

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет міжнародних відносин  
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
проф., д.е.н. Грабинський І.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Біровчак  
Богдана Михайлівна**

**БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ  
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

Магістерська робота

Спеціальність 292 – міжнародні економічні відносини

Науковий керівник –  
проф., д.е.н. Шамборовський Г.О.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1.Поняття «бренд-менеджменту» та історія його розвитку. .....	6
1.2.Концептуальні підходи у бренд-менеджменті ТНК. .....	14
1.3.Особливості управління брендом ТНК у соціальних мережах. .....	20
РОЗДІЛ 2. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ «APPLE INC.»).....	30
2.1.Стратегічне значення використання бренд-менеджменту у діяльності транснаціональних корпорацій. ....	30
2.2.Бренд-менеджмент у діяльності компаній світу: досвід компанії «Apple». .....	38
2.3.Аналіз ефективності використання бренд-менеджменту компанією «Apple». ....	51
РОЗДІЛ 3. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ.....	63
3.1.Особливості функціонування бренд-менеджменту в Україні до та після повномасштабного вторгнення рф. ....	63
3.2.Управління брендом у діяльності вітчизняних компаній. .....	74
3.3.Аналіз використання стратегії управління брендом ТОВ «Нова Пошта» як ефективного інструменту менеджменту під час російського вторгнення. .....	80
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ .....	110

## ВСТУП

На сучасному ринку спостерігається стрімкий розвиток нових продуктів і послуг, розвиваються різноманітні ринки, а цикл життя багатьох товарів скорочується, що призводить до збільшення конкуренції. Глобалізація, міжнародна взаємодія та стрімкий розвиток комунікаційних технологій підкреслюють значення цих факторів для різних груп споживачів на різних рівнях ринку. Різноманітність товарів і послуг, що пропонуються різними компаніями, ускладнює завдання з приваблення споживачів. Таким чином, компаніям стає важливо не лише залучити та утримати клієнтів, але й побудувати стійкі взаємовигідні партнерські відносини, що стають ключовими як для локальних, так і для глобальних компаній на сучасному міжнародному ринку.

Бренд-менеджмент стає ключовим у такому середовищі. Впевнене управління брендом дозволяє компаніям не лише виробляти високоякісні продукти та послуги, але й ефективно використовувати їхню унікальність та переваги. Успішний бренд-менеджмент також забезпечує стійкість бренду в умовах зростаючої конкуренції, адаптації до змін у вимогах споживачів та розвитку нових технологій. Це дозволяє бренду залишатися актуальним та привабливим для своєї аудиторії незалежно від динаміки ринку та змін суспільних потреб.

Бренд-менеджмент ще більше поглиблює економічну науку та міжнародні економічні відносини зокрема і використовується під час розробки міжнародної стратегії кожної транснаціональної корпорації. Його досліджувало чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Аакер Д., Безрукова Н.В., Білявська Ю., Джефрі Ф., Дзюба А., Карачина Н. П., Келлер К.Л., Котова Н.О., Чикусова М. Ю., Шевчук О., Яцюк Д. В. та ін.

*Актуальність теми дослідження* полягає в тому, що в сучасному інформаційному суспільстві споживачі стають все більш освіченими та

критичними щодо продуктів і брендів, які вони обирають. Транснаціональні корпорації повинні бути уважними до цих змін і пристосовуватися до вимог споживачів, що передбачає розвиток стратегій бренд-менеджменту для створення довіри та задоволення споживацьких потреб. Ефективне керування брендом стає критично важливим для позиціонування компанії на глобальному ринку, забезпечення конкурентоспроможності і залучення клієнтів у різних культурних контекстах.

**Метою** магістерської роботи є вивчення ролі та значення бренд-менеджменту в контексті глобальної діяльності транснаціональних корпорацій.

Досягнення поставленої мети потребує виконання наступних **завдань**:

- 1) проаналізувати поняття «бренд»;
- 2) визначити історію розвитку брендингу;
- 3) виокремити концептуальні підходи у бренд-менеджменті ТНК та проаналізувати різницю між ними;
- 5) визначити особливості управління брендом ТНК у соціальних мережах;
- 6) з'ясувати, які бренди зараз є найдорожчими у світі;
- 7) проаналізувати головні аспекти бренд-менеджменту компанії «Apple Inc.»;
- 8) зробити SWOT-аналіз можливостей та перспектив розвитку компанії «Apple Inc.»;
- 9) провести економетричне дослідження на предмет взаємозв'язку між вартістю бренду компанії «Apple Inc.» та її прибутками і витратами на НДДКР;
- 10) зробити аналіз розвитку бренд-менеджменту в Україні до та після повномасштабного вторгнення;
- 11) визначити вітчизняні компанії з найдорожчою вартістю бренду;
- 12) провести SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта» та обрати найкращу стратегію подальшого розвитку на час війни в Україні.

**Об'єктом** даного дослідження є бренд-менеджмент, який охоплює стратегічне планування, розробку, впровадження та управління брендами транснаціональних корпорацій з метою створення та зміцнення їхньої ідентичності, конкурентної переваги та споживчої довіри на міжнародному ринку

**Предметом** дослідження є застосування бренд-менеджменту у міжнародних стратегіях транснаціональних корпорацій.

**Теоретична та методологічна база дослідження.** У ході написання магістерської роботи були використані праці та дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Д.Аакера, Л. Балабанової, Ю.Білявської, М.Вілл, В.Дубравської, Д.Євтушенко, Ф.Котлера, В.Любчук, О.Шевченко, О.Штовби та ін.

**Структура** роботи визначена метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, основної частини (3 розділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі використано 17 таблиць, 13 рисунків та 5 додатків. Загальний обсяг роботи 114 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Поняття «бренд-менеджменту» та історія його розвитку.

Походження слова «бренд» пов'язане із країнами Скандинавського регіону і дослівно перекладається як «вогонь» або «випалювати». Це пов'язано з тим, що у минулому клейма ставилися за допомогою розігрітого металу, і саме це дало назву даному поняттю. Найбільший розквіт і поширення брендів спостерігалися у 50-70-х роках ХХ століття, коли перед виробниками виникла проблема масової появи схожих товарів у великому асортименті. Це призводило до того, що виробники змушені були витратити значні кошти, щоб споживачі могли відрізнити їхні товари від конкурентів. Ці події спричинили масову війну між виробниками і їх конкурентами, пов'язану з брендуванням власних послуг та товарів. [1]

За думкою більшості дослідників та маркетологів, бренд є символом, що ідентифікує унікальний продукт або послугу, належній певній особі – фізичній або юридичній. Крім того, інші вважають, що бренд є засобом швидкого передавання інформації на ринку з метою впливу на процес прийняття рішень. За допомогою аналізу даних, представлених у табл. 1.1, можна дослідити сутність поняття «бренд». [2]

Цікаві точки зору представлені О. Зозульовим і А. Реп'євим, щодо трактування поняття бренду. Згідно з поглядом О. Зозульова, бренд – це диференційована торгова марка, яка асоціюється з певними перевагами та вигодами для споживача, виокремлюється серед конкурентних марок і відзначається високим рівнем лояльності споживачів. З іншого боку, А. Реп'єв розглядає бренд як інформованість про особливі якості товару, послуги або

іншого об'єкта, його репутацію, імідж та асоціації, які виникають у свідомості споживача при згадці атрибутів цього об'єкта. [3; 4]

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до поняття «бренд» [5-11]

Автор	Поняття
Ф. Котлер	«Найважливіше поняття в маркетингу – поняття бренду. Якщо ви не бренд – ви не існуєте» [5]
К.Л. Келлер	Бренд – це особлива характеристика продукту, що виділяє його серед інших, які задовольняють подібні потреби. Ця характеристика може бути пов'язана з конкретними особливостями товару (раціональними) або викликати емоційну реакцію (нематеріальні, абстрактні) [6]
Л. Чернотоні	Бренд – це впізнаваний продукт, сервіс, особистість або місце, який створений для сприйняття споживачем унікальної додаткової цінності, що відповідає його потребам на найкращому рівні [7]
Д. Огілві	Бренд – це незрима сума властивостей продукту, таких як його назва, упакування і ціна, а також його історія, репутація і спосіб просування. Це також сукупність вражень, що він створює у споживачів, відображаючи їхні власні враження від використання бренду [8]
Л.В Забуранна	Бренд – це комбінація фізичних характеристик продукту або послуги разом з уявленнями та очікуваннями, які споживачі усвідомлюють як загальний образ бренду [9]
Д. Хену	Бренд – це результат формування впізнавання та особистої симпатії у споживачів та інших ключових аудиторій під впливом накопиченого досвіду взаємодії з брендом упродовж кожного взаємодії [10]
Д. Аакер	Бренд – це унікальна назва або символ, що використовується для розпізнавання товарів чи послуг, які пропонує один продавець або група продавців, та для виділення їх серед аналогічних товарів або послуг конкурентів [11].

Д. Яцюк пропонує інший погляд на сутність бренду, розглядаючи його як комплекс матеріальних і нематеріальних елементів, які відображають образ товару в свідомості споживача. Цей образ виражений у характеристиках продукту, його дизайні, назві, способах рекламування та інших ознаках, які відрізняють продукт і забезпечують споживача реальними та віртуальними, раціональними або емоційними вигодами, що впливають з його власних уявлень і асоціацій. [12]

М. Чикусова вважає, що найбільш точним визначенням бренду є його роль як ефективного інструмента стратегії підприємства, який має синергетичний ефект як для компаній/власників бренду, так і для споживачів та представників інших цільових аудиторій, з якими він взаємодіє. [13]

Ці підходи підкреслюють роль бренду як джерела унікальної цінності для споживачів і підприємств, а також його потенціалу створення синергетичного ефекту, який сприяє успіху бізнесу.

