

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-123>

УДК 005:659.126]:658.87

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

BRAND MANAGEMENT OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

Каркушка Олександр Олександрович

аспірант, асистент,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7654-6542>

Karkushka Oleksandr

State University of Trade and Economics

У статті досліджено ключові аспекти управління брендом та проаналізовано концепцію бренд-менеджменту як стратегічного процесу створення, розвитку та підтримки бренду на ринку. Особлива увага приділена порівнянню різних моделей бренд-менеджменту, серед яких: структурна модель, модель «бренд-лідерства» Д. Аакера та Е. Йохимштайлера, а також системна і процесна моделі. Охарактеризовано переваги та недоліки кожної з моделей, що дозволило визначити їхню доцільність у контексті різних бізнес-умов. На основі результатів аналізу запропоновано власну комплексну модель бренд-менеджменту для підприємств роздрібно торгівлі, що інтегрує найкращі практики та підходи. Окремо висвітлено ключові елементи цієї моделі та її переваги для підвищення ефективності управлінських процесів у сфері роздрібно торгівлі.

Ключові слова: бренд-менеджмент, бренд, управління брендом, комплексна модель бренд-менеджменту, стратегії управління брендом, моделі бренд-менеджменту.

The article explores the key aspects of brand management and analyses the concept of brand management as a strategic process of creating and developing a brand in the market. The article identifies key factors influencing the evolution of brand management processes, in particular, digitalisation of business processes, changes in consumer preferences and integration of marketing technologies, which leads to the need to adapt traditional approaches to brand management. The analysis of traditional and new models of brand management reveals significant changes in approaches to brand development in the modern market. The article pays special attention to the comparison of such brand management models as the structural model, the 'brand leadership' model by D. Aaker and E. Jochimstyler, as well as the system and process models. The advantages and disadvantages of each of these models are considered, which allows determining their feasibility and effectiveness depending on the specifics of the business environment in which they are used. The author also analyses the factors that contribute to the successful implementation of each model, as well as the risks that may arise in the process of their implementation. Based on the analysis, the author proposes his own comprehensive model of brand management for retailers, which integrates the best practices and approaches from different models. The key elements of the model are allocated, including strategic planning, brand identity development, customer loyalty management, and monitoring the effectiveness of marketing campaigns. The advantages of this model for improving the efficiency of brand management processes, including better adaptation to the changing market environment and customer needs, are substantiated. The article offers a number of recommendations for the effective transformation of brand management, taking into account the latest trends and practices, including the introduction of digital technologies, integration of big data analytics to understand consumer behaviour and development of personalised brand strategies.

Keywords: brand management, brand, comprehensive brand management model, brand management strategies, brand management models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах роздрібно торгівлі управління брендом набуває особливої важливості, оскільки бренд виступає не лише як елемент ідентичності, а й як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Сучасні споживчі вимоги, швидкі технологічні зміни, а також глобаліза-

ція ринків змушують підприємства роздрібно торгівлі переосмислювати свої підходи до створення, розвитку та управління брендом. У той же час, більшість традиційних моделей бренд-менеджменту вимагають адаптації до нових умов — омніканальності, персоналізації пропозицій та активного використання

цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами. Однак багато підприємств стикаються з бар'єрами при виборі оптимальних моделей управління брендом, що призводить до втрати конкурентних переваг, зниження лояльності клієнтів та зменшення частки на ринку. Таким чином, важливою проблемою є визначення ефективних інструментів, методів та моделей управління брендом, які відповідають новим вимогам споживачів і особливостям сучасного ринку роздрібною торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах жорсткої конкуренції та змінних споживчих вподобань, роздрібні підприємства змушені адаптувати свої інструменти управління брендом, що включає не тільки створення бренду, а й перегляд елементів моделей бренд-менеджменту. Наукові праці провідних зарубіжних дослідників, таких як Ф. Келлер, Б. Шарп, П. Темпорал, присвячені трактуванню поняття, категорій та методів бренд-менеджменту. Зокрема, Ф. Котлер та Б. Шарп зазначили, що сучасний бренд-менеджмент потребує використання інструментів цифровізації бізнес-процесів, дослідженню впливу соціальних медіа на взаємодію з клієнтами та необхідності інтеграції омніканальних стратегій для розвитку брендів. Дослідження вітчизняних науковців, серед яких варто відзначити роботи А.О. Касич та І.В. Рафальська, в своїх працях досліджують еволюцію концепцій бренд-менеджменту, також акцентують увагу на стратегічному значенні бренд-менеджменту для підприємств в Україні. Результати дослідження структурної моделі бренд-менеджменту представлені у працях Н. М. Шматько, М. С. Пантелєєва, М. В. Кармінська-Бєлоброва, Т. О. Мирошник. На думку науковців, модель передбачає розробку схеми управлінських процесів, яка відображає їх циклічний характер і містить детальний опис кожного етапу, що дозволяє чітко розрізнити етапи безпосереднього управління брендом. Д. Аакера та Е. Йохимштайлера є авторами моделі «бренд-лідерства», що акцентує увагу на створенні ідентичності бренду. Ф. Келлер запропонував систему модель управління брендом, а Б. Ванаукен та В. Кармазінова є авторами процесних моделей управління бренд-менеджментом на підприємстві. Їх наукові праці є основою для розвитку нових підходів і практичних рішень у сфері бренд-менеджменту підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень у сфері управління брендом

