяють компанії частково охоплювати й більш ціново чутливі сегменти.

На ринку України ТОВ «XXXXXX» конкурує з кількома групами гравців:

1. Спеціалізовані Apple-ритейлери та Premium/Authorised Resellers – iStore, iSpace, KTC, інші партнери дистриб'ютора ASBIS-Україна.

2. Великі національні мережі гаджетів – «Цитрус», «Comfy», «Rozetka», які мають статус авторизованих реселерів та поєднують широкий асортимент брендованої та «сірої» техніки.
3. Невеликі локальні магазини та онлайн-майданчики, що працюють у форматі сірих поставок і конкурують переважно ціною.

Для систематизації конкурентного середовища використаємо табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – **Основні конкуренти ТОВ «XXXXX» на ринку техніки**

Apple в Україні

Група конкурентів	Приклади брендів	Формат діяльності	Ключові сильні сторони	Потенційні загрози для «XXXXX»
Офіційні Apple-ретеєлери	iStore, iSpace, KTC	Преміальні магазини + онлайн	Статус офіційних партнерів Apple, широкий асортимент нової техніки, сильний сервіс	Конкуренція в середньому та преміум-сегментах, боротьба за лояльність «ядра» Apple-користувачів
Мережі електроніки	Rozetka, Comfy, Цитрус	Масовий ритейл, маркетплейси	Велика впізнаваність бренду, агресивна цінова політика, сильна логістика	Тиск на маржу, розмивання диференціації за сервісом і асортиментом
Локальні гравці і «сірий» ринок	дрібні магазини, онлайн-майданчики	Невеликі точки продажу, інтернет-проекти	Нижчі ціни, можливість гнучкого асортименту	Формування у споживача очікування «мінімальної ціни», підрив довіри до офіційного сегмента

* Джерело: створено автором

Основним джерелом техніки Apple в Україні є офіційний дистриб'ютор ASBIS-Україна та мережа його партнерів.

Окрім офіційних каналів, на ринку діє низка паралельних імпортерів, які забезпечують додатковий асортимент, але посилюють ризики, пов'язані з гарантією, сервісом і правовою чистотою поставок. Для «XXXXX» важливо підтримувати баланс між офіційними поставками (як основою репутаційної надійності) та можливостями гнучкого асортименту й цінових позицій.

За оцінками, частка «XXXXX» у продажах техніки Apple в Україні становить близько 5–7 %, що характеризує компанію як середнього, але динамічного гравця ринку.

Перевагами підприємства є:

- фокус на конкретному бренді (Apple) з розширеним асортиментом нових, вживаних та відновлених пристроїв;
- поєднання сервісного обслуговування, Trade-in і програм лояльності;
- активна присутність в онлайні (сайт, соціальні мережі, месенджери);
- гнучка цінова політика, що дозволяє працювати і в середньому, і в умовно масовому сегменті.

Водночас основними викликами залишаються:

- ціновий тиск з боку сірих постачальників;
- конкуренція з великими національними мережами, які мають потужні маркетингові бюджети;
- залежність від глобальних циклів оновлення продуктів Apple та валютних коливань.

Проведений аналіз показує, що ТОВ «XXXXX» є динамічною українською компанією, яка успішно працює в сегменті продажу та сервісного обслуговування техніки Apple. Підприємство демонструє стійке зростання виручки й прибутку, розвиває онлайн-канали й формує комплексну пропозицію для різних груп споживачів – від прихильників преміального сегмента до ціново чутливих клієнтів.

Ринкове середовище для компанії є одночасно сприятливим і конкурентно насиченим: з одного боку, Apple посилює свої позиції як у світі, так і в Україні, що стимулює попит на відповідну техніку; з іншого – високий рівень конкуренції та значна частка «сірих» поставок вимагають від «XXXXX» продуманої бренд-стратегії, орієнтованої на сервіс, довіру, програму лояльності та формування довгострокових відносин з клієнтами.

2.2. Дослідження позиціонування бренду та сприйняття споживачами

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку техніки Apple ключовим фактором виживання і сталого розвитку стає не лише наявність товару чи приваблива ціна, а здатність компанії сформувати сильне позиціонування бренду та забезпечити позитивний досвід взаємодії споживача з брендом. Для ТОВ «XXXXXX» ці фактори відіграють визначальну роль, оскільки компанія працює у сегменті преміальної техніки, де важливими є довіра, сервіс, репутація та емоційні асоціації.

Позиціонування бренду «XXXXXX» формується на перетині кількох стратегічних складових: асортиментної спеціалізації, сервісної моделі, цінової політики, комунікаційної активності та характеристик цільової аудиторії. Дослідження ринкової поведінки компанії показує, що бренд послідовно вибудовує власний унікальний образ, який відрізняє його як від офіційних Apple-реселерів, так і від «сірих» продавців електроніки.

Позиціонування бренду описує, як саме компанія хоче, щоб її сприймали споживачі, і чим вона відрізняється від конкурентів. Для ТОВ «XXXXXX» базовим позиціонуванням є концепція "доступного преміуму", тобто продажу техніки Apple у різних цінових категоріях — від абсолютно нових моделей до Open Box та вживаних пристроїв — але з гарантіями, сервісом, діагностикою та підтримкою, яких немає у неофіційних продавців.

Це дозволяє бренду охоплювати одразу декілька сегментів ринку:

- споживачів, які хочуть нову техніку Apple;
- покупців, які шукають оригінальний iPhone чи MacBook за нижчою ціною;
- клієнтів, які цінують офіційний сервіс та післяпродажну підтримку;
- людей із середнім доходом, які завдяки Trade-in та акціям можуть дозволити преміальний гаджет.

У цьому контексті бренд «XXXXXX» позиціонує себе як комплексного гравця Apple-ринку, що пропонує не лише товар, а повний цикл сервісів — від покупки до ремонту. Для наочності можна узагальнити ключові елементи позиціонування у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – **Основні компоненти позиціонування бренду ТОВ «XXXXXX»**

Компонент позиціонування	Характеристика
Цінність бренду	Доступніший спосіб купити техніку Apple без ризиків та з гарантією
Ключова обіцянка бренду	“Apple для кожного — безпечно, вигідно та з підтримкою”
Асортиментна спеціалізація	Нова, вживана, відновлена техніка Apple + аксесуари + сервіс
Емоційний імідж	Інноваційність, технологічність, молодіжність, чесність
Сервісна модель	Продаж + діагностика + ремонт + Trade-in + консультування
Диференціація від конкурентів	Широка градація цін, гнучкість, сервіс, гарантія, оперативність
Цінове позиціонування	“Преміум, який можна собі дозволити”

* Джерело: створено автором

Щоб зрозуміти, як споживач сприймає бренд, необхідно оцінити позицію «XXXXXX» відносно конкурентів. На українському ринку техніки Apple є три ключові групи продавців:

- Офіційні Apple Premium Resellers
 - iStore, iSpace, KTC
 - сильні у преміум-сегменті, але дорогі та менш гнучкі.
- Національні мережі електроніки
 - Rozetka, Comfy, Цитрус
 - сильні онлайн-ритейлери, але з менш особистим сервісом.
- Сірі продавці та дрібні магазини
 - низькі ціни, але високі ризики, відсутність гарантій.

«XXXXXX» займає проміжну, але вигідну позицію, оскільки поєднує:

- асортимент, близький до офіційних продавців;
- цінову гнучкість, порівнянну з сірим ринком;
- сервісний підхід, недоступний великим мережам.

Цю позицію зручно відобразити за допомогою карти позиціонування.

Таблиця 2.6 – Порівняльна карта позиціонування ТОВ «XXXXX»

Фактор	СВАЙП	Офіційні преміум-реселери	Національні мережі	Сірий ринок
Довіра та гарантія	висока	дуже висока	середня	низька
Ціни	середні / нижчі за офіційні	високі	середні	найнижчі
Якість сервісу	дуже висока	висока	середня	дуже низька
Асортимент Apple	широкий	широкий	широкий	нерівномірний
Доступність	онлайн + офлайн	офлайн	онлайн + офлайн	онлайн
Гнучкість рішень	висока (Trade-in, вживані моделі)	низька	середня	висока

* Джерело: створено автором

На основі цієї таблиці видно, що бренд «XXXXX» займає оптимальну позицію між офіційністю та доступністю, що дозволяє йому залучати різні сегменти споживачів.

Поведінка покупців техніки Apple в Україні за останні роки суттєво змінилася:

- зросла роль онлайн-покупок;
- збільшилась довіра до вживаної та відновленої техніки;
- споживач став чутливішим до гарантії та сервісу;
- з'явилась готовність платити за преміальність, але не переплачувати.

Аналіз відгуків, соціальних мереж та поведінки клієнтів «XXXXX» дає підстави виділити ключові фактори їхньої лояльності.