Тож можна підсумувати, що науковці розглядають сутність поняття «бренд» з різних точок зору. Для деяких це засіб ідентифікації та диференціації товарів і послуг, що дозволяє вирізнитися серед конкурентів. Інші бачать в бренді унікальну додаткову цінність, яка задовольняє потреби споживачів та створює особливі асоціації. Також поняття «бренд» може включати обіцянку, яку компанія робить споживачеві щодо якості та характеристик своїх продуктів. Крім того, бренд вважається сукупністю об'єктивно-віртуальних складових, таких як дизайн, імідж, назва тощо. Нарешті, бренд розглядається як інструмент розвитку бізнесу, який може мати синергетичний ефект для підприємства та взаємовигідний вплив на споживачів та інші цільові аудиторії. [14]

Брендинг зародився тоді, коли на ринку з'явилися подібні товари і потрібно було відрізнити їх один від одного. Історія застосування бренду починається зі стародавніх часів, зокрема з 3000 року до н.е., коли в Стародавньому Єгипті, Індії та Китаї скотарі ставили своє тавро на худобу, а



ремісники залишали відтиски на глиняних, цегляних або кованих виробках, щоб підтвердити походження та якість своїх продуктів. Ці практики маркування та сам брендинг пройшли довгий шлях розвитку як практичної реалізації, так і формування теорії і методології.

Наприклад, люди винайшли спеціальні знаки власності, такі як тамги, для того, щоб розрізняти свої речі від чужих. Вони видавлювали їх на посуді (спочатку на сирій, а потім на обпеченій глині), випалювали на тілі своєї худоби, вирізали на вухах рогатої худоби чи висікали на камені, який ставили біля меж своїх земельних володінь. Тамги могли бути індивідуальними або колективними, тобто ними маркували худобу окремої людини або цілого роду.

З інтенсивним розвитком ремесел і торгівлі люди стали більш зацікавлені у тому, у кого вони купують свої товари. Майстри розпочали маркувати свої продукти особливими клеймами, які нагадували тамги.

Клеймо – це символ авторства, яким позначається власність над товаром. Власники клеймо використовували його не для накопичення, а для продажу товару. «Автором» могла бути окрема особа, група осіб або навіть ціла корпорація. Клеймо передавало репутацію виробника і було спрямоване на підтвердження високої якості товару та створення довіри до нього. [15]

У епоху Римської імперії ремісники почали наносити особливі знаки або підписи на свої вироби, які вказували на походження та власника товарів. Ці позначення служили як доказ автентичності товару і гарантія його якості. Використання традиційних символів, наприклад, три кулі для лихваря, ножиці для цирульника, калач для пекаря, було важливим орієнтиром для неписьменного населення античного міста.

Зі зростанням торгівлі між європейськими та близькосхідними країнами, значення та функціональність товарних позначень отримали нову роль. Знакове позначення, таке як клеймо майстра, стало гарантією справжності оригінального товару і сприяло його впізнаваності серед багатонаціонального населення.

Починаючи з XIII століття в Європі поширювалися купецькі знаки, які свідчили про якість товару, який постачається. У 1266 році король Англії Генріх III ввів обов'язок таврування продукції для пекарів. Пізніше, в 1373 році, ця вимога поширилася на складувів та інших ремісників. Наприклад, англійська марка «Hall-mark», названа на честь ювелірної палати «Goldsmiths' Hall» в Лондоні, де в Середньовіччі перевірялася достовірність золотих виробів, стала наноситися на всі золоті вироби. Вироби, які не мали цього клейма, підлягали знищенню.

Подібні закони були прийняті в багатьох країнах. Наприклад, у Франції була заборона на продаж олов'яного посуду без клейма. Пізніше такі вимоги були встановлені в Німеччині, Голландії та Америці.

У середньовіччі товарне позначення придбало більш розвинену форму, що відображала комерційні відносини того часу – з'явилося клеймо гільдії. Гільдії, або цехи, були асоціаціями ремісників, таких як теслярі, ткачі, гончарі. Вони відрізнялися не тільки за своїм ремеслом, але й встановлювали особливі трудові норми, регулювали ціни та контролювали якість виробленої продукції. Кожна гільдія мала свій власний знак для позначення виробів. Таким чином, в середньовіччі товарне позначення стало більш функціональним: клеймо не лише вказувало на належність товарів до певного виробника, але й підтверджувало їх якість, рівень цін та інші особливості, характерні для товарів майстра або гільдії.

Середньовіччя було періодом, коли виникло поняття «брендинг» – позначки ремісників стали складнішими, і різноманітні герби стали попередниками сучасних логотипів. Сучасні логотипи мають інші функції і не такі складні, але у тих гербах вже було сенс і символіка, вони перетворилися з простих відміток минулого.

З поширенням масового виробництва і розвитком капіталістичного способу виробництва в середині XX століття формувалися національні ринки. Одночасно з цим, завдяки широкому використанню машин, поширилося

масове виробництво однорідних товарів, що призвело до зростання торгівлі і жорсткої конкуренції. Саме конкуренція змусила виробників шукати своїх споживачів. Для цього необхідно було покращити якість своїх товарів і позначити їх певним знаком. Таким чином, у цей період збільшилася роль товарного знаку у двох головних аспектах: з одного боку, як засобу індивідуалізації товару, з іншого – як інструменту реклами. [16]

Так, можна виокремити три характерні історичні етапи еволюції бренду:

1. Етап ручного виробництва товарів. На цьому етапі бренд можна порівняти зі стадією «первинної простоти» у його розвитку. Образ бренду формується за допомогою унікальних особистісних рис ремісника та підкріплюється його компетенцією, що відображається у неповторних характеристиках товару. В цьому контексті важливим є погляд Ж. Бодрійяра, який стверджує, що тенденція до персоніфікації товару пояснюється підсвідомим прагненням до початків та міфів про його походження. Варто також зауважити, що на етапі ручного виробництва управління брендами здійснювалося лише на рівні ідентифікації товарів.

2. Етап масового виробництва. На цьому етапі, що настав у середині XVI століття в країнах Західної Європи, коли поширення мануфактур стало початковою формою промислового виробництва, бренд почав набувати масового характеру. Товари стали масово виготовлятися, їх індивідуальність поступово зникла на конвеєрі, де кількість завжди переважала якість, і особистість виробника втратила свою суттєву роль у виборі товару.

Після переселення європейців до Північної Америки вони привнесли з собою традиції використання брендів. Виробники ліків та тютюнових виробів стали піонерами американського брендингу, присвоюючи своїм продуктам назви, такі як «Panacea», «Vermifuge» та «Vegetable Pain Killer». Вже з початку XVII століття виробники тютюну експортували його, а середині XIX століття почали використовувати унікальні назви для тютюнових виробів, наприклад *Santaloupe*. З 1860 року виробники прямо продавали свою продукцію, а тютюн

упаковувався у привабливі пакети. Зрозуміло, що більш елегантні упаковки знаходили більший резонанс серед споживачів. Це спричинило розвиток дизайну упаковок та зосередження уваги покупців на них.

У XIX столітті, на рубежі від мануфактурного до машинного виробництва, можна спостерігати масове формування перших фундаментальних брендів, деякі з яких залишаються популярними й до цього часу. Наприклад, у 1850-х роках компанія «Procter & Gamble» випустила першу карамель. Крім того, в 1878 році Джеймс Норіс Гембл, син одного з засновників компанії, оголосив про створення «непотопляючого» мила, яке буде подобатися споживачам. Мило вирізнялося білим кольором, хорошим піноутворенням, дезінфекційними властивостями та відмінними мийними якостями, здатними боротися з будь-яким забрудненням. Джеймс хотів назвати його «Білим милом», але його партнер Харлей Проктер настояв на більш оригінальному найменуванні «Ivory Soap». Незабаром була запущена перша національна кампанія з девізом «99,44% чистоти», що рекламувала цей бренд. Таким чином, було вперше в історії введено бренд з оригінальною назвою, відмінними характеристиками та рекламним слоганом. Ця подія вважається першим згадуванням сучасного бренд-менеджменту. Також тоді розпочали розвивати правові механізми для захисту брендів. Наприклад, в 1870 році Конгрес США почав вимагати від власників товарних марок подавати назву та опис своєї марки до Патентного бюро і сплачувати збір у розмірі 25 дол. США. Таким чином, цей період, який складається з етапів мануфактурного та машинного виробництва є найдовшим.

3. Етап масових комунікацій. Починаючи з середини XX століття, наступила ера активного розвитку телекомунікаційних технологій, таких як радіо, телебачення та Інтернет. У цю епоху доступного обміну інформацією випускати звичайні продукти, спрямовані на масову аудиторію, стало нерентабельним. Унікальна ідея товару може створити конкурентні переваги лише на короткий термін, оскільки її швидко скопіюють та покращать

конкуренти. Тому новою платформою для створення унікальності стає не сам продукт і його функціональні характеристики, а бренд як нематеріальний актив, його місце в свідомості споживачів та відповідність їх цінностям. Таким чином, цю стадію можна назвати «стадією другорядного зміщення спрощення», де головною роллю в побудові бренду відводиться не виробнику як такому, а бренду як ідентифікатору якостей продукту, а також споживачеві з його системою цінностей.

Якщо ми спрогнозуємо подальший розвиток концепцій бренду, то варто враховувати циклічність стадій «триєдиного розвитку». Це означає, що після стадії «вторинного зсувного спрощення» відбудеться повернення до стадії «первинної простоти», але в модифікованій формі, що враховуватиме економіку цінностей як з боку виробників, так і споживачів. [17]

Таким чином, бренд-менеджмент є специфічним функціональним напрямом, що поєднує маркетинг та управління, зорієнтований на створення сприятливого образу суб'єкта як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. [18]

Цей підхід застосовується на різних рівнях управління, включаючи індивідуальні особи, організації, регіони, держави та глобальних учасників. Метою бренд-менеджменту є розвиток та збільшення вартості торгової марки та її накопичення у вигляді бренду. Основні завдання включають надання додаткової цінності бренду, створення можливостей для міжнародного проникнення, забезпечення стійкого попиту на продукцію тощо.