підприємств, існує потреба у подальшому вивченні підходів, що поєднують сучасні аспекти бренд-менеджменту. Особливу увагу слід приділити питанням адаптації процесів бренд-менеджменту до сучасних змін у споживчих уподобаннях, а також інтеграції цифрових технологій та омніканальності в управлінні брендом. Зокрема, недостатньо вивченим залишається питання визначення оптимальних моделей бренд-менеджменту, які б сприяли сталому розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах високої конкуренції та глобалізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління брендом підприємств роздрібною торгівлі, а також визначення ключових факторів та інструментів, які забезпечують ефективне управління брендом у конкурентному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Двадцять років тому Філіп Котлер і його колеги заявили, що масовий маркетинг – це старомодно. «Сучасний» маркетинг в їх розумінні – це позиціонування, таргетинг, робота з лояльними активними покупцями, утримання (а не залучення) і акцентування на окупності інвестицій (ROI). Сучасні тенденції – це програми лояльності, веб-сайти для прихильників бренду, співпраця з «лідерами думок», управління взаємовідносинами з клієнтами та «нові медіа» [1].

Ринкові умови вимагають змін у підходах до управління брендами, де акцент переноситься з просто брендуювання продукту на створення персоналізованих або навіть гіперперсоналізованих відносин з споживачами за допомогою різних елементів бренду компанії. Тому концепції бренд-менеджменту адаптуються до цих змін, і ми можемо спостерігати зародження нових підходів до управління брендами.

Загалом, трансформація еволюції концепцій бренд-менеджменту пройшла чотири основних етапи, все розпочалось з управління та просування маркованого товару, а далі з розвитком виробництва та зростанням конкуренції, фахівці перейшли до етапу в якому важливим визначили формування іміджу бренду. На третьому етапі основним об'єктом управління стає ідентичність бренду, а критерієм ефективності є збільшення частки прихильних споживачів та рівень лояльності. Відповідно до четвертого етапу еволюції концепції бренд-менеджменту, основним об'єктом управління є капітал бренду,

а основними критеріями ефективності бренд-менеджменту є моніторинг капіталу бренду та оцінка його вартості [2].

На нашу думку, з стрімким збільшенням кількості брендів в різних галузях, управління брендом – це не лише про капітал та збагачення компаній за рахунок нематеріального активу, але й про новий напрямок управління брендами, а саме створення та розвиток персоналізованого бренду, що дозволяє компаніям максимально залучити споживача до взаємодії з продуктом.

Сучасні інструменти маркетингу, бренд-менеджменту спроможні запропонувати споживачеві унікальні персональні пропозиції, які враховують індивідуальні характеристики та потреби конкретного споживача, що в результаті приведуть до дострокових відносин із лояльними клієнтами та зростання прибутків компанії.

Наукові роботи вчених та практиків, присвячені цій темі, трактують поняття, категорії та методи бренд-менеджменту, враховуючи вплив різноманітних факторів. Найчастіше поняття «бренд-менеджмент» трактують, як процес формування та розвитку бренду, що в результаті створює для підприємства додаткові конкурентні переваги.

На нашу думку, процес управління брендом є важливою частиною бізнес-стратегії компанії, яка допомагає брендам розвивати та підтримувати свою ідентичність, чіткіше визначати цінність продуктів і формувати довгострокові відносини з цільовою аудиторією. Тобто, процес управління брендами включає в себе набагато більше, ніж просто створення стійкого образу і його підтримки за допомогою маркетингових комунікацій, тим паче на ринку роздрібною торгівлі.