Таблиця 2.7 – Основні фактори позитивного сприйняття бренду «XXXXX» споживачами

Фактор	Опис впливу
Надійність і гарантії	Споживачі високо оцінюють офіційні гарантійні умови та прозорість діагностики
Сервісний супровід	Наявність власних сервісних центрів формує відчуття безпеки покупки
Цінова гнучкість	Можливість вибору між новими, вживаними та Open Box пристроями
Швидкість обслуговування	Онлайн-замовлення, швидка доставка, оперативна консультація
Клієнтоорієнтованість	Персональні рекомендації, акційні пропозиції, Trade-in
Емоційний імідж	Молодіжний, сучасний стиль подачі контенту в соціальних мережах

* Джерело: створено автором

Ці фактори демонструють взаємозв'язок між позиціонуванням та реальним сприйняттям бренду: те, як компанія себе подає, відповідає тому, як її оцінює споживач.

Дослідження показало, що бренд ТОВ «XXXXX» займає унікальне місце на українському ринку техніки Apple. Його позиціонування базується на поєднанні доступності, сервісності та широкого асортименту. Споживачі сприймають бренд як надійний, сучасний і гнучкий, що формує високий рівень лояльності.

Сильними сторонами бренду є:

- орієнтованість на потреби різних сегментів покупців,
- багаторівнева цінова модель,
- сервісний комплекс,
- ефективні комунікації,
- емоційно-молодіжний імідж.

Разом ці чинники створюють конкурентну перевагу, яку доцільно використати під час формування бренд-стратегії компанії у наступних розділах роботи.

2.3. Оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії та визначення проблемних зон

В умовах високої конкуренції на ринку техніки Apple та посилення впливу нематеріальних чинників конкурентоспроможності особливої актуальності набуває оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії підприємства. Для ТОВ «XXXXX» бренд виступає не лише інструментом комунікації зі споживачами, а й ключовим активом, який визначає рівень довіри, лояльності клієнтів і здатність компанії протистояти ціновому тиску з боку «сірих» постачальників та великих національних мереж електроніки. У цьому контексті важливим є комплексний аналіз результативності бренд-стратегії компанії, що дозволяє виявити її сильні сторони, обмеження та проблемні зони, які потребують стратегічного доопрацювання.

Ефективність бренд-стратегії доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що охоплює фінансові, ринкові, поведінкові та управлінські аспекти. На відміну від традиційного аналізу маркетингової діяльності, оцінювання бренд-стратегії передбачає не лише вимірювання економічних результатів, але й аналіз здатності бренду створювати довгострокову цінність для споживача та підприємства.

У межах даного дослідження оцінювання ефективності бренд-стратегії ТОВ «XXXXX» здійснюється за такими основними групами критеріїв:

- ✓ ринкові результати функціонування бренду;
- ✓ споживче сприйняття та рівень лояльності;
- ✓ узгодженість позиціонування та фактичної реалізації бренду;
- ✓ організаційна зрілість системи бренд-менеджменту;

✓ фінансова віддача від бренд-активностей.

Для систематизації критеріїв оцінювання доцільно використати табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – **Критерії оцінювання ефективності бренд-стратегії підприємства**

Група критеріїв	Основні показники
Ринкові	Частка ринку, динаміка продажів, конкурентна позиція
Споживчі	Впізнаваність, довіра, повторні покупки, лояльність
Комунікаційні	Узгодженість повідомлень, активність у digital-каналах
Організаційні	Наявність стратегії, КРІ бренду, відповідальність
Фінансові	Середній чек, маржинальність, окупність маркетингу

* Джерело: створено автором

Аналіз ринкових і фінансових показників свідчить, що бренд-стратегія ТОВ «XXXXXX» забезпечує позитивну динаміку розвитку компанії. Зростання виторгу та чистого прибутку у 2023–2024 рр., розширення мережі офлайн-магазинів і суттєве збільшення частки онлайн-продажів підтверджують здатність бренду залучати та утримувати споживачів. Частка компанії на ринку техніки Apple в Україні оцінюється на рівні 5–7 %, що відповідає позиції середнього, але стабільного гравця.

Разом із тим порівняння темпів розвитку ТОВ «XXXXXX» із загальною динамікою зростання ринку Apple в Україні свідчить про наявність нереалізованого потенціалу бренду. Незважаючи на зростання попиту на продукцію Apple та розширення сегмента відновленої техніки, бренд «XXXXXX» поки що не демонструє випереджального зростання, що характерно для компаній із сильною диференційованою бренд-стратегією. Для узагальнення результатів оцінювання фактичної ефективності бренд-стратегії використаємо табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка результативності чинної бренд-стратегії ТОВ «XXXXX»

Критерій	Характеристика	Оцінка
Фінансові результати	Стабільне зростання доходів і прибутку	Позитивна
Впізнаваність бренду	Середня, переважно в регіонах присутності	Обмежена
Диференціація	Функціональна (ціна, сервіс, Trade-in)	Недостатня
Лояльність клієнтів	Помірно висока, але чутлива до ціни	Середня
Системність управління брендом	Відсутність формалізованої стратегії	Проблемна

* Джерело: створено автором

Таким чином, чинна бренд-стратегія забезпечує підприємству операційну стабільність, проте не формує достатньо сильного нематеріального активу, здатного суттєво підвищити ринкову цінність компанії в довгостроковій перспективі. Узагальнюючи результати проведеного оцінювання, можна стверджувати, що чинна бренд-стратегія ТОВ «XXXXX» має фрагментарний характер. Брендіві рішення реалізуються переважно у формі окремих маркетингових та комунікаційних заходів, орієнтованих на стимулювання продажів, тоді як системний стратегічний підхід до управління брендом відсутній. Така фрагментарність обмежує можливості формування цілісної бренд-ідентичності та знижує довгострокову цінність бренду підприємства.

Як було встановлено у питанні 2.2, бренд «XXXXX» позиціонується як «доступний преміум», що поєднує техніку Apple з гарантією, сервісом і гнучкою ціновою політикою. Однак аналіз практичної реалізації цього позиціонування свідчить про певний розрив між задекларованими цінностями бренду та фактичними інструментами їх донесення до споживача.

На практиці бренд-комунікації ТОВ «XXXXX» зосереджені переважно на акційних пропозиціях, розстрочках та вигодах у ціні. Це формує у свідомості споживача асоціацію бренду насамперед із доступністю, тоді як елементи сервісної експертизи, брендової філософії та емоційної унікальності

залишаються другорядними. Така ситуація створює ризик зниження цінності власного бренду компанії на фоні сильного глобального бренду Apple. Для наочності цей розрив можна відобразити у вигляді логічної схеми (рис. 2.1).



Рис 2.1 – Розрив між позиціонуванням і реалізацією бренду «XXXXXX»

** Джерело: створено автором*

Для комплексного оцінювання сильних і слабких сторін чинної бренд-стратегії доцільно застосувати SWOT-аналіз, результати якого подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз бренд-стратегії ТОВ «XXXXXX»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Орієнтація на сильний бренд Apple Розвинений сервіс і Trade-in Онлайн та офлайн-канали Гнучка цінова політика	Слабка власна бренд-ідентичність Відсутність єдиної бренд-стратегії Фрагментарні комунікації Залежність від цінових стимулів
Можливості	Загрози
Зростання Apple-ринку в Україні Попит на refurbished-техніку Розвиток digital-брендингу Підвищення сервісної цінності	«Сірий» імпорт Цінова конкуренція Посилення нацмереж Економічна нестабільність

** Джерело: створено автором*

SWOT-аналіз підтверджує, що потенціал бренду «XXXXX» використовується не повною мірою, а ключові слабкі сторони зосереджені у площині стратегічного управління брендом. На основі проведеного аналізу можна виокремити основні проблемні зони чинної бренд-стратегії ТОВ «XXXXX», які стримують подальше зміцнення конкурентних позицій компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні проблемні зони бренд-стратегії ТОВ «XXXXX»

Проблемна зона	Прояв
Відсутність комплексної бренд-стратегії	Бренд розвивається ситуативно
Слабка емоційна диференціація	Акцент на ціні замість цінностей
Фрагментарні комунікації	Нерівномірні повідомлення
Відсутність КРІ бренду	Немає вимірювання ефективності
Залежність від бренду Apple	Обмежена автономна ідентичність

* Джерело: створено автором

Таким чином, оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії ТОВ «XXXXX» показало, що бренд забезпечує підприємству базову конкурентоспроможність та стабільні фінансові результати, однак не формує повноцінної довгострокової цінності як нематеріальний актив. Основними проблемними зонами є відсутність формалізованої бренд-стратегії, слабка емоційна диференціація та недостатня системність управління брендом. Виявлені недоліки обґрунтовують необхідність розробки комплексної бренд-стратегії, орієнтованої на зміцнення ринкових позицій ТОВ «XXXXX», підвищення лояльності клієнтів і зростання брендової капіталізації підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «XXXXXX»

3.1. Формування оновленої бренд-стратегії: місія, цінності та унікальна ідентичність бренду

Розробка комплексної стратегії бренд-менеджменту для ТОВ «XXXXXX» вимагає системного переосмислення фундаментальних атрибутів бренду, що базується на результатах діагностики внутрішнього середовища та конкурентного аналізу, проведених у попередніх розділах роботи. В умовах насиченості ринку портативної електроніки в Україні, де функціональні характеристики товару (продукція Apple) є ідентичними у всіх гравців ринку, ключовим диференціатором стає нематеріальна складова активів компанії – її бренд-капітал. Оновлення бренд-стратегії ТОВ «XXXXXX» має на меті трансформацію сприйняття компанії від формату «торговельний майданчик» до формату «експертний партнер у світі технологій», що дозволить не лише залучити нову аудиторію, але й суттєво підвищити лояльність існуючих клієнтів (LTV).