Бренд-менеджмент може бути розглянутий як управлінська технологія і процес, що охоплює створення, розвиток та ліквідацію бренду, і цей процес базується не лише на професійних навичках, але й на розумінні особливостей споживацької психології. Розвиток бренд-менеджменту відбувався еволюційно, і можна виділити кілька концепцій його розвитку: раціональна концепція (з 1950-х років, пов'язана зі зростанням активності споживачів післявоєнного періоду); емоційна концепція (з кінця 1950-х років, активне

залучення психологів, використання фокус-груп, виявлення емоційного зв'язку між брендом і споживачем); соціальна концепція (початок 1990-х років, акцент на позиціонуванні брендів). [19; 20]

Отже, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «бренд», можна підсумувати, що поняття «бренд» походить зі Скандинавії, і з поширенням схожих товарів у великому асортименті у 50-70-х роках ХХ століття бренди набули великого значення для виробників. Вони стали важливим інструментом управління та відрізнення товарів від конкурентів. Бренд можна визначити як унікальну допоміжну властивість товару, що виокремлює його серед інших товарів, і може бути раціональною або емоційною, він втілюється у фізичних атрибутах, імені, упаковці, ціні, а також в історії, репутації та способі рекламування, а його основною функцією є відрізнення товарів і послуг одного продавця від конкурентів та наданні їм унікальності. Історія становлення бренду пройшла через три основних етапи: ручне виробництво, масове виробництво і еру масових комунікацій.

## **1.2. Концептуальні підходи у бренд-менеджменті ТНК.**

З прогресом рекламної індустрії сформулювалися три концепції розвитку бренд-менеджменту: раціональна, емоційна та соціальна. Раціональна концепція виникла в 50-х роках ХХ століття відображаючи зростання споживчої активності післявоєнної епохи. Ця концепція зосереджувалася на комунікаційних технологіях та використовувала методи демонстрації, акцентуючи увагу на таких словах, як «новий», «економічний», «доступний», які привертали увагу споживачів. Девід Огілві, один з впливових представників раціональної концепції, вірив у важливість врахування особливостей сприйняття споживачів для досягнення ефективної комунікації.

У кінці 50-х років ХХ століття виникла емоційна концепція бренд-менеджменту, що була ознакою активного залучення професійних психологів

і розширенням якісних досліджень. Впровадження фокус-груп та застосування передових технологій дозволили глибше проникнути в підсвідомість людей та виявити емоційні зв'язки між споживачами та брендами. Використання символів і знаків, часто з неоднозначним значенням, сприяло розвитку символізму в рекламі, що пізніше став окремим напрямом – «сюрреалізм».

У 70-х роках сформувалося нове спрямування у бренд-менеджменті, що пов'язане з розвитком позиціонування реклами. Головними розробниками цього підходу були Джек Траут і Ел Райс. Принцип позиціонування полягав у тому, щоб споживачі сприймали бренди як пріоритетні в своїй товарній категорії. Згідно з психологією споживчої поведінки, людина сприймає інформацію, яка відповідає її попередньому досвіду. У своєму захисті від інформаційного потоку, людський мозок майже відкидає непотрібні знання. Тому бренд, який одного разу зайняв позицію в свідомості споживача, практично незамінний і дуже важко замінити його іншим аналогічним брендом. [22]

Соціальна концепція бренд-менеджменту виникла на початку 90-х років ХХ століття і надала значення соціально орієнтованим аспектам. У той час, концепція корпоративної самореалізації була відкинута суспільством. Замість неї з'явилася нова соціально-етична концепція маркетингу, яка вимагала від підприємств свідомого розуміння відповідальності за вирішення негативних економічних та соціальних наслідків виробництва в рамках соціально-економічної та громадянської позиції. В цих нових соціальних відносинах підприємства-виробники робили соціальні проблеми основою свого бізнесу та позиціонування своїх брендів.

Зауваження багатьох маркетингових експертів про спад інтересу споживачів до «традиційних» маркетингових методів та концепцій свідчать про необхідність розвитку нових інноваційних інструментів маркетингу. Сучасні ринкові умови стимулюють прискорення інноваційних змін у

маркетингу і спонукають до створення нових управлінських концепцій і технологій в маркетингу.

Д.Аакер і Е.Іоахимшталер, провідні експерти в галузі бренд-менеджменту, визнавши необхідність нових концептуальних підходів, впровадили концепцію «бренд-лідерства». Ця концепція успішно застосовується в західних організаціях. У табл. 1.2 наведені основні відмінності цієї концепції від інших підходів до бренд-менеджменту.

Таблиця 1.2

Відмінності концепції бренд-менеджменту [22]

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



Згідно з новим концептуальним підходом до бренд-менеджменту, основною метою є розвиток і збільшення вартості ключового нематеріального активу організації – брендового капіталу. Вартість бренду визначається як сукупність його активів та можливостей, що сприяють його успішному позиціонуванню на ринку та привабливості для споживачів.

Сучасний підхід до управління брендом розглядає бренд-менеджмент як функцію управління, а бренд – як об’єкт управління. В цьому контексті бренд виступає як ключовий елемент стратегії підприємства, який відрізняє компанію та її продукцію від конкурентів, полегшує введення нових товарів на ринок суміжних сегментів, сприяє збільшенню прибутку через франчайзинг та є сучасним інструментом для розвитку бізнесу. [23]

Відповідно до нового концептуального підходу, методологічні засади функціонального бренд-менеджменту можуть включати наступні підходи:

- системний підхід: розгляд процесів бренд-менеджменту як системи, що поєднує різні елементи для досягнення конкретної мети;
- комплексний підхід: урахування організаційних, економічних, соціальних, правових та психологічних аспектів менеджменту як єдиного цілого;
- прикладний підхід: дії керівників та бренд-менеджерів повинні залежати від поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації. [24]

Бренд-менеджмент передбачає розвиток складних комунікативних зв’язків, які охоплюють не тільки орієнтацію на ринок товарів і отримання прибутку, але й збір зворотної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо виробничих процесів, фінансових і маркетингових заходів, правового захисту бренду та стратегічних орієнтирів організації. [20]

Основним завданням брендингу є створення відмінностей для продукту, надання йому унікальних характеристик, що виділять його серед конкурентів

та сприятимуть отриманню конкурентних переваг. Технологічно продукти можуть бути ідентичними, але бренд завжди є унікальним. [25]

Бренд не є просто юридичним інструментом, оскільки він відображає комплекс почуттів і сприйняття споживачів щодо товару. Бренд – це послідовний набір функціональних і емоційних обіцянок, які спрямовані на цільових споживачів, відзначаються унікальністю та мають велике значення для покупця, і задовольняються через комплекс маркетингу, що включає у себе продукт, ціну, комунікаційну політику, дистрибуцію.

Проте, в сучасних умовах, коли на світовому ринку пропозиція перевищує попит, і інновації стають майже недосяжними, важко створити щось нове, що зможе привернути увагу вибагливого споживача. Варто зазначити, що вплив реклами постійно зменшується, і навіть неякісна рекламна кампанія може завдати шкоди компанії. Крім того, споживачі досить легко переключаються з одного продукту на інший. Спостерігається тенденція, згідно з якою, чим більше організацій конкурують на світовому ринку, тим менше споживачі розрізняють їх, що призводить до необхідності концентрації, злиття і, наслідком цього, зміни бренд-стратегії.

Тому, для запобігання подібним ситуаціям, корпораціям потрібно зосередитися на певних джерелах конкурентних переваг, зокрема [26]:

- 1) надання споживачам привілеїв за допомогою концепції цінності бренду та корпоративного іміджу. Важливо чітко розуміти, що люди, як правило, не купують сам товар, а його вигоди і переваги, які він надає;
- 2) концентрування зусиль фірми на витратах, які створюють додаткову вартість і взаємодію зі споживачами;
- 3) покращення ефективності ланцюга постачання: впровадження мережевого управління, забезпечення швидкого реагування і співпраці з надійними та вигідними постачальниками.

Система управління брендами в транснаціональних корпораціях має базуватися на наступних передумовах:

1. Бренд має подвійну природу, що дозволяє розглядати його як об'єкт управління та інструмент впливу на споживачів.

2. Як об'єкт управління, бренд сильно підпорядковується зовнішньому середовищу. Однак можливості розвитку бренду значно залежать від самої компанії, її стратегії, конкурентних переваг, менеджменту та маркетингового досвіду. Особливо важлива роль в цьому відводиться керівництву та менеджерам середнього рівня, які працюють з брендами.

3. Управління брендами вимагає інноваційних стратегічних рішень, що відносяться до організаційних інновацій корпорації. Ці рішення потребують підтримки вищого керівництва і подолання опору персоналу компанії.

4. Бренд-менеджмент є невід'ємною частиною міжнародної маркетингової діяльності транснаціональних корпорацій, що впливає на торгову політику, систему збуту, доставку та комунікаційну стратегію компанії. Однак, виникає проблема координації цих напрямків діяльності.

Управління брендами є необхідною складовою загальної системи планування та управління фірми, яка тісно пов'язана з її стратегічними цілями та позиціями на ринку. Проте, для успішного виконання своїх функцій, створюваний бренд повинен відповідати певним критеріям:

- охороноздатність: бренд повинен бути унікальним та індивідуальним, що дозволяє його зареєструвати та забезпечує юридичний захист.

- рекламоздатність: бренд повинен бути запам'ятовуваним та однозначно ідентифікуватися у свідомості споживачів з певною фірмою або товаром. Крім того, він повинен бути зручним у використанні в рекламних матеріалах.

