

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-16>

УДК 339.138

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У МІКРО- ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT IN MICRO- AND MACROECONOMIC ENVIRONMENTS

Каменева Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3925-393X>

Дудник Олена Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та онтопсихології,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0901-5949>

Пасик-Косарева Наталія Олександрівна

викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0131-7128>

Kameneva Natalia, Dudnyk Olena, Pasyk-Kosarieva Nataliia

Private Higher Educational Institution
«Institute of Psychology and Entrepreneurship»

У статті досліджено стратегічне управління брендом як довгострокову систему рішень, що поєднує побудову капіталу бренду на рівні компанії та адаптацію бренд-стратегії до змін макроекономічного середовища. Обґрунтовано, що в мікросередовищі ключовими детермінантами конкурентної сили бренду виступають лояльність, обізнаність, сприйнята якість та асоціації, тоді як на макрорівні критичний вплив мають інституційні правила, коливання купівельної спроможності, технологічні трансформації та соціокультурні зсуви. Запропоновано практичну рамку узгодження ціннісної пропозиції бренду з ресурсами компанії й обмеженнями зовнішнього середовища, а також систему показників контролю, яка дозволяє відстежувати як «джерела» капіталу бренду, так і його ринкові наслідки. Зроблено висновок, що стійкість бренду забезпечується не стільки інтенсивністю комунікацій, скільки послідовністю управлінських рішень у продукті, сервісі, ціні, дистрибуції та поведінці компанії, які підтверджують бренд-обіцянку в умовах макроекономічної невизначеності.

Ключові слова: бренд, капітал бренду, стратегічне управління, менеджмент, стратегії, мікросередовище, макросередовище, позиціонування, архітектура брендів, маркетинг, рекламний менеджмент.

The article substantiates the need to move from fragmented advertising actions to strategic brand management as an intangible asset capable of generating future cash flows and increasing business resilience in conditions of instability. It is shown that brand management in the practice of companies is often narrowed to situational communications, while the consumer perceives the brand as an integral experience formed by the product, service, price, distribution and behavior of the company in the public space. Particular attention is paid to the fact that the brand simultaneously functions in two planes: microeconomic (features of the offer, quality of performance, personnel competence, competitive intensity in the category) and macroeconomic (income and consumption dynamics, inflationary expectations, regulation, currency fluctuations, technological and socio-cultural shifts). On this basis, it is proven that an "internally" logical brand strategy without taking into account the external context quickly loses its effectiveness, and the key management task becomes the combination of the consumer logic of the brand with the economic constraints of the environment. The theoretical foundation of the study is formed by approaches to brand equity as a set of assets and liabilities associated with the brand (loyalty, awareness, perceived quality, associations and other proprietary assets), as well as the concept of consumer-oriented brand equity as the differential effect of brand knowledge on the consumer's reaction to marketing. It is proposed to consider strategic brand management

as an adaptive system and a cycle of decisions: diagnostics of the macrocontext, clarification of segments and value proposition, adjustment of brand "evidence" in the product/service, integration of communications, measurement of brand equity and correction. The article systematizes micro- and macroenvironmental factors and corresponding types of strategic decisions, and also presents a system of indicators for monitoring the sources of brand capital, its assets and market results (in particular, price premium, repeat purchases and category share). The practical value of the work lies in the formation of a management framework that allows preserving the brand identity, adapting tactical tools to changes in the external environment

Keywords: brand, brand equity, strategic management, management, strategies, microenvironment, macroenvironment, positioning, brand architecture, marketing, advertising management.

Постановка проблеми. У конкурентній економіці бренд дедалі частіше виступає не «маркетинговою надбудовою», а стратегічним активом, який здатний впливати на прибутковість через вплив на цінову політику, стійкість попиту та швидкість відновлення після криз. Однак у практиці українських і міжнародних компаній бренд-менеджмент нерідко звучить до ситуативних рекламних активностей: запусків кампаній, зміни логотипів, коротких промо-циклів або механічного копіювання конкурентних комунікацій. У такому підході слабкою ланкою є відсутність цілісної логіки: бренд розвивають «уривками», тоді як споживач оцінює його як інтегральний досвід – від продукту та сервісу до поведінки компанії в публічному просторі.