Першочерговим етапом формування оновленої стратегії є кристалізація візії та місії, які слугують стратегічним орієнтиром для всіх маркетингових комунікацій. Аналіз поточної діяльності ТОВ «XXXXXX» свідчить про домінування транзакційного підходу, тому пропонується еволюційний перехід до ціннісно-орієнтованої моделі. Оновлена місія повинна резонувати з потребами сучасного споживача, який шукає не просто гаджет, а надійність, статус та технологічну свободу за розумну ціну (враховуючи сегмент вживаної техніки та Open Box).

Базуючись на концепції «Золотого кола» Саймона Сінека [31], пропонується наступна ієрархія стратегічних сенсів для ТОВ «XXXXXX», що відображена у таблиці 3.1. Запропоновані формулювання зміщують акцент з

процесу продажу на результат володіння технікою, підкреслюючи роль компанії як гаранта якості та доступності преміальних технологій.

Таблиця 3.1. – Трансформація місії та візії бренду ТОВ «XXXXX»

Елемент стратегії	Поточний стан (імпліцитний)	Оновлене формулювання (пропоноване)	Обґрунтування зміни
Місія (Для чого ми існуємо?)	Продаж техніки Apple та аксесуарів за конкурентними цінами.	Забезпечити кожного українця доступом до преміальних технологій Apple, надаючи бездоганний сервіс та гарантію надійності.	Перехід від продуктоцентричності до клієнтоцентричності, акцент на доступності та гарантіях.
Візія (Куди ми йдемо?)	Стати одним з лідерів онлайн-продажів техніки в Україні.	Стати національним еталоном довіри на ринку нової та вживаної техніки Apple, формуючи культуру свідомого споживання (re-commerce).	Інтеграція тренду на свідоме споживання та фокус на довірі як головному капіталі на вторинному ринку.
Ключова обіцянка (Brand Promise)	Широкий асортимент та низькі ціни.	«SWIPE — це твоя впевненість у техніці».	Нівелювання головного страху клієнта при купівлі дорогої електроніки (особливо вживаної).

* Сформовано автором

Формулювання місії безпосередньо впливає на корпоративну культуру та стиль комунікації з клієнтом. Якщо раніше працівник компанії виконував функцію продавця-консультанта, то в новій парадигмі він виступає в ролі «технологічного експерта», завданням якого є не просто закрити угоду, а підібрати оптимальне рішення, що відповідає бюджету та потребам клієнта, знімаючи бар'єри недовіри до вживаної техніки.

Фундаментом для побудови унікальної ідентичності є система цінностей, яка визначає поведінкові патерни бренду. Для ТОВ «XXXXX» пропонується впровадження системи цінностей «TRUST» (Technology, Reliability, User-focus, Speed, Transparency (технології, надійність, орієнтація на користувача, швидкість, прозорість)).

Деталізація ціннісного ряду виглядає наступним чином:

1. *Інноваційність (Technology)*. Компанія не просто продає, а живе технологіями, постійно оновлюючи асортимент найактуальнішими новинками та аксесуарами.
2. *Надійність (Reliability)*. В умовах, коли значну частку обороту становить вживана техніка, надійність стає критичною цінністю. Це реалізується через багаторівневу перевірку пристроїв сервісним центром перед продажем та наданням реальної гарантії, що відрізняє бренд від «сірих» продавців-одноденків.
3. *Клієнтоцентричність (User-focus)*. Бренд будує процеси навколо зручності клієнта – від юзабіліті сайту swire.ua до постпродажного обслуговування. Це означає готовність вирішувати спірні питання на користь клієнта для збереження репутації.
4. *Прозорість (Transparency)*. Чесність щодо стану техніки. Якщо пристрій має подряпини або замінені деталі – про це повідомляється відкрито. Це формує довгострокову довіру.

Для глибокого опрацювання структури бренду доцільно використати модель ідентичності бренду Ж.-Н. Капферера. Ця модель дозволяє розглянути бренд «XXXXX» як цілісний організм з шести граней. Розроблену призму ідентичності представлено графічно на рис. 3.1.

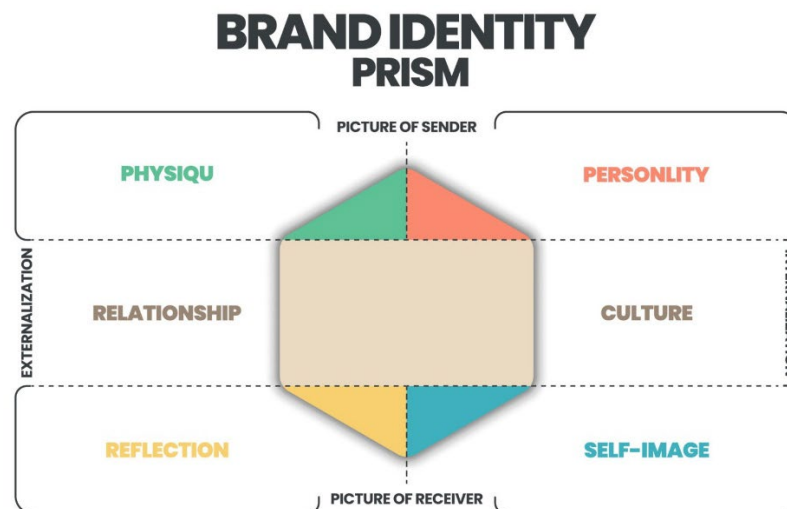


Рис. 3.1. – Унікальна ідентичність бренду: призма Капферера

* Джерело [35].

На рис. 3.1 зображена схема шестикутника з наступним наповненням:

- *фізичні дані (Physique)*. Лаконічний дизайн сайту, фірмові кольори (помаранчевий, чорний, білий), якісна упаковка навіть для вживаних товарів, сучасні шоуруми. Це візуальні якорі, що сигналізують про якість;
- *особистість (Personality)*. Бренд комунікує як молодий, енергійний, компетентний експерт. Він говорить простою мовою, без зайвого офіціозу, але з повагою до клієнта;
- *Культура (Culture)*. Культура ефективності та технологічного гедонізму. Бренд транслює ідею, що користування якісною технікою підвищує якість життя. Також сюди входить культура екологічності через повторне використання (trade-in);
- *взаємовідносини (Relationship)*. Партнерські та дружні. «XXXXXX» не залишає клієнта після покупки, пропонуючи сервіс, обмін, консультації. Це роль «свого хлопця» в світі техніки, який порадить краще;
- *відображення (Reflection)*. Як бренд бачить свого клієнта? Це сучасна людина, яка цінує свій час та гроші, прагне користуватися найкращим, але робить це раціонально (smart shopper);
- *самообраз (Self-image)*. Що відчуває клієнт? «Я зробив розумний вибір. Я отримав преміальну якість, не переплативши зайвого, і я впевнений у своєму девайсі».

Така структура ідентичності дозволяє чітко диференціюватися від великих мережових ритейлерів (де часто відсутня персоналізація) та дрібних продавців з дощок оголошень (де відсутня безпека).

Для забезпечення цілісності комунікаційної стратегії необхідно визначити архетип бренду. Проведений аналіз цільової аудиторії та конкурентного середовища дозволяє зробити висновок про доцільність використання гібридного архетипу «Мудрець» (The Sage) з елементами «Славного хлопця» (The Everyman) (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. – Колесо бренд-архетипів за моделлю М. Марк та К. Пірсон

** Джерело [15]*

Архетип «Мудрець» підкреслює експертність компанії. Споживачі звертаються до «XXXXX», щоб розібратися в нюансах характеристик, відмінностях між моделями iPhone, особливостях стану вживаної техніки. Компанія виступає провідником знань, що підтверджується контент-маркетингом (огляди, інструкції, порівняння). Водночас, елемент «Славного хлопця» робить бренд доступним і приземленим. Це нівелює пафос, часто притаманний преміальним брендам, і каже: «Ми такі ж, як ви. Ми розуміємо бажання мати крутий гаджет і допомагаємо це реалізувати». Таке поєднання

формує унікальний Tone of Voice: професійний, але доступний; впевнений, але не зарозумілий.

На основі сформованих місії, цінностей та ідентичності, розроблено оновлене позиціонування ТОВ «XXXXX». Воно базується на концепції «Smart Premium» – розумний доступ до преміального сегмента. Для вербалізації цього підходу розроблено матрицю повідомлень для різних сегментів цільової аудиторії (Табл. 3.2). Це дозволяє адаптувати комунікацію під конкретні болі клієнтів, зберігаючи при цьому цілісність бренду.