Зазначені характеристики бренду можуть бути реалізовані за допомогою різних бренд-стратегій. [27]

Отже, з розвитком рекламної індустрії сформулювалися три концепції розвитку бренд-менеджменту: раціональна, емоційна і соціальна. Д. Аакер і Є. Йоахимшталер, визнавши необхідність нових концептуальних підходів,

впровадили концепцію «бренд-лідерства». Сучасний підхід до управління брендом розглядає бренд-менеджмент як важливу функцію управління, а бренд – як об’єкт управління. Бренд виступає ключовим елементом стратегії підприємства, що дозволяє відрізнитися від конкурентів, легше ввести нові товари на ринок, збільшити прибуток через франчайзинг і є ефективним інструментом для розвитку бізнесу.

### **1.3. Особливості управління брендом ТНК у соціальних мережах.**

Станом на зараз у сучасному глобалізованому світі спостерігається тенденція до підтримки та просування бренду через соціальні мережі. Компанії різних секторів економіки все частіше використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами, створюючи спільноти та корпоративні сторінки, що мають значну кількість інформації, схожу на ту, що розміщується на корпоративних веб-сайтах. Соціальні мережі надають компаніям можливість підтримувати зв’язок зі зацікавленими користувачами, розвивати довгострокові відносини з клієнтами, формувати їх лояльність, керувати репутацією підприємства, збільшувати продажі та вирішувати багато інших завдань, спрямованих на розвиток бізнесу.

Згідно зі статистикою, кожного дня 95% користувачів Інтернету активно відвідують соціальні мережі, де вони обговорюють товари, компанії, послуги та діляться своїми думками та враженнями. Це означає, що навіть один учасник соціальної спільноти може вплинути на репутацію великої компанії, висловивши свій позитивний або негативний відгук. Фактично, 87% користувачів соціальних мереж довіряють думці онлайн-спільноти більше, ніж офіційним джерелам інформації. [28]

У сучасному світі, використання передових засобів комунікації, включаючи Інтернет-комунікації, має велике значення для ефективного

передавання інформації до цільової аудиторії. Застосування новітніх інформаційних технологій допомагає спростити роботу маркетингових організацій і зробити її більш результативною. Ці технології впливають на зміну та виникнення нових потреб серед споживачів, спричиняють зростання конкуренції між компаніями, але також надають безліч нових можливостей для бізнесу.

Згідно з поглядами деяких дослідників, управління брендом у соціальних мережах можна визначити як комплекс інструментів та засобів комунікації, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей, поставлених компанією, за допомогою мережі Інтернет. [29]

Управління брендом у соціальних мережах в даний час стало суттєвою частиною зовнішньої комунікації міжнародних компаній. Поява Інтернету радикально змінює парадигму традиційного бізнесу, відкриваючи нові можливості для компаній. Пов'язане з Інтернетом, такий менеджмент дозволяє компаніям взаємодіяти з іншими компаніями та кінцевими споживачами, здійснювати операції купівлі-продажу та проводити маркетингові дослідження. Зростає значення цієї нової платформи для активізації міжнародного бізнесу. [30]

Використання Інтернету компаніями на міжнародному рівні розширює їхні можливості у сфері електронної комерції та сприяє появі нових тенденцій у фінансовому та страховому секторах, таких як інтернет-банкінг, торгівля на електронних біржах та онлайн-страхування. Керівництво компанії «Cisco UK» стверджує, що електронний бізнес може зменшити витрати на операції на понад 20%. Завдяки Інтернету ця компанія змогла збільшити обсяги своєї діяльності у десять разів і підвищити задоволення клієнтів на 25%.

Соціальні мережі стають все більш актуальним інструментом для удосконалення управління брендами компаній, оскільки вони дозволяють глибоко досліджувати ринок та створювати ефективний комунікаційний

комплекс. Це досягається завдяки використанню сучасних інструментів і механізмів для просування товарів та послуг.

Соціальні мережі в сучасному бренд-менеджменті відіграють значну роль як важливий інструмент комунікацій. Це означає, що міжнародні компанії можуть ефективно виконувати різноманітні управлінські завдання, використовуючи соціальні мережі, для підвищення своєї конкурентоспроможності. Серед цих завдань можна виділити звернення уваги на споживача, оперативну реакцію на його звернення, використання пропозицій щодо покращення товарів та послуг, анонсування нових продуктів, інформування про майбутні заходи, а також проведення опитувань для з'ясування переваг і недоліків товарів, як нових, так і наявних на ринку.

Застосування соціальних мереж у бренд-менеджменті надає міжнародним компаніям можливість цілеспрямовано впливати на свою цільову аудиторію, будувати довгострокові відносини зі споживачами, збільшувати обсяги продажу і стимулювати їх зростання, створювати та популяризувати джерела оперативної інформації для потенційних і існуючих клієнтів. Використання соціальних мереж також дозволяє залучати увагу широкого кола потенційних клієнтів до бренду міжнародної компанії або продукту, звертаючись до конкретних сегментів аудиторії за різними параметрами, такими як вік, стать, інтереси та статус. Одним з головних переваг використання соціальних мереж є можливість встановлення постійних взаємовідносин з цільовими клієнтами, отримання зворотного зв'язку для оцінки реакції на ініціативи з просування та безпосереднє спілкування зі споживачами.

Серед вчених існують різноманітні підходи до визначення поняття «соціальна мережа». Деякі дослідники розглядають соціальну мережу як соціальну структуру, що складається з численних соціальних акторів і набору взаємозв'язків між ними, де акторами можуть бути різні організації. [31, с.18]

У той же час, Т. Дубовик підкреслює, що соціальна мережа є структурою, що базується на соціальних зв'язках та взаємних інтересах окремих осіб і організацій в цілому. [32]

Згідно з Т. Галічем, соціальна мережа представляє собою інтерактивний веб-сайт з великою кількістю користувачів, які самі наповнюють його контентом. Інші автори розглядають соціальні мережі як програмний сервіс, що надає «майданчик» для спілкування та взаємодії між людьми у групі за допомогою інтернет-структури, спрямованої на формування спільнот людей з однаковими інтересами. [33]

Таким чином, у нашому контексті соціальна мережа виступає як інструмент бренд-менеджменту, який зближує споживача і менеджера відповідно до попиту та пропозиції продукції, що виготовляється міжнародною компанією.

У США та Західній Європі найбільш популярними соціальними медіа на сьогоднішній день є «Facebook», «Instagram» і «Twitter». Україна в цьому відношенні майже не відрізняється від своїх сусідів після заборони використання соціальних мереж країни-агресора, таких як «Vkontakte» та «Odnoklassniki». На першому місці в Україні знаходиться «Facebook», на другому місці – «Instagram», а на третьому – «Telegram». Ці платформи є основними аренами, де бренди змагаються за увагу онлайн-користувачів, використовуючи різні методи для просування своїх товарів і послуг. Іншими словами, вони займаються бренд-менеджментом у соціальних медіа. [34; 35]

Сьогодні, окрім популярних соціальних медіа платформ, існує велика кількість спеціальних комп'ютерних програм, які відстежують поведінку користувачів соціальних мереж і їх сприйняття різних брендів і подій у суспільстві. Деякі з таких програм включають «BuzzWare», «Union Metrics», «Agorapulse», «Brand24». Це дозволяє соціальним мережам стати багатофункціональним інструментом для просування будь-яких ідей, організацій, персоналій і брендів. [36]

Використання соціальних мереж компаніями вирішує кілька завдань. По-перше, вони є економічно вигідним інструментом бренд-менеджменту, оскільки дозволяють здобути інформацію про споживачів безкоштовно та використовувати цю інформацію для побудови стратегії. По-друге, соціальні мережі відіграють важливу роль у рекламі продуктів та послуг, наприклад, через коментарі задоволених клієнтів. Крім того, завдяки соціальним мережам електронна комерція, електронна торгівля та Інтернет-магазини отримали широке поширення серед широкої аудиторії. [37]

Стратегія діяльності у соціальних мережах знаходиться в активному розвитку та відповідає на запити та потреби сучасності. Для більш чіткого висвітлення питання, ми можемо розбити алгоритм на п'ять кроків. Основні кроки формування контент-стратегії у соціальних мережах наступні:

1. Визначення цільової аудиторії бренду, його завдань та мети присутності в медіаканалі.
2. Позиціонування бренду.
3. Створення рубрикатора, який допомагає планувати тематику контенту.
4. Розробка контент-плану, який визначає розклад публікацій та типи контенту.
5. Здійснення аналітики та визначення ключових показників ефективності (KPI).

Цей алгоритм допомагає забезпечити вдалу стратегію комунікації у соціальних мережах, що відповідає потребам та очікуванням аудиторії. [38]

Навіть при труднощах, з якими деякі галузі стикалися в останні роки, інші процвітали в цих умовах. З розвитком Інтернет-способу життя компанії адаптували свої стратегії та переглянули пріоритети витрат на рекламу, щоб відповідати змінним потребам споживачів.

Очікувалося, що загальні витрати на цифрову рекламу досягнуть 567,49 млрд. дол. США до кінця 2022 року. «Google» і «Meta» продовжують займати



лідуючі позиції на рекламному ринку з комбінованою часткою в 50,5%, але прогнозується, що їхнє домінування зменшиться в цьому році. Однією з причин зниження рекламного простору «Google» і «Meta» є «Amazon», яка забезпечує 11% усіх придбаних цифрових оголошень. У 2022 році доходи «Amazon» від реклами досягли 8,76 млрд. дол. США. «Alibaba» відіграла третю роль за обсягом доходу від реклами у 2022 році, з 40,01 млрд. дол. США.

Бренд-менеджмент розглядає мобільну рекламу як надзвичайно важливий елемент, оскільки використання смартфонів у всьому світі продовжує зростати, а витрати на рекламу вказують на такі факти:

- 90,7% користувачів Інтернету використовують свої смартфони для доступу в Інтернет;

- майже 25% компаній вкладають кошти в мобільну оптимізацію як найефективнішу тактику SEO.