На нашу думку, проблема ускладнюється тим, що бренд одночасно існує у двох площинах. З одного боку, він формується в мікроекономічному середовищі – через характеристики пропозиції, канали збуту, якість виконання, компетентність персоналу та інтенсивність конкуренції у конкретній категорії. З іншого боку, на бренд впливають макроекономічні чинники: зміни доходів і структури споживання, інфляційні очікування, регулювання та податкова політика, коливання валютних курсів, технологічні тренди, а також соціокультурні зміни й етичні очікування до бізнесу. Через це бренд-стратегія, побудована лише на «внутрішніх» маркетингових рішеннях, виявляється недостатньою: вона може бути логічною на папері, але швидко втрачає ефективність при зміні правил гри.

У підсумку виникає ключове управлінське завдання: як вибудувати стратегічне управління брендом так, щоб він зберігав цінність для споживача та бізнесу в умовах коливань мікро- і макросередовища, а також як вимірювати цю цінність управлінськими показниками. Саме ця проблема визначає актуальність дослідження та потребу в систематизації підходів, які одночасно враховують споживчу логіку бренду й економічні обмеження середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу сучасного бренд-менеджменту значною мірою сформував праці Д. Аакера [1], який систематизував капітал бренду як набір активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, що можуть додавати або віднімати цінність для компанії та споживача. Важливість цього підходу полягає в управлінській «розкладці» бренду на компоненти, придатні до контролю: лояльність, обізнаність, сприйнята якість, асоціації та інші власні активи (наприклад, торгові марки й каналні відносини).

Споживчо-орієнтований напрям у стратегічному управлінні брендом представлено в роботах К. Келлера [3], а розвиток ідей бренду як системи ідентичності, що має бути погодженою з поведінкою компанії та культурним контекстом описані в працях Ж.-Н. Капферера [2]. Вчений акцентує увагу на тому, що бренд не зводиться до комунікацій, а потребує стратегічної «архітектури» сенсів і чіткої ідентичності, яка відображається у продукті, стилі взаємодії та символічних елементах. Серед вітчизняних науковців що займалися дослідженням даного питання варто відзначити роботи Гончар О. [4], Кобелев В., Кольвах В. [5], Муллер М. [6], Шевченко О. [7].

Попри значну кількість праць із бренд-менеджменту, у прикладних дослідженнях часто бракує інтеграції двох рівнів аналізу: мікроекономічних механізмів та макроекономічних обмежень/можливостей, які визначають межі монетизації бренду. Саме тому доцільним є розгляд стратегічного управління брендом як адаптивної системи, де ключові рішення (позиціонування, цінність, архітектура брендів, комунікації, досвід клієнта) перевіряються на узгодженість із зовнішнім контекстом.

Мета статті – обґрунтувати концептуальну та прикладну модель стратегічного управління брендом у взаємодії мікро- та макроекономічного середовища й визначити інструменти оцінювання результативності бренд-стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У стратегічному вимірі бренд доцільно трактувати як нематеріальний актив, який накопичується через послідовність рішень і здатен генерувати майбутні грошові потоки, знижуючи чутливість попиту до ціни та підвищуючи ефективність маркетингових інвестицій. У цьому визначенні принциповим є те, що бренд має «економічну вагу»: він не існує лише в комунікаціях, а проявляється у фінансових і ринкових показниках – частці ринку, маржинальності, повторних покупках, швидкості залучення нових клієнтів та силі переговорної позиції у каналах збуту.

Капітал бренду у підході Аакера [1] розглядається як сукупність активів/зобов'язань бренду, які «працюють» на цінність для споживача і компанії. Практичний сенс цього підходу в тому, що він дозволяє менеджеру бачити, через які саме «важелі» бренд стає сильним або слабким: лояльність забезпечує повторні покупки, обізнаність знижує витрати на залучення, сприйнята якість формує готовність платити, асоціації задають диференціацію, а власні активи (зокрема торгові марки) допомагають захищати унікальність.