Таблиця 3.2. – Матриця комунікаційного позиціонування ТОВ «XXXXX»

Сегмент ЦА	Ключова потреба (Інсайт)	Унікальна пропозиція (USP)	Повідомлення (Message)
Раціоналісти (шукають вигоду)	«Хочу iPhone, але новий занадто дорогий. Боюся купити "мотлох" з рук».	Перевірена вживана техніка з гарантією від магазину до 12 місяців.	«Твій ідеальний iPhone не обов'язково має бути новим. Він має бути перевіреним. SWIPE гарантує якість».
Техно-ентузіасти (шукають новинки)	«Хочу найновішу модель у день релізу, стару треба вигідно продати».	Програма Trade-In з чесною оцінкою та пріоритетний доступ до новинок.	«Оновлюйся легко. Принось старий — забирай новий. Завжди будь на вістрі технологій зі SWIPE».
Бізнес-клієнти (B2B)	«Потрібна надійна техніка для офісу з ПДВ та сервісом».	Комплексне обслуговування, офіційні документи, швидкий ремонт.	«Технічне забезпечення вашого бізнесу — наша турбота. Працюйте ефективно, ми подбаємо про інструменти».

Завершальним елементом формування стратегії є узгодження візуальних атрибутів із новою ідеологією. Аналізуючи поточний сайт та матеріали ТОВ «XXXXX», варто зазначити, що помаранчевий колір є сильним ідентифікатором, який асоціюється з енергією, дружелюбністю та

доступністю (що відповідає архетипу «Славний хлопець»). Чорний колір додає преміальності та технологічності («Мудрець»).

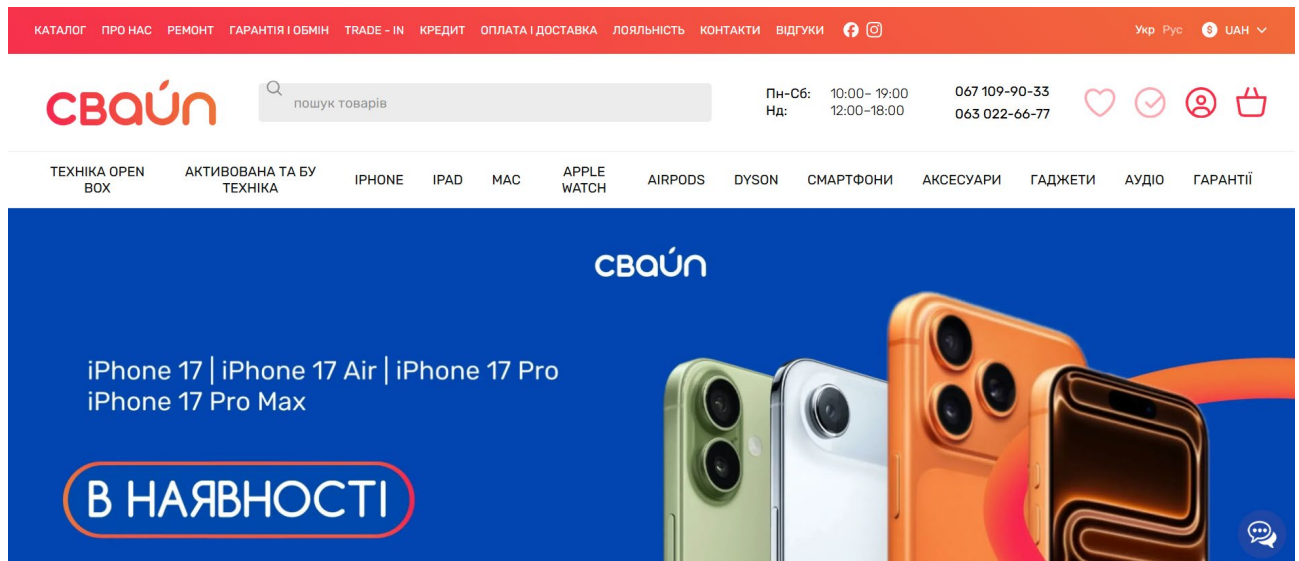


Рис. 3.3. – Скрін поточної сторінки сайту компанії <https://swipe.ua/>

В рамках оновленої стратегії рекомендується:

1. Осучаснення логотипу. Проведення легкого рестайлінгу для покращення читабельності на мобільних пристроях, адже 80% трафіку йде зі смартфонів;
2. Стандартизація фото-контенту. Впровадження єдиного стандарту фотографій для карток товарів, особливо для вживаної техніки (реальні фото конкретного девайсу, «360-градусний огляд»), що працюватиме на цінність «Прозорість»;
3. Дизайн точок контакту. Уніфікація дизайну сайту, сторінок у соціальних мережах та оформлення фізичних точок видачі/продажу. Інтер'єр магазинів має нагадувати не склад, а технологічний лаунж, де приємно протестувати гаджет.

Підсумовуючи, формування оновленої бренд-стратегії ТОВ «XXXXXX» базується на переході від цінової конкуренції до конкуренції цінностей. Запропонована стратегія інтегрує емоційні переваги (впевненість, приналежність до спільноти) з раціональними (гарантія, сервіс, Trade-in), створюючи цілісний образ надійного партнера. Це створює міцний фундамент для подальшої розробки тактичних інструментів просування, які будуть

розглянуті у наступних підпунктах роботи. Впровадження описаних змін дозволить компанії зайняти унікальну нішу «безпечного провідника у світ Apple», що є стійкою конкурентною перевагою на довгострокову перспективу.

3.2. Розробка системи тактичних інструментів та комунікаційної стратегії бренду

Ефективна реалізація оновленої бренд-стратегії ТОВ «XXXXXX» неможлива без розробки системи тактичних інструментів, що забезпечують трансляцію ціннісних орієнтирів компанії до кінцевого споживача. На даному етапі дослідження необхідно трансформувати абстрактні поняття місії та архетипу в конкретний план дій у рамках концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС). Враховуючи специфіку ринку техніки Apple, де рішення про покупку приймається раціонально-емоційним шляхом, комунікаційна стратегія має базуватися на принципах омніканальності – безшовної взаємодії клієнта з брендом у цифровому та фізичному просторі.

Для підтримки обраного архетипу «Мудрець» із рисами «Славного хлопця», комунікаційна тональність (Tone of Voice) бренду SWIPE повинна еволюціонувати. Від суто комерційного стилю («купи дешевше») пропонується перейти до консультативно-освітнього стилю. Бренд має спілкуватися мовою експерта, який спрощує складні технологічні речі, залишаючись при цьому дружнім.

Комунікаційна стратегія реалізується через диференційовану систему повідомлень, адаптовану під різні канали сприйняття. У Табл. 3.3 розроблено матрицю тактичних комунікаційних каналів для ТОВ «XXXXXX», що співвідносить цілі компанії з інструментами їх досягнення.

Таблиця 3.3. – Матриця тактичних інструментів комунікаційної політики ТОВ «XXXXX»

Група інструментів	Канали комунікації	Тактична мета (KPI)	Зміст комунікації (Key Message)
Performance Marketing (Залучення)	Google Shopping, Google Ads (Search), Facebook/Instagram Targeted Ads	Залучення «гарячого» трафіку, конверсія в продажі (ROAS).	«Шукаєш iPhone? У нас є ідеальний варіант з гарантією. Не переплачувай за коробку — плати за якість».
Social Media Marketing (Залучення та Утримання)	Instagram (Reels, Stories), TikTok, YouTube Shorts	Побудова спільноти, підвищення ER (Engagement Rate), візуалізація продукту.	«Дивись, як відрізнити оригінал від підробки. Ось реальний стан нашого вживаного iPhone 13. Ми нічого не приховуємо».
Content Marketing & SEO (Довіра)	Блог на сайті swipe.ua, Telegram-канал	Формування експертності, органічний трафік, зниження вартості залучення клієнта.	«Енциклопедія Apple: як зберегти батарею, які аксесуари обрати, новини зі світу технологій».
Direct Marketing (Утримання/LTV)	Email-розсилки, Viber/SMS пуші, CRM-маркетинг	Повторні продажі (Trade-in), крос-сейл аксесуарів.	«Твій iPhone 11 все ще крутий, але ми дамо за нього хорошу ціну при обміні на 14-ку. Час оновлюватись!».

Оскільки значну частину асортименту ТОВ «XXXXX» складає вживана техніка (Open Box, Used), головним тактичним завданням є подолання бар'єру недовіри. Для цього пропонується впровадження стратегії «Радикальної прозорості» (Radical Transparency) у контенті. Це передбачає створення серії відео- та фотоматеріалів, що детально демонструють процес діагностики

техніки сервісним центром компанії. Замість глянцевого стокового фото, акцент зміщується на реальний вигляд пристроїв ("live content").

Сайт swipe.ua виступає основним майданчиком конверсії, тому його тактичне вдосконалення є критичним. В рамках нової стратегії пропонується інтегрувати на сайт функціонал «Віртуального помічника» (чат-бот на основі AI або скриптів), який виконуватиме роль консультанта. Це відповідає цінності «Клієнтоцентричність».

Ключові тактичні зміни на веб-ресурсі мають включати:

1. Деталізацію стану товару. Впровадження системи грейдів (A+, A, B) з чітким візуальним поясненням, що означає кожен стан (наприклад, фото подряпин для стану B). Це знижує відсоток повернень товару;
2. Сторінка «Trade-In калькулятор». Інтерактивний інструмент, що дозволяє користувачеві за 1 хвилину оцінити свій старий пристрій. Це ефективний лід-магніт для збору контактів;
3. Соціальні докази. Блок із реальними відгуками, інтегрований з Google Maps або Instagram, розміщений на першому екрані картки товару.