- у 2020 році витрати на мобільну медійну рекламу досягли 61 млрд. дол. США, що на 22% перевищує показники 2019 року. Більшість витрат на медійну рекламу припадала на мультимедійну рекламу, включаючи багатоманітну мобільну відеорекламу;

- очікують, що загальні витрати на рекламу для мобільних пристроїв перевищать 156,38 млрд. дол. США у 2023 році.

Бренд-менеджмент змінює гру для рекламодавців, малого та середнього бізнесу та глобальних підприємств через оплачену пошукову рекламу, що підкреслюється такими фактами:

- мобільна пошукова реклама може збільшити впізнаваність бренду на 46%, а понад 50% користувачів смартфонів знаходять нові продукти або компанії під час пошуку на своїх мобільних пристроях;

- у 2023 році маркетологи планують витратити понад 90 млрд. дол. США на оплачену пошукову рекламу в США, з яких 31 млрд. дол. США припадуть на настільні комп'ютери/ноутбуки, а 59 млрд. дол. США – на розміщення на мобільних пристроях;

- середня вартість одержання доручення (CPA) в «Google Ads» становить 56,11 доларів США для пошукової реклами та 90,80 доларів США для реклами в медійних мережах;

- 55% фахівців назвали оплачену пошукову рекламу головним пріоритетом у 2022 році. [39]

Схоже, немає нічого складного в тому, щоб зробити бренд більш людським, проте в останні часи репутаційні скандали стають все поширенішими: не всі бренди встигають адаптуватися до змін у суспільстві, яке стає все більш чутливим та рефлексивним.

У 2018 році бренд «Dolce&Gabbana» потрапив у серйозний скандал, що призвів до значних збитків для компанії. Бренд запустив рекламну кампанію про «китайсько-італійську дружбу», яку в Китаї сприйняли як расистську та визнали відвертою образою місцевої культури. Центральною точкою скандалу став момент, коли китайська модель намагалася їсти італійську їжу, таку як паста і піца, за допомогою паличок.

Поки бренд розмірковував над тим, як належно відреагувати на звинувачення, до мережі потрапили знімки екрану приватних повідомлень Стефано Габбані, в яких він висловлює образливі коментарі щодо китайського народу. Представництво компанії твердило, що ці повідомлення є неправдивою інформацією, і незаконним шляхом зловмисники отримали доступ до облікових записів дизайнера, намагаючись підірвати репутацію бренду. На жаль, така заява не полегшила ситуацію. Інфлюенсери у сфері моди Китаю закликали користувачів спалювати вироби бренду «D&G», а в Шанхаї запланований показ нової колекції був скасований за годину до початку. Найбільші роздрібні торговці «Alibaba» і «Net-a-Porter» прибравли товари бренду зі своїх веб-сайтів, що призвело до зниження продажів продукції бренду. [40]

Іноді, здається, скандал може виникнути там, де його не очікували. Наприклад, у 2019 році на веб-сайті бренду «H&M» з'явилася фотографія

темношкірого хлопчика в худі з написом «Coolest Monkey in the Jungle». Користувачі Інтернету не залишили цього без уваги і поширили фото, привертаючи до нього увагу. Скандал викликав реакцію не тільки звичайних користувачів, але й зірок шоу-бізнесу.

Компанія швидко видалила зображення зі свого сайту і відкликала худі з усіх своїх магазинів. Більше того, мама хлопчика-моделі висловила свої коментарі на захист «H&M», запевнивши, що вона не вбачає ознак расизму в цій фотографії і не розуміє, чому вона стала причиною такого скандалу. Здавалося, конфлікт був врегульований, але бренд нагадав про свої невдалі кампанії. Відповідаючи на суспільний тиск, «H&M» опублікували заяву в соціальних мережах під назвою «We are listening», де вони визнали свої попередні помилки і заявили, що готові уважно слухати будь-яку реакцію громадськості.

В найближчий час компанія найняла до своєї команди менеджера з різноманітності – особу, яка буде стежити за відповідністю колекцій, рекламних кампаній та акцій сучасним етичним нормам суспільства. Після цих подій бренд ні разу не потрапив в подібні помилки [41].

Отже, бренд не може існувати без тісного емоційного зв'язку зі своєю аудиторією. Але у зв'язку з цим є й зворотна сторона: коли бренд допускає помилку, «страждає весь ланцюжок» – репутація та, в результаті, фінансові втрати несе бренд в цілому. І чим швидше розвиваються соціальні мережі, тим голосніше стають голоси незадоволених і тим швидше розгортаються скандали. У практиці західних країн кризовий менеджмент вже перетворився на повноцінну індустрію – команди людей працюють над відновленням ділової репутації, а кризові менеджери стають найважливішими особами у світі PR [42].

Управління брендом транснаціональних корпорацій у соціальних мережах має свої особливості, враховуючи глобальний характер їх діяльності.

До ключових особливостей управління брендом ТНК у соціальних мережах належать:

1. Розроблення глобальної стратегії. ТНК мають широкий міжнародний присутність, тому управління їх брендом у соціальних мережах потребує глобальної стратегії. Це означає, що їх повідомлення, контент і комунікація повинні бути узгодженими та відповідати загальній бренд-стратегії компанії.

2. Врахування культурного контексту різних країн та регіонів є важливим аспектом управління брендом ТНК у соціальних мережах. Вони повинні розуміти та адаптуватися до місцевих норм, цінностей і звичаїв, щоб успішно спілкуватися зі своєю цільовою аудиторією.

3. Локалізація контенту. Розробка та поширення контенту мають бути адаптованими до різних мов, культур і контекстів. Це включає переклад, редагування і адаптацію контенту, щоб забезпечити його розуміння та відповідність місцевим ринкам.

4. Розмаїтість соціальних медіа-платформ. ТНК повинні бути присутніми на різних соціальних медіа-платформах, що є популярними у різних країнах та регіонах. Вони повинні аналізувати свою цільову аудиторію та вибирати платформи, які найбільше підходять для досягнення своїх цілей.

5. Місцевий контент і взаємодія. ТНК повинні створювати місцевий контент, що відповідає інтересам і потребам місцевої аудиторії. Це можуть бути публікації на мові країни, культурні відмінності та адаптація до місцевих подій і тенденцій. Крім того, ТНК повинні бути активними у взаємодії зі своєю аудиторією, відповідати на коментарі, запитання та скарги, що підвищує довіру та сприяє позитивному сприйняттю бренду.

6. Використання за потреби кризового менеджменту. Управління брендом ТНК в соціальних мережах включає і кризовий менеджмент. Швидка реакція на негативні коментарі, кризові ситуації або поширення неправдивої інформації важлива для збереження репутації бренду. Компанії повинні бути

готовими ефективно взаємодіяти з кризовими ситуаціями та приймати необхідні заходи для врегулювання ситуації.

7. Співпраця з впливовими особистостями. Використання впливових особистостей (інфлюенсерів) може бути ефективним інструментом управління брендом ТНК в соціальних мережах. Співпраця з популярними і авторитетними особистостями може допомогти залучити увагу аудиторії та збільшити вплив компанії.

Отже, застосування соціальних мереж у бренд-менеджменті має значний вплив на підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній. Використання цих інструментів дозволяє взаємодіяти з цільовою аудиторією, залучати увагу, підвищувати обсяги продажу і створювати довгострокові відносини зі споживачами. Зростаюча популярність мобільної реклами також підкреслює важливість цього каналу комунікації. Прогнозується, що витрати на мобільну медійну рекламу продовжать зростати, що створює нові можливості для компаній.

## **РОЗДІЛ 2**

### **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ «APPLE INC.»)**

#### **2.1. Стратегічне значення використання бренд-менеджменту у діяльності транснаціональних корпорацій.**

Глобальні бренди тепер необхідні для міжнародного управління транснаціональними корпораціями (ТНК). Ці бренди є надзвичайно відомими та популярними у всесвітньому масштабі, вони мають велику базу споживачів, що дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та успішно здійснювати продажі.

Глобалізація та розвиток технологій зробили внесок у те, що бренди стали вкрай важливими для сфери бізнесу. Якщо раніше головна мета полягала у виробництві товарів, то зараз презентація, а саме бренд, стала ключовою. Однією з переваг глобальних брендів є їхня здатність стандартизувати продукцію, що дозволяє корпораціям ефективніше виробляти товари та послуги, не адаптуючи їх для кожного регіону окремо. Також глобальні бренди допомагають зменшити витрати на маркетинг та рекламу для транснаціональних корпорацій, оскільки вони вже мають відому назву серед споживачів.

Створення та підтримка глобального бренду – це складний та витратний процес. Для отримання статусу глобального бренду корпорації повинні вкладати великі кошти в рекламу, підтримку та розвиток свого бренду в різних куточках світу. Крім того, компанії повинні докладно вивчати місцеві ринки та культурні особливості, щоб належним чином адаптувати свій бренд до потреб та вимог місцевих споживачів. Це пояснює, чому ефективно

управління брендом є критично важливим для досягнення лідерства на світовому ринку. [43]

Система управління брендами у транснаціональних корпораціях ґрунтується на наступних основах:

1. Бренд має подвійну природу, яка дозволяє розглядати його як об'єкт управління інструмент впливу на споживачів.

2. Як об'єкт управління, бренд відчуває сильний вплив зовнішнього середовища. Тим не менше, можливості розвитку бренду значно залежать від самої компанії: її стратегії, конкурентних переваг, управлінських підходів, досвіду в маркетингу і, головне, готовності керівництва та менеджерів середнього рівня працювати з брендами.

3. Управлінські рішення, пов'язані з брендами, є інноваційними стратегічними рішеннями, що відносяться до організаційних інновацій у корпорації. Вони потребують підтримки вищого керівництва та подолання опозиції з боку персоналу фірми.

4. Бренд-менеджмент є невід'ємною складовою міжнародної маркетингової діяльності транснаціональних корпорацій. Він активно впливає на торгову політику, систему збуту та постачання, комунікаційну стратегію компанії, що породжує проблему координації цих напрямків. У той же час управління брендами є частиною загальної системи планування та управління фірми, тісно пов'язаної зі стратегічними цілями та позиціонуванням на ринку.