На думку одного з провідних фахівців Пола Темпорала, бренд-менеджмент є комплексним процесом, спрямованим на управління впливом, який викликає бренд, вираження його сутності та сприйняттям цього впливу споживачами. Основна мета цього процесу полягає в постійному покращенні цінності бренду, що може бути виміряно за допомогою конкретних показників, таких як прибутковість бренду, частка ринку та обсяги продажів [3]. Такий підхід дозволяє визначати успіх стратегій бренд-менеджменту через конкретні показники віддзеркалення вартості бренду в економічному контексті, що корелюється з сучасною концепцією бренд-менеджменту «управління капіталом», але не враховує вибагливості споживачів і необхідності вико-

ристання сучасних методів та інструментів.

Бренд-менеджмент – це стратегічний підхід до управління брендом компанії, орієнтований на побудову та зміцнення персоналізованих зв'язків із споживачами. Це включає в себе комплекс заходів для формування, розвитку та збереження ідентичності бренду, а також активну взаємодію з цільовою аудиторією, щоб задовольнити їхні потреби та очікування. Бренд-менеджмент має на меті створення відчуття ідентифікації та лояльності до бренду через постійне вдосконалення комунікаційних стратегій, продуктового асортименту та способів взаємодії з ринком.

Підтвердженням цього є велика кількість запропонованих моделей процесу бренд-менеджменту, що відображені в таблиці 1. Цей процес представляє собою комплекс етапів, які спрямовані на створення, розвиток і ефективно управління брендами з метою отримання конкурентної переваги та забезпечення високого рівня впізнаваності серед споживачів. Аналіз моделей дозволяє нам, зробити висновок, що управління брендами, розглядають переважно або з точки стратегічного підходу або процесного, але в опрацьованих джерелах відсутній комплексний підхід.

Також, моделі не враховують інноваційні інструменти, які можуть створювати конкурентоспроможні переваги для підприємства. Варто зазначити, що в жодній з моделей не зазначено використання цифрового брендингу, програм лояльності, штучного інтелекту, дослідження клієнтського досвіду, а на нашу думку, на сьогодні це базові інструменти, що необхідно використовувати в процесі управління брендами компанії. Окрім, зазначених недоліків варто врахувати специфіку ринку роздрібною торгівлі, в більшості випадків, підприємства роздрібною торгівлі не є виробниками та продають різні бренди і головною проблемою в даному випадку – це сформувавши бренд компанії і зробити так, щоб серед всіх інших конкурентів, що реалізують такі ж самі бренди, споживач купував товари у конкретному бренду роздрібною магазину. Комплексна модель сучасного бренд-менеджменту, що зображена на рисунку 1 має на меті використання всього арсеналу маркетингу та бренд-менеджменту для досягнення цілей.

Запропонована комплексна модель бренд-менеджменту підприємств роздрібною торгівлі включає в себе детальний аналіз зовнішнього середовища, використовуючи PEST-аналіз та SPACE-аналіз для чіткого уявлення ситу-

Таблиця 1

Моделі бренд-менеджменту

Назва моделі	Опис основних елементів моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Структурна модель бренд-менеджменту	Чотири блоки: цілеутворення, аналітичний блок, визначення позицій бренду, формування стратегій розвитку бренда.	- цілі бренд-менеджменту безпосередньо пов'язані з бізнес-цілями; - враховує зовнішні та внутрішні фактори; - окремо виділено процес вибору позиціонування бренду; - акцент на виборі бренд-стратегії.	- обмежена в аналізі конкурентів; - не враховує інноваційних інструментів; - недостатньо уваги до взаємодії зі споживачами;
Модель бренд-менеджменту «бренд-лідерство» Д. Аакера та Е. Йохимштайлера	Три рівні: стратегічний аналіз бренда, складові ідентичності бренда компанії, система реалізації ідентичності бренда компанії.	- аналіз брендів конкурентів, оцінка власного бренду та визначення цільової аудиторії; - модель побудована для створення ідентичності бренду в яку входить створення бренду-товару, компанії, індивідуальності та образу/стилю.	- перевантаження фокусу на персоналізації бренду та його ідентичності; - відсутність аналізу зовнішніх факторів впливу на розвиток бренду; - не враховує кризові ситуації;
Системна модель бренд-менеджменту	Система управління брендом (проект бренда, ідентичність бренда, релевантні цінності бренда, співробітники компанії, сам бренд) та споживачі	- цілісність моделі; - інтеграція різних елементів; - врахування внутрішніх ресурсів компанії; - комплексне планування, розробку, впровадження та постійний моніторинг бренду з метою досягнення цілей	- відсутність аналізу зовнішнього середовища; - не відображає попереднього аналізу реальної ситуації з брендом компанії; - не включає розробку більшості елементів брендів, що формують його цілісний образ.
Процесна модель бренд-менеджменту	4 основних блоки: дослідження ринку, проектування бренда, досягнення результатів, моніторинг ефективності.	- враховують фактори впливу, як зовнішні так і внутрішні; - розглядають алгоритм набуття звичайного продукту елементів бренда; - поєднують між собою інструментарій маркетингу, бренд-менеджменту та менеджменту, - детальний аналіз цільової аудиторії та їх незакритих потреб та бажань; - детальний опис процесу впровадження та реалізації; - контроль та аналіз ефективності; - циклічність процесу та можливість внесення корективів.	- перевантаження плануванням; - складність у координації; - не враховано інноваційні інструменти; - залежність від послідовності; - недостатня увага до позиціонування бренду;