Як зазначає Шевченко О., активом бренду може стати будь-який елемент, що бере участь у формуванні споживчого капіталу бренду, продукуючи таким чином майбутні економічні вигоди. Джерелами формування марочного капіталу завжди виступають його активи. Для одних компаній вкладення в бренд можуть перетворюватися на марні витрати, для інших – це вигідні інвестиції [7, с. 111].

У межах споживчої логіки Келлера бренд-капітал виникає як результат знань про бренд, які змінюють реакцію споживача на маркетинг. Це важливе уточнення: навіть за однакового продукту компанії отримують різну віддачу від промо-інвестицій, тому що у споживача є різний «фонд довіри» та різні очікування щодо бренду. Звідси впливає управлінський висновок: стратегія бренду має формувати систему послідовних контактів із клієнтом, які укріплюють пам'ять, досвід і сенс бренду, а не лише генерувати короткостроковий охоплення.

Гончар О. І. та Тадеуш Троциковський встановили, що підприємства, проводячи бренд-орієнтоване управління, мають орієнтуватися на дотримання ряду принципів, а саме [4]:

1) принцип орієнтації на комплекс потреб споживачів, ураховуючи функціональні, емоційні, соціальні, психологічні потреби.

2) принцип урахування інтересів партнерів та суспільства.

3) принцип орієнтації на бренд – передбачає концентрацію всіх ресурсів на підприємстві для формування споживчих цінностей та їхньої інтеграції в єдиний структурований образ бренду.

4) принцип формування бренд-орієнтованої корпоративної культури.

5) принцип постійного розвитку бренду. Бренд функціонує в ринковому середовищі, що постійно змінюється під впливом багатьох факторів, у тому числі й під впливом дій конкурентних брендів на ринок та споживачів.

Варто зазначити, що на мікрорівні бренд формується через конкретні рішення компанії, які безпосередньо відчуває клієнт. Йдеться про товарну пропозицію, що становить функціональну цінність, сервіс, як втілення культури взаємодії, цінову політику (сприйняття справедливості ціни), дистрибуцію (доступність і зручність), а також комунікації (сенси та обіцянка). Якщо хоча б один з елементів системно суперечить бренд-обіцянці, відбувається ерозія довіри: обізнаність може зростати, але капітал бренду не накопичується або навіть зменшується.

У мікроекономічному вимірі важливо враховувати структуру конкуренції. У категоріях із низькою диференціацією (комодитизація) бренд часто стає головним носієм відмінностей, і тоді зростає роль асоціацій та сприйнятої якості. Натомість у категоріях із високою технологічною складністю надмірне спрощення позиціонування може зменшити довіру, бо споживач очікує доказів компетентності, а не лише емоційної комунікації. Отже бренд-стратегія має відповідати логіці категорії: те, що працює в FMCG, не завжди переноситься на фінансові послуги, медицину або B2B.

Макросередовище, в свою чергу, створює «рамку», яка визначає, як саме бренд може монетизувати свою цінність і які ризики можуть стають критичними. Варто зазначити, що трансформація ризиків в можливість і навпаки відбувається дуже швидко і лише вчасне реагування з боку менеджменту та прийняття відповідних рішень може забезпечити отримання максимуму користі для організації. Наприклад, падіння реальних доходів населення змінює структуру споживання, і бренди середнього сегмента нерідко опиняються під подвійним тиском: частина клієнтів йде в економ-сегмент, інша – обирає «якірну якість» у преміумі, скорочуючи експерименти. У відповідь бренд може або уточнювати ціннісну пропозицію (підкреслювати економію, довговічність, безпеку вибору), або перебу-

довувати портфель (створювати суббренди чи лінійки), щоб не руйнувати ядро позиціонування.