Дійсно, успішно створюваний бренд має відповідати конкретним критеріям:

- охороноздатність: бренд повинен бути унікальним, щоб його можна було зареєструвати та отримати юридичний захист, що б підтвердив його унікальність.

- рекламоздатність: бренд має бути таким, щоб його можна було легко запам'ятати та однозначно асоціювати у свідомості споживачів з певною фірмою або товаром. Також важливо, щоб він був зручним у використанні в

рекламних матеріалах, для створення ефективних і привабливих рекламних кампаній.

Характеристики бренду можуть мати своє втілення через різні підходи у бренд-стратегіях. Загалом, існує декілька стратегій брендуння для багатопрофільних компаній, які можна систематизувати у таблиці 2.1. [44]

Таблиця 2.1.

Характеристика основних бренд-стратегій [45]

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія єдиного бренду	Багато компаній використовують назву своєї фірми як основний бренд. Наприклад, фірми «Heinz», «IBM», «Sony», «Xerox», «General Electric», «Kodak», «Yamaha» вибрали таку стратегію. Головна перевага цього підходу на Заході полягає в тому, що реклама має подвійний ефект: вона сприяє формуванню уявлення про товар, а також створює імідж фірми на фондовому ринку.
Стратегія індивідуальних брендів / стратегія «бренд продукту»	Ця стратегія передбачає пов'язування конкретного імені з одним, і тільки одним продуктом, а також унікальне позиціонування. Вона призводить до того, що кожен новий продукт отримує власне ім'я, яке відноситься виключно до нього. Таким чином, у компанії формується асортимент брендів, який відповідає різноманітності продуктів. Прикладом такої стратегії може бути підприємство «Procter & Gamble». Важливо відзначити, що при втіленні цієї стратегії єдиний спосіб популяризації бренду – це постійне вдосконалення самого продукту. [46]
Стратегія «бренд лінії»	Ця стратегія передбачає, що лінія продуктів відповідає одній назві та пропонує не лише один продукт, але і низку додаткових товарів. Це розширення або включення різноманітних продуктів під одну назву. Наприклад, лінія продуктів для волосся «Studio Line» від «L'Oreal» включає гель, лак, спрей та інші продукти. Навіть якщо ці продукти не мають повного співвідношення між собою для виробника, споживачі сприймають їх взаємопов'язаними, такими, що несуть спільні цінності.
Стратегія «бренд ряду продуктів»	Ця стратегія передбачає, що серія продуктів має спільну назву бренду і просувається через єдине гасло. Структура таких ліній товарів часто зустрічається у харчовій галузі (наприклад, «Heinz»), текстильній промисловості («Benetton»), виробництві обладнання («Rowenta», «Moulinex»). Ці бренди об'єднують усі свої продукти навколо унікальної концепції бренду. Такий підхід спрощує впровадження нових товарів, які відповідають місії бренду, а також знижує витрати на їхнє впровадження. [47].
Стратегія «парасолькового бренду»	Так, коли корпорація «Nestle» пише своє ім'я на шоколаді «Crunch», «Galak», на батончиках «Yes», «Nuts», «Kit Kat», «Nescafe», корпоративний бренд підтверджує якість продуктів та діє як гарант. Ім'я «Nestle» ліквідує невизначеність з приводу того, що кожен продукт може запропонувати.



Поширення брендингу серед компаній стало стимулом до наявності глобальних індексів, які включають дані про провідні бренди по всьому світу. Ці рейтинги складають консалтингові компанії, такі як «Interbrand», «Brand Finance» і «BrandZ», які зосереджують свою увагу на оцінці провідних брендів, не намагаючись охопити всю вартість брендів усіх компаній чи окремих економік. За даними «Interbrand», вартість бренду у 2013 році становила від 20 до 60 % ринкової капіталізації відповідної компанії.

«Interbrand» у своїх розрахунках враховує фінансові результати компаній, вплив брендів на рішення споживачів щодо покупок і здатність компаній генерувати прибуток. Рейтинг «Топ-100 найдорожчих брендів світу» публікується понад 20 років. З цих компаній близько 30 були у першому рейтингу і залишаються в ньому й досі, такі як «Disney», «Gucci» та «Nike». Протягом цього часу понад 100 брендів вилучилися зі списку, включаючи «Nokia» і «MTV». У десятку лідерів протягом усього цього періоду входять лише «Coca-Cola» і «Microsoft».

У 2021 році сукупна вартість брендів Топ-100 склала 2 трлн. 667,524 млрд. дол. США, що порівняно з показником 2 трлн. 326,491 млрд. дол. США у 2020 році свідчить про зростання на 15%. Середня динаміка зростання вартості окремих брендів у цьому списку склала 10%, порівняно з 1,3% у 2020 році. У 2001 році загальна вартість брендів у Топ-100 становила 988 млрд. дол. США, що означає збільшення цього показника в 2,7 рази за 20 років.

Бренд «Apple» залишався лідером у списку найдорожчих брендів у світі вже протягом дев'яти років підряд, згідно з дослідженнями «Interbrand Corp.» за 2021 рік (див. табл. 2.2). За цей період його вартість зросла на 26%, перевищивши показник у 408,25 млрд. дол. США. На другому місці залишився бренд «Amazon», подорожчавши на 24%, а на третьому – «Microsoft», збільшивши свою цінність на 27%. На четвертому місці – «Google», чие значення зросло на 19%. Склад Топ-10 залишився без змін: на п'ятому місці – «Samsung» (зростання на 20%), «Coca-Cola» (на 1%), «Toyota» (на 5%),

«Mercedes-Benz» (на 3%), «McDonald's» (на 7%), «Disney» (на 8%). Перші три компанії у списку займають понад 62% від загальної вартості брендів у Топ-10.

Таблиця 2.2

Топ-10 найдорожчих брендів у світі у 2021 р., згідно з дослідженням «Interbrand Corp.» [48]

Ранг 2021 р.	Бренд	Вартість бренду, млрд. дол.	Ранг 2020 р.
1	Apple	408,251	1
2	Amazon	249,249	2
3	Microsoft	210,191	3
4	Google	196,811	4
5	Samsung	74,635	5
6	Coca-Cola	57,488	6
7	Toyota	54,107	7
8	Mercedes-Benz	50,866	8
9	McDonald's	45,865	9
10	Disney	44,183	10
11	Nike	42,538	15
12	BMW	41,631	11
13	Louis Vuitton	36,766	17
14	Tesla	36,270	40
15	Facebook	36,248	13

У рейтингу за 2021 рік найбільше підвищення показав бренд «Tesla», його вартість зросла майже втричі – на 184%, до 36,27 млрд. дол. США. Це дозволило бренду переміститися з 26-ї позиції на 14-ту. Також помітне зростання продемонстрували бренди «Adobe» і «PayPal», вартість яких збільшилася на 36%.

У рейтинг 2021 року увійшов лише один новий учасник – «Sephora», зайнявши 100-те місце з вартістю бренду у розмірі 4,628 млрд. дол. США. Французька компанія «LVMH Group» виявилася першою, що представлена в рейтингу п'ятьма брендами: «Louis Vuitton» на 13-му місці, «Dior» на 77-му, «Tiffany & Co» на 92-му та «Hennessy» на 95-му. Найвищу вартість серед

брендів у фінансовому секторі показав «J.P. Morgan», зайнявши 24-те місце зі зростанням на 6%, до 21,4 млрд. дол. США.

Рейтинг найдорожчих глобальних брендів «Brand Finance Global 500» публікується британською компанією «Brand Finance», яка спеціалізується на аудиті та оцінці вартості брендів. Методологія цього глобального дослідження базується на методі звільнення від роялті («royalty relief method»). Цей метод визначає ціну, яку компанія могла б виплатити за ліцензування свого бренду, якби вона не володіла ним. Аналізуючи майбутній потенціал бренду та розраховуючи ставку роялті за його використання, методологія «Brand Finance» враховує різноманітні показники, такі як емоційний вплив бренду на споживачів, фінансові та економічні фактори, стійкість, динаміку та можливості його розвитку, галузевий контекст та інші параметри. Розраховані ставки роялті дисконтуються (з урахуванням податків) до чистої вартості, що є поточною оцінкою майбутнього прибутку, пов'язаного з брендовим активом. Результати рейтингу представлено у таблиці 2.3.

Процес оцінки справедливої ринкової вартості брендів відповідає вимогам Міжнародної ради стандартів оцінки та стандарту ISO 10668. Цей процес ґрунтується на шести ключових вимогах: прозорості, достовірності, надійності, достатності, об'єктивності та врахуванні фінансових, поведінкових і юридичних параметрів.

Рейтинги вартості брендів від «Brand Finance» засвідчено Радою стандартів маркетингової звітності за допомогою Протоколу аудиту маркетингових показників.

Це вражаючий оберт для компанії «Apple». Звіт «Brand Finance 2021» показує, що «Apple» вперше з 2016 року знову стала найдорожчим брендом у світі, обігнавши «Amazon» і «Google». Їхня стратегія диверсифікації дала вражаючі результати: вартість їх бренду зросла на 87% до 263,4 млрд. дол. США. Ця політика розширила бренд компанії на ринки цифрових та

передплатних послуг, таких як «App Store», «iCloud», «Apple Podcasts», «Apple Music», «Apple TV» та «Apple Arcade».