Джерело: складено автором на основі: [4-8]

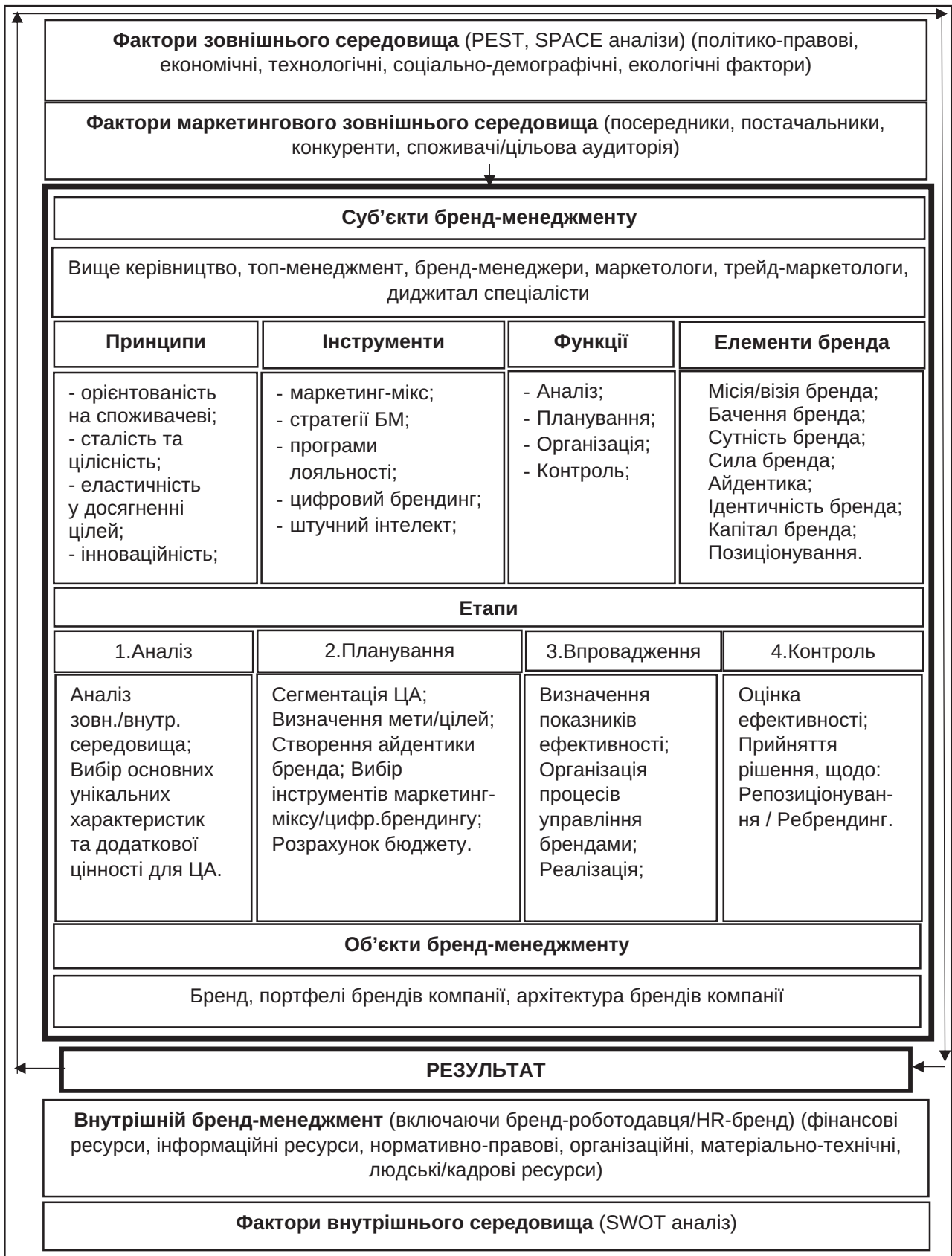


Рис. 1. Комплексна модель бренд-менеджменту підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