Також на бренд-стратегію впливають інституційні чинники, такі як регулювання, стандарти, захист прав споживачів. По-перше, вони задають правила комунікації та відповідальність за заяви (що саме можна обіцяти). По-друге, вони можуть підсилювати або послаблювати довіру: у середовищі низької інституційної довіри споживач сильніше покладається на репутацію бренду як на «приватну гарантію», тому роль послідовності й прозорості зростає.

Технологічні зсуви на макрорівні змінюють спосіб існування бренду: цифрові платформи роблять комунікацію двосторонньою, а репутаційні ризики – швидкими та масштабними. У цих умовах «брендова обіцянка» має підтверджуватись не лише рекламою, а й реальною поведінкою компанії, оскільки будь-яка невідповідність стає публічною й може конвертуватися у втрату лояльності.

Узагальнення факторів впливу на мікро та макрорівнях та потенційні типи стратегічних рішень наведено в таблиці 1.

Практична проблема бренд-менеджменту полягає в тому, що мікрорішення приймаються часто й локально (акції, упаковка, скрипти, канали), а макрорішення – рідше, але вони змінюють контекст усіх локальних дій. Тому стратегічне управління брендом доцільно будувати як цикл:

- 1) діагностика макроконтексту;
- 2) уточнення цільових сегментів і ціннісної пропозиції;

3) налаштування «доказів» бренду в продукті/сервісі;

4) комунікаційна інтеграція;

5) вимірювання капіталу бренду та корекція.

У цій логіці критичною стає узгодженість між позиціонуванням і архітектурою брендів. Якщо компанія розширюється без чітких правил (що є ядром бренду, а що – лінійкою або суббрендом), зростає ризик «розмивання» асоціацій: споживач починає гірше розуміти, за що бренд відповідає. Аaker прямо підкреслює небезпеку пріоритету короткострокових результатів над «здоров'ям» бренду, коли тимчасові продажі досягаються коштом втрати довгострокової цінності [1].

Одним із сучасних та дієвих інструментів стратегічного маркетингового управління на етапі прийняття бренду споживачами є використання компаніями ВAM-моделі (brand adoption model) – моделі прийняття бренду. Правильна ВAM-модель базується на трьох послідовних етапах: Awareness (обізнаність), Trial (проба), Adoption (прийняття бренду) [6].

Рекомендована система показників контролю капіталу бренду та результативності наведена в таблиці 2.

Щоб бренд-стратегія працювала в умовах нестабільності, доцільно відокремлювати «ядро» бренду (незмінні принципи ідентичності) від «адаптивних елементів», що включає пакування, канали, формати комунікацій, окремі продуктивні рішення. Капферер підкреслює, що сильна ідентичність – це не застиглий слоган, а керована система, яка повинна бути впізнаваною і водночас релевантною контексту. На практиці це означає: компанія може

Таблиця 1

Фактори мікро- та макросередовища і стратегічні рішення бренд-менеджменту

Група факторів	Прояв для бренду	Типові стратегічні рішення
Мікросередовище		
Лояльність, обізнаність, асоціації, сприйнята якість	Сила капіталу бренду у виборі та готовності платити	Управління досвідом клієнта; стандарти сервісу; управління портфелем/ архітектурою; програми утримання
Конкурентна інтенсивність	Прискорення копіювання переваг	Пошук некопійованих відмінностей; підсилення символічних/емоційних атрибутів
Макросередовище		
Інституційні правила, комплаєнс	Межі обіцянок і відповідальність	Політики прозорості; юридична експертиза комунікацій; управління ризиками репутації
Доходи/купівельна спроможність	Перехід між цінновими сегментами	Перепакування цінності; «value-for-money» лінійки без руйнування ядра бренду
Технологічні зрушення	Нові точки контакту, швидкі репутаційні кризи	Оmnіканальні стандарти; протоколи реагування; послідовність поведінки бренду

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Система показників контролю капіталу бренду та результативності