Таблиця 2.3

15 брендів з Топ-500 найдорожчих брендів світу [49]

Ранг 2021 р.	Ранг 2020 р.	Бренд	Країна	Сектор	Вартість бренду, млрд. дол. у 2021 р.	Зміни вартості бренду, %	Вартість бренду, млрд. дол. у 2020 р.
1	3	Apple	США	Техніка	263,375	+87,4	140,524
2	1	Amazon	США	Роздрібна торгівля	254,188	+15,1	220,791
3	2	Google	США	ЗМІ	191,215	+1,4	188,512
4	4	Microsoft	США	Техніка	140,435	+20,0	117,072
5	5	Samsung Group	Південна Корея	Техніка	102,623	+8,6	94,494
6	8	Walmart	США	Роздрібна торгівля	93,185	+20,2	77,520
7	7	Facebook	США	ЗМІ	81,476	+2,1	79,804
8	6	ICBC	КНР	Банківська справа	72,788	-9,9	80,791
9	12	Verizon	США	Телекомунікації	68,889	+8,2	63,692
10	19	WeChat	КНР	ЗМІ	67,902	+25,4	54,146
11	13	China Construction Bank	КНР	Банківська справа	59,649	-4,7	62,602
12	15	Toyota	Японія	Автомобілі	58,225	+2,4	58,076
13	11	Mercedes-Benz	Німеччина	Автомобілі	56,432	-10,5	65,041
14	26	Tencent	КНР	ЗМІ	55,203	+28,0	44,091
15	10	Huawei	КНР	Техніка	54,579	-14,9	65,084

У 2022 році «Apple» очолила список найбільш цінних технологічних компаній у світі, із брендовою вартістю наближено 950 мільярдів доларів США. «Google» посіла друге місце з вартістю бренду у 767 мільярдів доларів США, а «Microsoft» зайняла третю позицію у 2022 році з вартістю бренду у 611 мільярдів доларів США (рис. 2.1). [50]

«Apple» значно збільшила вартість свого бренду у 2021 році, практично подвоївши цей показник порівняно з 2020 роком. Щодо прибутку, компанія

також продемонструвала вражаючі результати. У 2020 році «Apple» оголосила про свій найвищий річний дохід у розмірі близько 275 мільярдів доларів США. Хоча основну частину прибутку забезпечували продажі «iPhone», з часом послуги, а також одяг, аксесуари для дому й інші товари стали значним внеском у загальні продажі компанії «Apple».

Справді, не лише «Apple», але й інші провідні технологічні бренди, такі як GAFAM (скорочення, що включає в себе «Google», «Amazon», «Facebook», «Apple» та «Microsoft»), демонструють вражаючі темпи зростання доходів. Ці гіганти мають мільярдні аудиторії користувачів і загальну ринкову вартість, що перевищує чотири трильйони доларів США. З кожним новим продуктом, послугою чи інновацією ця велика п'ятірка підсилює свій цифровий слід і розширює свій вплив на світову економіку. [51]

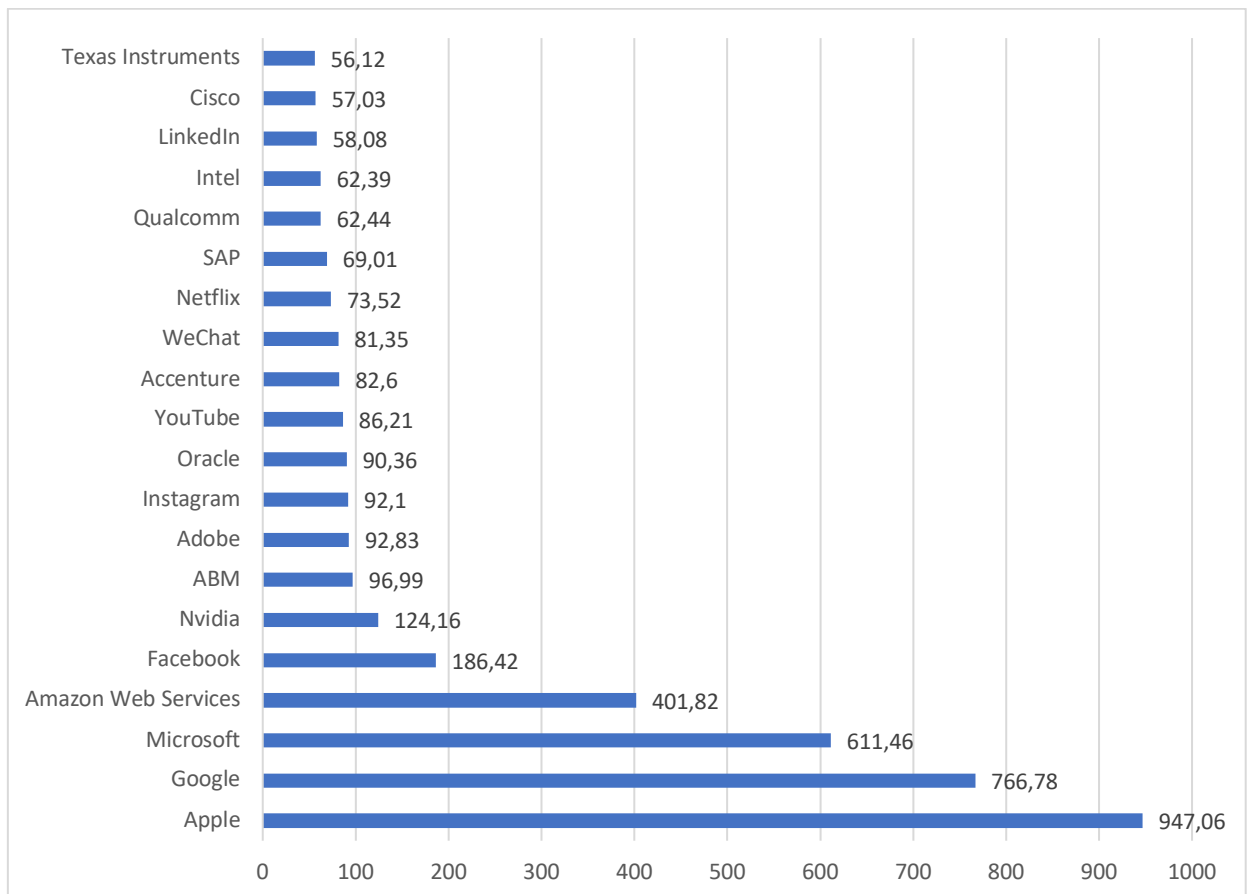


Рис. 2.1. Вартість топ-20 світових технологічних брендів у 2022 році

*Джерело: розроблено автором на основі даних [51]*

За останнім рейтингом, «Amazon» обійшов «Apple» у своїй позиції як найдорожчий бренд у світі у вересні 2023 року (рис. 2.2). Вартість бренду «Amazon» оцінювалась приблизно в 299,3 мільярда доларів США, тоді як «Apple» становила 297,5 мільярда доларів.

Також цікаво, що в топ-10 знову переважають технологічні бренди з США. Наприклад, включення «LinkedIn» та «Instagram» до числа глобальних брендів, які розвиваються найшвидше, у цьому році відносно їх вартості – це важлива інформація.

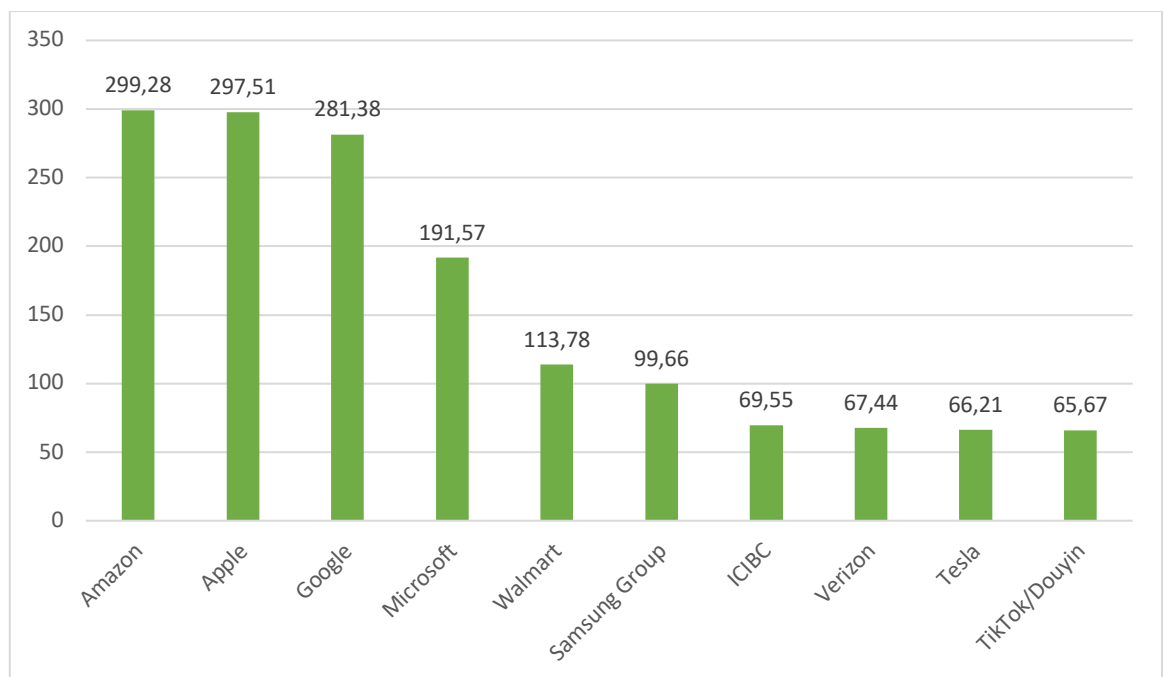


Рис. 2.2. Найдорожчі бренди світу станом на вересень 2023 року

*Джерело: розроблено автором на основі даних [51]*

## 2.2. Бренд-менеджмент у діяльності компаній світу: досвід компанії «Apple».

З огляду на те, що у всіх рейтингах найдорожчих брендів світу лідируючі позиції займає саме компанія «Apple», ми зосередимо увагу саме на ній. «Apple» є однією з провідних брендингових компаній у світі. Експерти з маркетингу з усього світу стверджують, що ключем до успіху «Apple» є її

бренд і це мало пов'язано з її продуктами, такими як «Macbook» або «iPhone». Бренд «Apple» заснований на емоціях і досвіді, що відображено в основних цінностях бренду – уяві, інноваціях і дизайні.