В умовах електронної комерції момент отримання товару (Unboxing experience) є єдиною фізичною точкою контакту клієнта з брендом. Для закріплення позиціонування «Smart Premium», ТОВ «XXXXXX» необхідно переглянути стандарти пакування, особливо для вживаної техніки, яка часто продається без оригінальної коробки.

Пропонується розробка фірмового «Eco-friendly» пакування з перероблених матеріалів, що підкреслює екологічну відповідальність бренду (тренд Re-commerce). Всередині пакування має бути персоналізований елемент: чек-лист перевірки цього конкретного смартфона з підписом майстра, який проводив діагностику. Цей простий паперовий носій виступає потужним інструментом гарантії якості та персональної відповідальності.

Традиційні дисконтні системи втрачають ефективність. Для ТОВ «XXXXX» доцільно розробити екосистемну програму лояльності «SWIPE Family», яка базується не лише на знижках, а на сервісних привілеях. Основні елементи тактичної реалізації програми лояльності наведено у Табл. 3.4.

Таблиця 3.4. – Структура сервісної програми лояльності «SWIPE Family»

Рівень клієнта	Умова досягнення	Тактичні переваги (Інструменти)
Newbie (Новачок)	Реєстрація на сайті / Перша покупка	Знижка на аксесуари, доступ до закритого телеграм-каналу з «гарячими» пропозиціями.
Techno-Fan (Постійний)	2-га покупка або Trade-In угода	Безкоштовна доставка, розширена гарантія (+1 місяць), пріоритетний сервіс.
Ambassador (Адвокат бренду)	LTV > 50 000 грн або активні рекомендації	Персональний менеджер, безкоштовна заміна захисного скла, запрошення на закриті презентації новинок.

Такий підхід стимулює клієнта залишатися в екосистемі компанії, збільшуючи частоту покупок аксесуарів та послуг між оновленнями основних пристроїв. Реалізація запропонованих заходів вимагає чіткого медіа-планування. Розподіл маркетингового бюджету пропонується здійснювати за принципом 60/30/10:

- 60% (Performance): Google Ads, Meta Ads – інструменти, що дають продажі «тут і зараз».
- 30% (Brand & Content): SMM, відео-продакшн, SEO – інвестиції в довгострокову впізнаваність та довіру.
- 10% (Experiments): тестування нових каналів (наприклад, колаборації з мікро-інфлюенсерами в TikTok).

Підсумовуючи, система тактичних інструментів ТОВ «XXXXX» розроблена таким чином, щоб супроводжувати клієнта на всіх етапах Customer Journey Map. Інтеграція якісного контенту, прозорого сервісу та продуманої програми лояльності дозволить не лише залучати нових покупців, але й

перетворити разових клієнтів на адвокатів бренду, що є ключовим фактором стійкості на конкурентному ринку.

3.3. План впровадження, бюджетування та оцінка ефективності реалізації бренд-стратегії

Розробка стратегії бренд-менеджменту ТОВ «XXXXX» є лише першим кроком на шляху до зміцнення ринкових позицій. Ключовим фактором успіху є ефективна імплементація запланованих заходів, що вимагає чіткого календарного планування, ресурсного забезпечення та системи контролю результативності. У даному підрозділі розроблено дорожню карту впровадження оновленої стратегії, сформовано детальний маркетинговий бюджет та проведено прогнозну оцінку економічної ефективності інвестицій у бренд.

Впровадження комплексної стратегії бренд-менеджменту пропонується здійснити протягом 6 місяців активної фази, розділивши процес на три логічні етапи: підготовчий (Setup), етап активного запуску (Launch) та етап стабілізації і масштабування (Scale). Така етапність дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити плавну адаптацію внутрішніх процесів компанії до нових стандартів.

Деталізований план заходів із зазначенням відповідальних осіб наведено в табл. 3.5.

**Таблиця 3.5. – Організаційний план впровадження бренд-стратегії
ТОВ «XXXXXX»**

Етап / Захід	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Очікуваний результат (Deliverables)
I. Підготовчий етап	1-2 місяць		
1.1. Технічний аудит та UX-оптимізація сайту swire.ua (сторінки карток товару, Trade-in)	Тиждень 1-3	ІТ-відділ / Підрядник	Зменшення показника відмов (Bounce Rate), впровадження блоку «Стан товару».
1.2. Розробка гайдлайну візуального стилю (фото-стандарти, банери)	Тиждень 2-4	Дизайнер	Єдиний стиль у соцмережах та на сайті. Бренд-бук (міні-версія).
1.3. Навчання менеджерів з продажу (новий скрипт, цінності Trust)	Тиждень 3-5	Керівник відділу продажу	Успішне складання атестації персоналом. Зміна тону спілкування в чатах.
1.4. Закупівля та брендування нової еко-упаковки	Тиждень 4-8	Відділ постачання	Наявність на складі брендovаних коробок та бланків гарантії.
II. Етап запуску	3-4 місяць		
2.1. Запуск іміджевої рекламної кампанії в Instagram/TikTok	Тиждень 9-16	SMM-менеджер / Таргетолог	Охоплення min 300 000 унікальних користувачів. Зріст брендovих запитів.
2.2. Інтеграція з техно-блогерами (YouTube огляди вживаної техніки)	Тиждень 10-14	Маркетолог	Вихід 3-х оглядів у лідерів думок. Трафік на сайт.
2.3. Запуск функціоналу «Trade-In калькулятор» на сайті	Тиждень 11	ІТ-відділ	Збільшення заявок на обмін техніки на 20%.
III. Етап стабілізації	5-6 місяць		

Етап / Захід	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Очікуваний результат (Deliverables)
3.1. Впровадження тригерних email-розсилок та програми лояльності	Тиждень 17-20	CRM-маркетолог	Автоматичні ланцюжки листів (покинутий кошик, пропозиція аксесуарів).
3.2. Аналіз ефективності та коригування стратегії	Тиждень 24	Директор з маркетингу	Звіт про KPI, оптимізація бюджету на наступний період.

* Джерело: сформовано автором.

Етап 1. «Перезавантаження фундаменту» (1-2 місяці). Мета етапу: Підготовка внутрішньої інфраструктури та візуальних активів до нової комунікації. На цьому етапі основні зусилля спрямовані на внутрішній маркетинг та технічну підготовку. Критично важливим є навчання персоналу новим скриптам продажів, що відповідають архетипу «Мудрець» (експертність), та оновлення візуального контенту на сайті swire.ua.

Етап 2. «Агресивна комунікація» (3-4 місяці). Мета етапу: Максимальне охоплення цільової аудиторії та донесення нового позиціонування «Smart Premium». Запуск рекламних кампаній у всіх цифрових каналах. Старт програми «Радикальна прозорість» (відео-звіти про перевірку техніки). Впровадження оновленої упаковки для клієнтів.

Етап 3. «Лояльність та аналітика» (5-6 місяців). Мета етапу: Утримання залучених клієнтів та оптимізація витрат. Повноцінний запуск програми лояльності «SWIPE Family». Аналіз перших результатів, корегування медіа-спліту, робота з базою клієнтів через CRM-маркетинг (повторні продажі).

Реалізація запропонованих заходів потребує фінансового забезпечення. Бюджет сформовано методом «від цілей» (Objective and Task Method), що передбачає калькуляцію витрат, необхідних для досягнення запланованих показників.

Пропонується розділити бюджет на одноразові інвестиції (CAPEX) – створення контенту, розробка дизайну, технічні доробки сайту, та операційні щомісячні витрати (OPEX) – рекламний бюджет, оплата сервісів, гонорари залучених фахівців. Нижче наведено зведений кошторис реалізації стратегії на період 6 місяців (табл. 3.6). Всі розрахунки проведено в гривнях, виходячи з середньоринкових цін на маркетингові послуги в Україні станом на поточний рік.

Таблиця 3.6. – Зведений бюджет впровадження бренд-стратегії ТОВ «XXXXX» (на 6 місяців)

Стаття витрат	Деталізація / Обґрунтування	Вартість (грн)	Питома вага, %
1. Розробка та продакшн (CAPEX)	Створення активів бренду	145 000	13,8%
1.1. UX/UI дизайн та доробки сайту	Оновлення карток товару, калькулятор Trade-In, мобільна версія.	60 000	
1.2. Створення фото/відео контенту	Професійна зйомка стокових фото, іміджевий ролик про сервіс.	45 000	
1.3. Розробка дизайну пакування	Дизайн коробок, стікерпаків, гарантійних талонів.	15 000	
1.4. Брендкування упаковки (перша партія)	Друк коробок та еко-пакетів (тираж 1000 шт).	25 000	
2. Медіа-бюджет (OPEX)	Просування та дистрибуція (за 6 міс.)	780 000	74,3%
2.1. Google Ads (Shopping + Search)	Основний канал продажів. Бюджет 60 000 грн/міс.	360 000	
2.2. Таргетована реклама (Meta Ads)	Instagram/Facebook. Бюджет 40 000 грн/міс.	240 000	
2.3. Influencer Marketing	Співпраця з блогерами (3-4 інтеграції на місяць).	120 000	

Стаття витрат	Деталізація / Обґрунтування	Вартість (грн)	Питома вага, %
2.4. SEO просування	Зовнішні посилання, написання статей (10 000 грн/міс).	60 000	
3. Інші витрати	Програми лояльності та сервіси	125 000	11,9%
3.1. CRM та сервіси розсилок	Оплата ліцензій (eSputnik/Binotel тощо).	35 000	
3.2. Бонусний фонд лояльності	Витрати на покриття знижок та подарунків клієнтам.	90 000	
ВСЬОГО БЮДЖЕТ:		1 050 000	100%

* Джерело: сформовано автором.