ації та прийняття ефективних управлінських рішень. Також, окремо виділено маркетингове зовнішнє середовище, що включає дослідження та аналіз посередників, постачальників, конкурентів та цільову аудиторію. В існуючих моделях, зазвичай аналіз зовнішніх факторів представлений дуже поверхнево, на відміну від запропонованої моделі. Також, в моделі враховано внутрішнє середовище, а саме характеристика наявних ресурсів підприємства роздрібною торгівлі для реалізації визначених цілей та можливість їх коригування, окремо зазначено про важливість формування внутрішнього HR-бренду, оскільки, співробітники компанії можуть виступати в ролі адвокатів бренду і формувати відповідну репутацію підприємству. Зовнішні та внутрішні фактори, як зазначено в моделі, мають вплив на суб'єктів та об'єктів бренд-менеджменту та безпосередньо на всю систему управління брендом підприємства. Основними елементами також є: принципи, інструменти, функції бренд-менеджменту та елементи бренду. Варто зазначити, що до інструментів ми віднесли програми лояльності, цифровий брендинг та штучний інтелект, які зараз активно використовують різними компаніями для досягнення цілей. В моделі запропоновано основні 4 етапи. Перший етап, полягає у визначенні унікальних характеристик компанії/продукту і відповідно на їх основі сформулювати додаткові цінності для цільової аудиторії, які будуть покладені в основну комунікації зі споживачем. На цьому етапі доречно провести аналіз позиціонування конкурентів і відповідно оцінити власний бренд. Допомогти визначити власні позиції по відношенню до інших гравців ринку можна за допомогою матриць Бостонської консультативної групи (BCG) та McKinsey/GE, вони дозволяють максимально проаналізувати товари або бренди конкурентів по відношенню до досліджуваної компанії.

На другому етапі – планування, відбувається сегментація цільової аудиторії, використовуючи різні методи та характеристики в залежності від можливостей та наявної інформації про споживачів. Також, паралельно відбувається формування мети та цілей, які безпосередньо підпорядковані та пов'язані з бізнес-метою компанії. На цьому ж етапі створюється айдентика, фірмовий стиль бренду, який надалі слугуватиме основним елементом ідентифікації компанії з поміж конкурентів. З моменту розробки першого варіанту бренду та до його презентації на ринку, проводяться

маркетингові дослідження, сутність яких протестувати бренд на цільовій аудиторії за допомогою фокус-груп, інтерв'ю, або інших методів. Цей процес дозволяє отримати реальну думку від споживачів та коригувати недоліки, що може убезпечити компанію від подальших додаткових фінансових витрат. Не менш важливим є визначення інструментів маркетинг-міксу, цифрового брендингу, диджитал-маркетингу, оскільки, позитивного результату можливо досягнути дотримуючись ефекту синергії між зазначеними інструментами. Впровадження планів в першу чергу потребує визначення показників ефективності, серед яких можуть бути показники, що включатимуть перецепційні та трансакційні показники ефективності бренду. Надалі – це безпосередньо організація та реалізація процесів управління та розвитку бренду підприємства роздрібною торгівлі. Останнім етапом є оцінка ефективності та контроль від впроваджених дій, відповідно до якої приймаються подальші рішення. Конкретизація дій на кожному з етапів і можливість швидкого коригування рішень, в залежності від змін в середовищі. Перевагами запропонованої моделі є стратегічна орієнтація бренду; інтеграція інноваційних інструментів бренд-менеджменту, маркетингу та диджитал-маркетингу; врахування клієнтського досвіду; посилення довіри споживача; синергія всіх суб'єктів бренд-менеджменту і як результат, максимізація вартості бренду. Загалом, комплексна модель дозволяє чітко сформулювати стратегію бренду, з урахуванням всіх аспектів діяльності підприємства. Це дозволяє зберегти і зміцнити позицію бренду на ринку, підвищуючи його впізнаваність та лояльність споживачів.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було визначено ключові аспекти сучасного бренд-менеджменту, які визначають його ефективність у контексті роздрібною торгівлі. Аналіз різних моделей бренд-менеджменту, зокрема структурної, моделі «бренд-лідерства» Д. Аакера та Е. Йохимштайлера, а також системної та процесної моделей, дозволив виявити їхні переваги та недоліки в умовах сучасного ринку. Кожна з моделей демонструє певні особливості, що залежать від специфіки підприємства, ринкових умов та потреб цільової аудиторії. У процесі дослідження було запропоновано власну комплексну модель бренд-менеджменту для підприємств роздрібною торгівлі, що інтегрує кращі практики з різних підходів. Ця модель акцентує увагу на важливості стратегічного