Блок вимірювання	Що оцінюється	Приклади метрик	Як використовувати в управлінні
Джерела капіталу бренду	Знання/реакція споживача на бренд	Обізнаність; асоціативне поле; сприйнята якість	Корекція позиціонування та комунікаційних повідомлень
Активи бренду	Компоненти капіталу бренду	Лояльність; асоціації; власні активи	Пріоритизація інвестицій: сервіс, продукт, канали, захист ТМ
Ринкові результати	Поведінка ринку	Цінова премія; повторні покупки; частка категорії	Перевірка, чи конвертується бренд-цінність у гроші

Джерело: сформовано на основі [1-7]

змінювати тактичні повідомлення та пропозиції під макроумови, але не повинна суперечити власним базовим обіцянкам – інакше короткий ефект буде куплено ціною довгострокової втрати довіри.

Висновки. Отже, стратегічне управління брендом у мікро- та макроекономічному середовищі потребує інтегрованого підходу: бренд слід розглядати як актив, що накопичується через керовані компоненти капіталу бренду, а не як сукупність окремих рекламних дій. На мікрорівні ключовою умовою

зростання капіталу бренду є послідовність у якості, сервісі, ціні та комунікаціях, що формують стійкі асоціації й лояльність. На макrorівні визначальними стають інституційні обмеження, зміна купівельної спроможності та технологічні зрушення, які вимагають від бренду адаптивності без руйнування ідентичності. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне оцінювання того, які саме макрофактори найсильніше впливають на окремі компоненти капіталу бренду у різних галузях і сегментах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991, 221 s.
2. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. (5th ed.). Kogan page 2012. 512 s.
3. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Longman. 2019, 622 s.
4. Гончар О. І., Тадеуш Троциковський. Бренд-менеджмент підприємства як фактор успішності інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 2. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/5.pdf> (дата звернення 25 листопада 2025 року)
5. Кобелев В. М., Кольвах В. В. Застосування брендингу в процесі ефективного розвитку підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c46d0e3e-8408-43b3-905a-3e6ec75940c6/content> (дата звернення 25 листопада 2025 року)
6. Муллер М.В. Брендінг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9C%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf> дата звернення 25 листопада 2025 року)
7. Шевченко О. Л. Бренд як актив: принципи створення і управління. *Вчені записки*. № 15. С. 109-114. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/32608565.pdf> дата звернення 25 листопада 2025 року)

REFERENCES:

1. Aaker, D. A. (1991) Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991, 221 s. (In English)
2. Kapferer, J.N. (2012) The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. (5th ed.). Kogan page , 512 s. (In English)

3. Keller, K. L. (2019) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Longman. 622 s. (In English)
4. Honchar, O. I., Trotsykovskiy, Tadeush (2020). *Brend-menedzhment pidpriemstva yak faktor uspishnosti innovatsiinoi diialnosti* [Brand management of an enterprise as a factor in the success of innovative activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 4, Tom 2. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/5.pdf> (in Ukrainian, accessed December 25, 2025).
5. Kobieliiev, V. M., Kolvakh, V. V. *Zastosuvannia brendynhu v protsesi efektyvnoho rozvytku pidpriemstva* [The use of branding in the process of effective enterprise development]. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c46d0e3e-8408-43b3-905a-3e6ec75940c6/content> (in Ukrainian, accessed November 25, 2025).
6. Muller, M.V. *Brendynh yak instrument stratehichnoho marketynhovoho upravlinnia: teoriia ta praktyka* [Brand-ing as a tool of strategic marketing management: theory and practice]. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%9C%D1%83%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf> (in Ukrainian, accessed November 25, 2025).
7. Shevchenko, O. L. *Brend yak aktyv: pryntsyipy stvorennia i upravlinnia* [Brand as an asset: principles of creation and management]. *Vcheni zapysky*. № 15. S. 109-114. Available at: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/32608565.pdf> (in Ukrainian, accessed November 25, 2025).

Дата надходження статті: 10.12.2025

Дата прийняття статті: 19.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025