Як видно з табл. 3.6, загальний бюджет на півріччя складає 1 050 000 грн, що в середньому становить 175 000 грн на місяць. Враховуючи обороти компанії на ринку техніки Apple, така сума є допустимою (в межах 5-7% від прогнозованого валового доходу) і не несе загрози фінансовій стійкості підприємства. Левова частка (74%) спрямована на канали прямого залучення клієнтів, що гарантує повернення інвестицій.

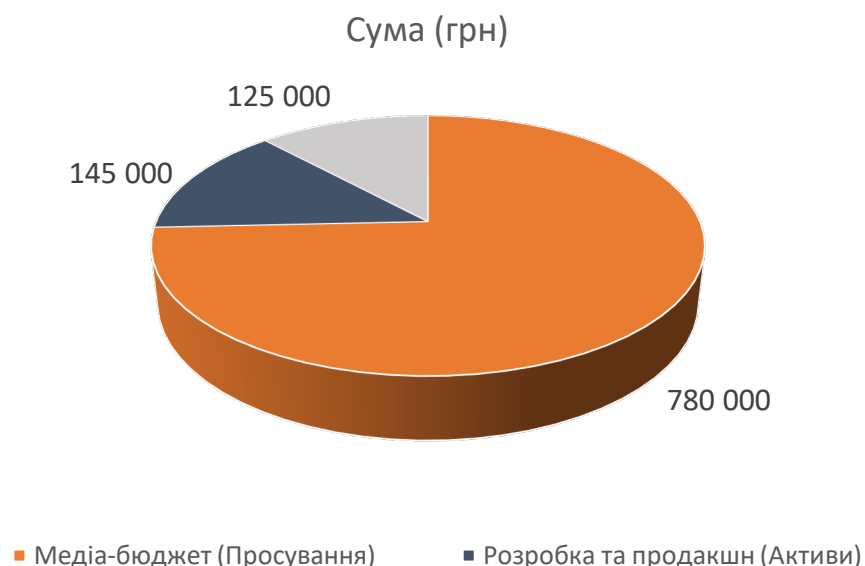


Рис. 3.4. Структура розподілу бюджету на реалізацію бренд-стратегії ТОВ «XXXXX»

* Джерело: сформовано автором

Як видно з рис. 3.4, левову частку інвестиційного ресурсу (74,3% або 780 тис. грн) спрямовано на операційні медіа-витрати (ОРЕХ). Така структура бюджету є характерною для стратегії агресивного захоплення ринку, де пріоритетом є генерація трафіку та залучення нових клієнтів через цифрові канали (Google Ads, Meta Ads). Частка витрат на продакшн (САРЕХ) становить 13,8%, що є оптимальним показником: компанія інвестує в створення якісних активів (сайт, контент) на старті, які будуть працювати на бренд у довгостроковій перспективі без додаткових вкладень. Близько 11,9% бюджету виділено на утримання клієнтів (Retention) через програми лояльності. Це свідчить про збалансованість стратегії: компанія не лише купує нові ліди, але й інвестує в подовження життєвого циклу клієнта (LTV), що є критичним для рентабельності в ніші електроніки.

Оцінка ефективності бренд-стратегії є складною, оскільки вона поєднує фінансові результати з нематеріальними активами (імідж, лояльність). Для ТОВ «XXXXX» пропонується використати збалансовану систему показників, яка включає три рівні ефективності: комунікативну, економічну та соціальну.

На рис. 3.5. зображено ієрархію КРІ для оцінки результативності стратегії.

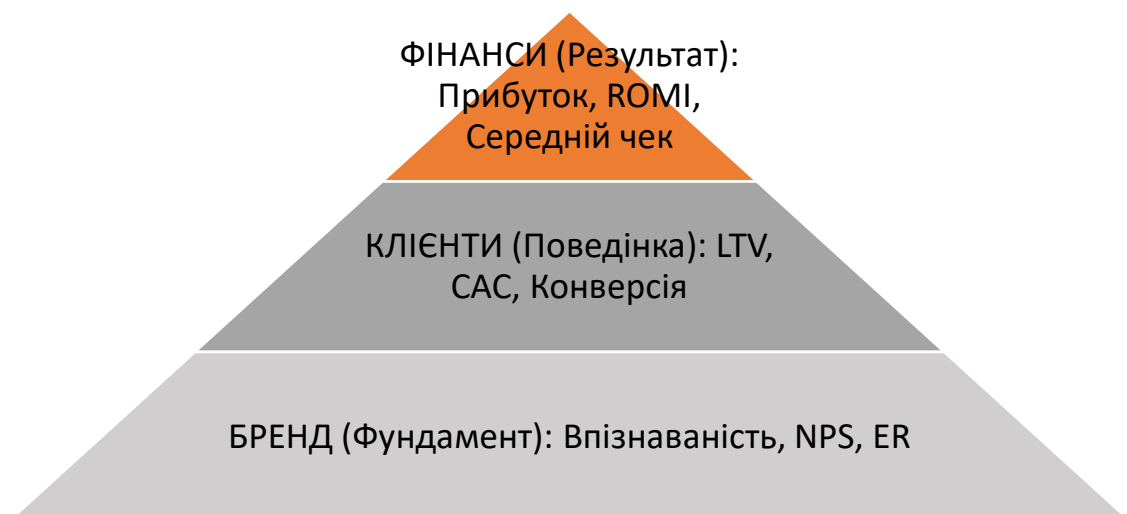


Рис. 3.5. Ієрархічна піраміда КРІ ефективності бренд-стратегії ТОВ «XXXXX»

** Джерело: сформовано автором*

Як продемонстровано на рис. 3.5, система оцінювання ефективності побудована за принципом причинно-наслідкових зв'язків «знизу-вгору», де кожен попередній рівень є фундаментом для наступного:

1. Базовий рівень (індикатори здоров'я бренду). Фундаментом піраміди виступають нематеріальні метрики. Без зростання Впізнаваності (Brand Awareness) та формування довіри, яка вимірюється індексом NPS, неможливо забезпечити стабільний потік клієнтів. Показник ER (Engagement Rate) у соціальних мережах слугує раннім індикатором того, наскільки комунікація резонує з аудиторією.
2. Середній рівень (клієнтські метрики). Сильний бренд трансформується у поведінкові показники. Висока довіра знижує вартість залучення клієнта (CAC), оскільки користувачі самі шукають сайт swire.ua. Оптимізація точок контакту підвищує коефіцієнт конверсії (CR), а лояльність збільшує позитивну цінність клієнта (LTV) через повторні покупки.
3. Верхній рівень (фінансові результати). Вершиною піраміди є фінансові KPI. Вони є результируючими показниками: зростання чистого прибутку та ROMI є прямим наслідком ефективної роботи на попередніх двох рівнях.

Такий підхід дозволяє керівництву ТОВ «XXXXXX» не просто констатувати фінансовий результат, а розуміти його глибинні драйвери. Наприклад, падіння продажів (верхній рівень) може бути сигналом про зниження рівня NPS (базовий рівень), що вимагає реакції ще до того, як це критично вплине на прибуток».

Для оцінки ризиків та реалістичності стратегії проведено прогнозування результатів за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. Розрахунки базуються на поточних показниках конверсії сайту swire.ua та середньому чеку, скоригованих на коефіцієнт впливу нової стратегії.

Вхідні дані для розрахунку:

- поточний середній чек: 22 000 грн (враховуючи мікс iPhone, iPad, Mac та аксесуарів).
- середня маржинальність: 12% (специфіка ринку техніки Apple).
- бюджет на маркетинг (за 6 міс.): 1 050 000 грн.

Таблиця 3.7. – Прогноз економічної ефективності реалізації стратегії
(період 6 місяців)

Показник	Поточний стан (База)	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Приріст трафіку	-	+15%	+30%	+50%
Конверсія сайту (CR)	0.8%	0.85%	1.0%	1.2%
Кількість замовлень (прогноз за 6 міс)	3 000	3 450	4 200	4 950
Середній чек, грн	22 000	22 500	23 000	24 000
Оборот, грн	66 000 000	77 625 000	96 600 000	118 800 000
Валовий прибуток (12%), грн	7 920 000	9 315 000	11 592 000	14 256 000
Додатковий прибуток (до бази)	-	+1 395 000	+3 672 000	+6 336 000
Витрати на стратегію, грн	-	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Чистий ефект (NPV), грн	-	+345 000	+2 622 000	+5 286 000
ROMI, %	-	32,8%	249,7%	503,4%

* Джерело: створено автором

Аналіз результатів прогнозу:

1. Реалістичний сценарій передбачає зростання конверсії до 1.0% завдяки покращенню юзабіліті сайту та підвищенню довіри до бренду (фактор «радикальної прозорості»). При цьому сценарії компанія отримає додатковий валовий прибуток у розмірі понад 3,6 млн грн, а ROMI складе майже 250%. Це означає, що кожна гривня, вкладена в нову стратегію, принесе 2,50 грн чистого прибутку.
2. Навіть за песимістичного сценарію (мінімальне зростання трафіку та конверсії), проєкт залишається прибутковим (ROMI 32,8%), що свідчить про високу стійкість обраної моделі та низький ризик інвестування.
3. Оптимістичний сценарій можливий за умови вірусного ефекту від кампаній у TikTok та ідеальної роботи відділу продажів.