планування, розвитку брендової ідентичності та омніканальних стратегій, що є критичними для ефективного залучення та утримання клієнтів у сучасних умовах. Рекомендовано активно впроваджувати цифрові технології, аналітику великих даних та персоналізовані маркетингові стратегії, що дозволяють краще розуміти потреби споживачів і надавати їм цінні пропозиції. Враховуючи швидкі зміни в поведінці споживачів і технологічному серед-

овищі, підприємства мають орієнтуватися на постійну адаптацію своїх бренд-стратегій до нових умов і тенденцій. Отже, для досягнення високої ефективності в управлінні брендом необхідно постійно вдосконалювати методи та стратегії, орієнтуючись на інновації, цифровізацію та гнучкість у прийнятті рішень. Це дозволить підприємствам роздрібною торгівлі зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шарп Б. Як зростають бренди. Чого не знають маркетологи. URL: <https://kniga.biz.ua/ua/book-iak-zrostaiut-brendi-chogo-ne-znaiut-marketologi-0026148.html> (дата звернення: 18.02.2025).
2. Касич А. О., Рафальська І.В., Імплементация концепції в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. Випуск № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (дата звернення: 18.02.2025).
3. Temporal P. *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Wiley; 2nd edition. 2010. 256 p.
4. Шматько Н. М., Пантелєєва М. С., Кармінська-Белоброва М. В., Мирошник Т. О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333611105.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
5. Aaker D. A., Joachimsthaler E. *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy*. N.Y.: The Free Press, 2009. 368 p.
6. Keller K. L., Swaminathan V. *Strategic Brand Management*. 2020. 624 p.
7. VanAuken B. *The Brand Management Checklist: Proven Tools and Techniques for Creating Winning Brands*. Kogan Page. 2002. 320 p.
8. Кармазінова В. Д. Управління брендами маркетингового дослідного агенства. автореф. дис. к-та екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 23 с.

REFERENCES:

1. Sharp B. (2019) *Yak zrostaut brendu? Chogo ne znaut marketologu?* [How brands grow. What marketers don't know]. Available at: <https://kniga.biz.ua/ua/book-iak-zrostaiut-brendi-chogo-ne-znaiut-marketologi-0026148.html> (accessed February 18, 2025). (in Ukrainian)
2. Kasich A. O., Rafalska I. V. (2021) *Implementaciya koncepciyi v praktiku korporativnogo upravlinnya: pidhodi ta zarubizhnij dosvid* [Implementation of the concept in the practice of corporate management: approaches and foreign experience]. *Electronic scientific publication "Efficient Economy"*. No 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf (accessed February 18, 2025). (in Ukrainian)
3. Temporal P. (2010) *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. Wiley; 2nd edition. 256 p.
4. Shmatko N.M., Pantelyeyeva M.S., Karminska-Byelobrova M.V., Miroshnik T.O. (2020) *Brend-menedzhment v strategichnomu upravlinni pidpriyemstvom* [Brand management in strategic enterprise management]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/333611105.pdf> (accessed February 18, 2025)
5. Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2009) *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy*. N.Y.: The Free Press. 368 p.
6. Keller K.L., Swaminathan V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson. 5th Global Edition. 624 p.
7. VanAuken B. (2002) *The Brand Management Checklist: Proven Tools and Techniques for Creating Winning Brands*. Kogan Page. 320 p.
8. Karmazinova V.D. (2018) *Upravlinnya brendami marketingovogo doslidnogo agenstva* [Brand management of a marketing research agency]. utoref. thesis Faculty of Economics Sciences: 08.00.04. Kyiv, KNUTE. 23 p.