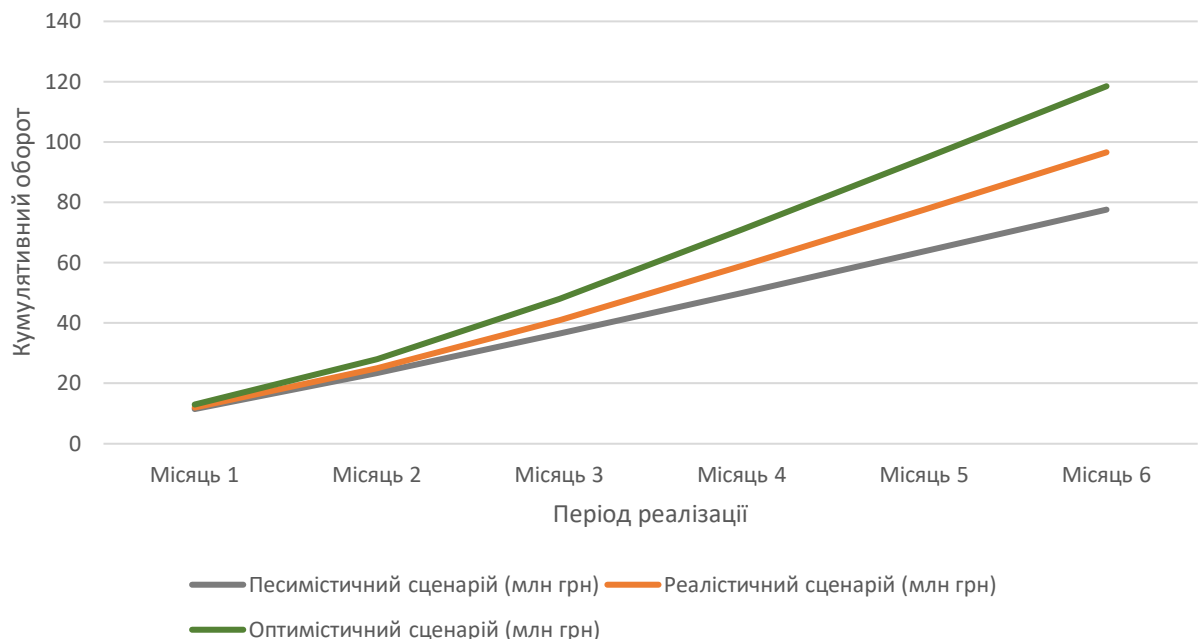


Рис. 3.6. Динаміка кумулятивного обороту ТОВ «XXXXX» протягом 6 місяців реалізації стратегії за трьома сценаріями

** Джерело: створено автором*

Як візуалізовано на рис. 3.6, прогнозування фінансових результатів впровадження бренд-стратегії демонструє стійку позитивну динаміку у всіх трьох модельованих сценаріях. Графік відображає кумулятивний

(накопичувальний) оборот компанії, що дозволяє оцінити загальний економічний ефект на кінець піврічного періоду. Характерною особливістю всіх трьох кривих є їхня нелінійність. Спостерігається чітка кореляція між кутом нахилу кривих зростання доходу та етапами імплементації стратегії, описаними раніше в дорожній карті (Roadmap). Детальний аналіз кожного сценарію:

1. *Реалістичний сценарій (базовий прогноз)*. Середня лінія на графіку відображає найбільш ймовірний розвиток подій, за якого компанія досягає запланованих показників конверсії (1.0%) та приросту трафіку (+30%). За цим сценарієм, кумулятивний оборот на кінець 6-го місяця сягає 96,6 млн грн. Крива демонструє збалансоване зростання, що підтверджує адекватність закладеного маркетингового бюджету поставленим цілям.
2. *Песимістичний сценарій (нижня межа)*. Нижня крива моделює ситуацію впливу негативних зовнішніх факторів (наприклад, посилення конкуренції, економічна нестабільність, затримки у роботі підрядників). Навіть за умов мінімального приросту ключових показників, графік демонструє відсутність касових розривів та стабільне, хоч і повільніше, зростання. Досягнення обороту в 77,6 млн грн дозволяє покрити інвестиції в бренд та отримати прибуток, що свідчить про високу фінансову стійкість запропонованої стратегії.
3. *Оптимістичний сценарій (верхня межа)*. Верхня крива ілюструє потенціал стратегії за умови ідеальної реалізації всіх заходів та виникнення «вірусного ефекту» від контент-маркетингу. Різке зростання на 3-4 місяці в цьому сценарії зумовлене перевиконанням плану по залученню трафіку та значним зростанням довіри до бренду, що дозволяє досягти рекордного обороту в 118,8 млн грн.

Графічне моделювання підтверджує, що розроблена комплексна стратегія бренд-менеджменту є життєздатною та економічно ефективною. Ризик недосягнення точки беззбитковості є мінімальним (навіть песимістичний сценарій є прибутковим). Основний потенціал зростання закладено в успішній реалізації етапу активної комунікації (3-4 місяць), що вимагає суворого контролю за виконанням медіа-плану в цей період.

Ключовим драйвером зростання стане синергетичний ефект від поєднання performance-інструментів, які дають трафік, та брендингових активностей, які підвищують конверсію та середній чек. Розрахунки показують, що реалізація стратегії дозволить не лише покрити витрати, але й суттєво збільшити ринкову частку компанії, зміцнивши її позиції як надійного експерта на ринку техніки Apple.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів бренд-менеджменту як ключового інструменту формування конкурентних переваг підприємства на сучасному ринку. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі бренду як нематеріального активу, посиленням конкурентної боротьби в умовах цифровізації, а також необхідністю переходу від тактичних маркетингових рішень до системного стратегічного управління брендом.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності бренду, бренд-менеджменту та бренд-стратегії. Встановлено, що бренд є багатовимірною категорією, яка поєднує функціональні, емоційні та символічні характеристики і формує довгострокову цінність підприємства. Доведено, що ефективний бренд-менеджмент передбачає цілеспрямоване управління ідентичністю бренду, його позиціонуванням, комунікаціями та взаємодією зі споживачами. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку бренд-менеджменту, зокрема цифровізації, персоналізації комунікацій, зростанню ролі сервісного досвіду та довіри споживачів, що є особливо актуальним для ринку споживчої електроніки.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку поточного стану бренду ТОВ «XXXXXX» на українському ринку техніки Apple. Проаналізовано загальну характеристику підприємства, фінансово-економічні показники його діяльності, структуру асортименту, особливості бізнес-моделі та конкурентне середовище. Встановлено, що компанія демонструє стабільну динаміку розвитку, зростання обсягів продажів і прибутковості, а також успішно поєднує офлайн- та онлайн-канали реалізації продукції. Бренд «XXXXXX» займає позицію «доступного преміуму», що дозволяє підприємству працювати з різними сегментами споживачів — від прихильників нової техніки Apple до покупців вживаних та відновлених пристроїв.

Разом із тим аналіз позиціонування бренду та сприйняття його споживачами показав, що бренд «XXXXXX» переважно асоціюється з вигідними умовами придбання техніки, гнучкою ціновою політикою, програмами розстрочки та Trade-in, а також сервісною підтримкою. Емоційна складова бренду та його унікальна ідентичність сформовані недостатньо чітко, що знижує потенціал довгострокової лояльності клієнтів і послаблює здатність бренду до диференціації на фоні конкурентів.

У питанні 2.3 проведено оцінювання ефективності чинної бренд-стратегії ТОВ «XXXXXX» та визначено ключові проблемні зони бренд-менеджменту. Узагальнення результатів аналізу дало підстави стверджувати, що бренд-стратегія компанії має фрагментарний характер і реалізується переважно у формі окремих тактичних маркетингових заходів, орієнтованих на стимулювання продажів. Виявлено відсутність формалізованої комплексної бренд-стратегії, системи ключових показників ефективності бренду, єдиного підходу до бренд-комунікацій та цілеспрямованої роботи з емоційною цінністю бренду. Залежність від глобального бренду Apple, а також високий рівень цінової конкуренції з боку національних мереж і «сірих» постачальників додатково ускладнюють формування власної стійкої брендової ідентичності підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями розробки комплексної стратегії бренд-менеджменту для ТОВ «XXXXXX», спрямованої на зміцнення його позицій на конкурентному ринку. Запропоновано перейти від фрагментарного управління брендом до системного стратегічного підходу, що передбачає чітке визначення місії та цінностей бренду, уточнення позиціонування, формування цілісної бренд-ідентичності та впровадження інтегрованої системи бренд-комунікацій. Важливим елементом запропонованої стратегії є зміщення акцентів із цінової конкуренції на створення унікального брендовго досвіду для споживачів, посилення сервісної складової та побудову довгострокових відносин із клієнтами.

З метою практичної реалізації розробленої бренд-стратегії доцільно запропонувати такі основні заходи.

По-перше, формалізувати бренд-стратегію підприємства у вигляді окремого стратегічного документа, який визначатиме цілі бренд-менеджменту, ключові цінності бренду, цільові аудиторії, позиціонування та принципи комунікації.

По-друге, розробити систему ключових показників ефективності бренду, що включатиме показники впізнаваності, лояльності, повторних покупок, залученості в цифрових каналах та фінансової віддачі від бренд-активностей.

По-третє, посилити емоційну складову бренду через використання сторітелінгу, персоналізованих комунікацій, розвитку контент-маркетингу та формування експертного іміджу компанії у сфері техніки Apple та сервісного обслуговування.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку digital-брендингу, зокрема соціальних мереж, онлайн-платформи swire.ua, CRM-інструментів та програм лояльності. Інтеграція онлайн- та офлайн-досвіду клієнтів, стандартизація сервісних процесів у магазинах і сервісних центрах, а також навчання персоналу принципам бренд-орієнтованого обслуговування сприятимуть формуванню цілісного та послідовного бренд-образу компанії.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «XXXXX» підвищити рівень впізнаваності та довіри до бренду, зміцнити лояльність споживачів, знизити залежність від цінових стимулів та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку техніки Apple в Україні. Отримані у кваліфікаційній роботі результати мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності торговельно-сервісних компаній, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з маркетингу та бренд-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ефективності брендингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/vemskh>
2. Багатокритеріальна оптимізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/rbrybw>
3. Бренд-менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/662406/mod_resource/content/1/Lecture%204.pdf
4. Бренд-менеджмент [Електронний ресурс] / А. О. Дергоусова, О. В. Сиволовська, О. М. Мкртичян. – Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/11465/1/Конспект%20лекцій.pdf>
5. Лищенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2289/2210>
6. Відгуки компанії «ІТ-Інтегратор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/ujcmxt>
7. Пахомов Д. П. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae065728-9b09-4543-940ef29a2aae0c15/content>
8. ІТ-Інтегратор : офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://it-integrator.ua/>
9. Комплексне вивчення ринку в системі маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kpksynergia.com/wp-content/uploads/2023/08/marketing-urok-17-18-grupa-34-vid-19.10.2025.docx>
10. Яковлев А. І., Ларка М. І., Сударкіна С. П. Маркетинг промислового підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://>

- 11.Маркетингове середовище [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://buklib.net/books/30084/>
- 12.Маркетингове середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/353926/mod_folder/content/0/Лекція%202%20Маркетинг.docx
- 13.Методичні засади створення бренду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://>
- 14.Яровенко Т. В. Особливості бренд-менеджменту в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.internauka.com/uploads/public/17211393617451.pdf>
- 15.Поняття бренду, брендингу. Елементи фірмового стилю. Айдентика [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://vseosvita.ua/lesson/poniattia-brendu-brendynhu-elementy-firmovoho-styliu-aidentyka-386336.html>
- 16.Сертифікація IT-Integrator [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.linkedin.com/posts/it-integrator_iso45001-auxaulauwayauoavaavsauqaugavcavsavl-activity-7254462801610424321-X--d
- 17.Лебик О. В. Структура та фактори впливу на маркетингове середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29024/8896.pdf>
- 18.Андріюк О. І. Сучасна концепція бренд-менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/133.pdf>
- 19.Москалюк С. С. Сучасний концептуальний підхід до системи бренд-менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://surl.li/srjuhr>
- 20.Цінності компанії «ІТ-Інтегратор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://it-integrator.ua/career/>

- 21.American Marketing Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ama.org/>
- 22.Apple Mission and Vision Statement [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessmodelanalyst.com/apple-mission-and-vision-statement/>
- 23.Is Apple customer service good? 2023 rating [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.laptopmag.com/news/apple-tech-support-showdown>
- 24.Leading brand loyalty drivers among consumers worldwide in 3rd quarter 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1077882/why-consumers-are-loyal-to-brands-worldwide/>
- 25.Leading brands worldwide in 2023, by brand value [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/264826/most-valuable-brands-worldwide-in-2009/>
- 26.The world’s most trusted brands + free interactive dashboard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.infegy.com/blog/the-worlds-most-trusted-brands>
- 27.Will Apple’s design continue to shape our era? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.designshanghai.com/stories/apple>
- 28.10 world-famous brand names and their fascinating histories [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.storyboard18.com/brand-marketing/10-world-famous-brand-names-and-their-fascinating-histories-35222.htm>
- 29.Корнієцький О., Красноручський О., Моїсєєва Н., Орел В. Методологічні засади взаємодії регіональних транспортно-логістичних систем в процесі просторових трансформаційних змін в економіці // Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 2. С. 235–239. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-32>

- 30.Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренда як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // Агросвіт. 2012. № 18. С. 17–21.
- 31.Орел В. М. Вплив глобалізації на економічні системи та виникнення між ними конкуренції // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 3. С. 52–58.
- 32.Полішко Г. Г. Світовий досвід створення національних брендів // Бізнес-Інформ. 2015. № 11. С. 80–85.
- 33.Топ-100 найдорожчих брендів світу: найшвидше зростають технокомпанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/news/20232425-top-100-najdorozhchih-brendiv-svitu-najshvidshe-zrostayut-tehnokompaniyi> (дата звернення: 14.10.2025).
- 34.Кабанова О. О. Оцінка національних брендів в контексті формування іміджевої економіки // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17, ч. 1. С. 179–185.
- 35.Пащенко О. П., Закапко О. І., Борушак Н. О. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства // Приазовський економічний вісник. 2020. С. 126–131.
- 36.Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2019. 156 с.
- 37.Бренд-активізм 2022: фактори вибору бренду : дослідження Gradus Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/> (дата звернення: 11.10.2025).
- 38.Дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців [Електронний ресурс] / Deloitte Україна. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> (дата звернення: 14.10.2025).

- 39.Мережа супермаркетів «Сільпо»: продовжуємо працювати заради перемоги [Електронний ресурс] / Дія.Бізнес. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/merezha-supermarketiv-silpo-prodovzhuemo-pratsiuvaty-zarady-peremohy> (дата звернення: 14.10.2025).
- 40.«Нова пошта» почала співпрацювати з ООН для допомоги українцям, які постраждали від війни [Електронний ресурс] / Інтерфакс-Україна. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/telecom/823794.html> (дата звернення: 14.10.2025).
- 41.Мережі АЗС ОККО і WOG також відновили продаж преміального пального [Електронний ресурс] / Економічна правда. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2021/05/18/673992/> (дата звернення: 11.10.2025).
- 42.ОККО підготувало для своїх клієнтів персональні пропозиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.okko.ua/okko-pidgotuvalo-dlya-svoikh-klientiv-personalni-propozitsii> (дата звернення: 1.11.2025).
- 43.Чого очікують українці від брендів та реклами: дослідження [Електронний ресурс] / UA Retail. – Режим доступу: <https://uaretail.com/2023/11/chogo-ochikuyut-ukrainci-vid-brendiv-ta-reklami-doslidzhennya/> (дата звернення: 14.10.2025).
- 44.Рівень проникнення інтернету в Україні сягнув 82,4 %: дослідження Digital [Електронний ресурс] / Fintech Insider. – Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/riven-pronyknennya-internetu-v-ukrayini-syagnuv-824-doslidzhennya-digital/> (дата звернення: 14.10.2025).
- 45.Аптека Доброго Дня запровадила систему автоматизованих порад [Електронний ресурс] / Медпортал. – Режим доступу: <https://medportal.co.ua/apteka-dobrogo-dnya-zaprovadyla-systemu-avtomatyzovanyh-porad/> (дата звернення: 14.10.2025).
- 46.Українські споживачі все частіше обирають вітчизняні бренди [Електронний ресурс] / Укрінформ. – Режим доступу:

- <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3845026-ukrainski-spozivaci-vse-castise-obiraut-vitcizniani-brendi.html> (дата звернення: 14.10.2025).
47. Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. № 11(39). С. 52–55.
 48. Мельничук Л. С. Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку // Наукові праці. Економіка. 2018. Вип. 300, т. 312. С. 17–20.
 49. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства // Ефективна економіка. 2021. № 2.
 50. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 156 с.
 51. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організації // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19(75). С. 236–247.
 52. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.
 53. Томашевський Ю. М. Розвиток брендингу: трансформація підходів і сучасні трактування. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес освіти та [ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. Т. А. Ящук, С. М. Подзігун]. Умань : Візаві, 2025. - С. 190-195.
 54. Томашівський О.З., Томашевський Ю.М. 2025. СУЧАСНІ ПІДХОДИ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 3, 43 (Жов 2025), 186–197. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-186-197>.

- 55.Томашівський О.З., Томашевський Ю.М. Формування та реалізація маркетингової стратегії фірми з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С.122-125.
- 56.Томашевський Ю. М. Розвиток брендингу: глобальні тенденції та можливості для України. Abstracts of reports of the III International scientific and practical conference "Innovative technologies of marketing and management in the conditions of transformational changes" (March 09, 2025, Khmelnytskyi), pp. 254-256.