У далеких 1970-х роках розпочалася історія «Apple», яка, як і у багатьох інших стартапів, розпочалася в гаражі двох шкільних друзів – Стіва Джобса та Стіва Возняка, які займалися збиранням комп'ютерів. Їм вдалося продати кілька десятків таких пристроїв, що послужило стимулом для офіційного заснування компанії 1 квітня 1976 року під назвою «Apple Computer Inc».

Джобс і Возняк створили перший із справжніх персональних комп'ютерів, «Apple I», який тоді виглядав як дерев'яна коробка і не мав монітора. Процесор комп'ютера мав частоту 1 МГц, а обсяг оперативної пам'яті становив 4 кілобайти. Перша партія «Apple I», складена з 50 машин, була продана відразу і стала поштовхом для подальшого розвитку компанії.

Офіційно «Apple Computers» була заснована 1 квітня 1976 року.

В кінці 1980-х та на початку 1990-х років, керівник відділу маркетингу, Джон Скаллі, приєднався до «Apple» і перетворив її на найбільшу компанію з продажу комп'ютерів у світі. Скаллі змінив стратегію маркетингу «Apple», значно збільшивши рекламний бюджет з 15 млн. дол. США до 100 млн. дол. США. У 1997 році в інтерв'ю для «The Guardian» він відзначив: «Люди говорять про технології, але «Apple» завжди була маркетинговою компанією. Це була маркетингова компанія десятиліття». [53]

У 1985 році Стів Джобс покинув «Apple» після конфлікту за керівництво з тодішнім CEO Джоном Скаллі.

Незважаючи на відхід Стіва Джобса, «Apple» продовжувала здійснювати успішні продажі завдяки продукту «Macintosh», який був створений саме ним. У 1988 році продажі досягли 4 млрд. дол. США, а наступного року зросли до 5 млрд. дол. США. У 1991 році вони перевищили 6 млрд. дол. США.

Проте «Apple» надмірно покладалася на успіх «Macintosh» у своїх доходах. Крім того, компанія намагалася розширити свою частку на ринку, але

прибутки були під значним тиском. На початку 1990-х років частка ринку «Macintosh» досягла свого піку і становила менше 10% на ринку комп'ютерів.

«Macintosh» сам по собі не зміг повністю врятувати компанію від фінансових проблем. Було б ймовірно, що розвиток «Apple» завершився б у 2000-х роках, якби не повернення її засновника – Стіва Джобса. У 2000 році Джобс повертається і офіційно очолює компанію, представивши операційну систему «Mac OS X».

Зараз «Apple» – це не лише виробник техніки, а й результат взаємодії багатьох напрямків розвитку: від комп'ютерних технологій до програмного забезпечення. Це колектив з багатою історією, який переживав як великі перемоги, так і виклики. Головне в тому, що «Apple» демонструє, до чого можна дійти, правильно розвиваючи сильну ідею. [54]

Деякі з основних цінностей, які підтримує «Apple», включають:

- доступність: «Apple» фокусується на тому, щоб забезпечити максимальну доступність та зручність своїх комп'ютерів «Mac», телефонів та сервісів «Apple TV» для користувачів. Розробники мають доступ до екосистеми магазину програм «Apple» для створення своїх власних продуктів;

- трансформація: компанія акцентує увагу на розширенні можливостей тих, хто потребує доступу до більш широкого спектру технологічних рішень. «Apple» надає продукти, підтримку та можливості для освітніх установ та шкіл;

- соціальна відповідальність: «Apple» зобов'язаний до нейтральних викидів вуглецевого газу та використовує чисту енергію та ресурси для зменшення негативного впливу на довкілля. Компанія активно підтримує рівність та інклюзивне середовище, де кожен може відчувати підтримку;

- конфіденційність: «Apple» прагне захищати конфіденційність своїх клієнтів, розробляючи продукти, які надають більше контролю користувачам над їхніми даними. У 2021 році компанія оновила елементи керування



конфіденційністю, щоб надати клієнтам більше можливостей контролювати використання їхніх даних;

- партнерські відносини: «Apple» ставить перед своїми постачальниками та партнерами високі стандарти, схожі на ті, які вона застосовує до своєї власної команди. Компанія проводить ретельну оцінку ефективності постачальників та активно працює над усуненням співпраці з ненадійними компаніями. [55]

«Apple» віддавна служить прикладом вражаючого успіху та стійкості. Це досягнення зачіпає не лише технологічну галузь, але й усі світові бренди загалом. Однією з ключових складових успіху компанії є ефективне використання бренд-менеджменту у своїй діяльності. Ефективне управління брендом дозволяє компаніям виділити свою продукцію або послуги серед конкурентів, зміцнити відданість споживачів та створити тривалу цінність бренду. Цей підхід вимагає глибокого розуміння цільового ринку, уподобань клієнтів та конкурентного середовища. Бренди можуть зайняти сильну позицію на ринку та сприяти тривалому зростанню, відтворюючи обіцянки свого бренду та впроваджуючи їх для користі клієнтів. Основними аспектами бренд-менеджменту компанії «Apple» є:

1. Стратегія: розроблення чіткої та послідовної стратегії бренду, що визначає унікальні конкурентні переваги компанії, цільову аудиторію, позиціонування бренду та довгострокові цілі. Ця стратегія виставляє базові принципи для усіх рішень та дій, пов'язаних із брендом.

2. Ідентичність: створення чіткої та легко впізнаваної ідентичності бренду, що включає назву компанії, логотип, кольорову палітру, шрифти та візуальні елементи. Міцна ідентичність бренду сприяє легкому впізнаванню та асоціації споживачів із продуктами чи послугами бренду.

3. Комунікація: управління каналами комунікації гарантує системну передачу повідомлень бренду цільовій аудиторії. Це включає маркетингові

кампанії, соціальні медіа, зв'язки з громадськістю та інші комунікаційні інструменти.

4. Досвід: забезпечення позитивного та послідовного досвіду взаємодії з брендом у всіх точках контакту, починаючи від першого знайомства до післяпродажного обслуговування, відіграє ключову роль у формуванні лояльності клієнтів. Якість продукту, обслуговування, упаковка та інші аспекти, які впливають на сприйняття споживачів, складають досвід бренду.

5. Моніторинг: оцінка продуктивності бренду, внеску споживачів та змін на ринку є критичними для визначення сприйняття бренду та вдосконалення стратегії його розвитку.

6. Розширення: керування ростом бренду включає розширення асортименту на нові товари чи категорії продуктів. Це передбачає оцінку відповідності нового розширення вже існуючої ідентичності бренду та впевненості у відповідності цінностям компанії.

7. Захист: для збереження цілісності та репутації бренду важливо захищати його від ризиків, таких як підробка продуктів, негативна публікація або порушення прав на торговельну марку.

8. Капітал: утворення міцної репутації бренду пов'язане з ринковою цінністю та впливом бренду. Довіра споживачів, лояльність та здатність встановлювати преміальні ціни свідчать про сильний капітал бренду. [56]

Крім того, можна виділити такі 5 основних правил брендингу компанії «Apple»:

- простий, але вражаючий логотип. Логотип «Apple» є прикладом еволюції та простоти, яка вразила публіку. Його перша версія, розроблена Рональдом Уейном, зображувала Ньютона під яблуною з цитатою. Згодом, в 1976 році, Роб Джанофф створив ідентифікаційний знак, який утримувався в багатьох версіях, хоча кольори логотипу змінювалися. Відтоді його монохромний стиль залишився незмінним з 2007 року. Простота його дизайну

символізує елегантність, а саме яблуко уособлює чудо та креативність, як ключові аспекти бренду.

- дотримання цінностей бренду. «Apple» вдається утримувати послідовність у своєму брендингу, незалежно від того, де ми зустрінемо їх бренд. Їхні рекламні ролики, маркетингові стратегії, обслуговування клієнтів, продукти та естетика завжди відображають однаковий дух. Це призвело до того, що їхній логотип став символом простоти та класу. Соціальні мережі, обслуговування клієнтів, електронні листи, веб-дизайн, цільові сторінки та логотип – кожна взаємодія з клієнтом є можливістю підсилити уявлення про цей бренд. Послідовність є ключем до утримання вашого бренду в свідомості потенційних клієнтів.

- продавати емоції, а не продукти: велика частина успіху «Apple» може бути приписана стратегії емоційного брендингу, яка стала основою для їхнього неперервного прогресу, особливо завдяки Стіву Джобсу, співзасновнику компанії. З моменту створення в 1976 році, «Apple» завжди акцентувала увагу на розвитку спільноти лояльних клієнтів. Через збереження таємниць стосовно внутрішньої роботи свого бренду, кожен випуск нового продукту викликає неперевершені обговорення серед фахівців і аматорів. «Apple» вдалося використовувати ексклюзивний преміум-клас, щоб просувати випуск новинок. Завдяки увазі до естетики продукту, бренд успішно асоціюється з розкішшю у свідомості клієнтів. Це саме те, за що багато з їхніх користувачів готові платити премію. Продукти «Apple» стали символами статусу, що базуються на емоціях, а не лише на потребі.

- створення клієнтоорієнтованого досвіду. «Apple» постійно ставить споживача в центр у всьому, що вони роблять. Їхня стратегія брендингу позиціонує компанію як інноваційну та втілює їхній гасло «Думай інакше». Наприклад, реклама «Знято на iPhone» не лише демонструє потужні можливості камери «iPhone», але й містить захопливі відео, зняті звичайними користувачами. Ця кампанія успішно поєднує людські емоції з реальними

перевагами продукту. Клієнти отримали можливість стати частиною чогось великого, і це виявилось дійсно вражаючим. Перший сегмент кампанії переглянули щонайменше 6,5 мільярдів разів. Ця кампанія акцентує на емоційному брендингу «Apple», посилюючи їх зв'язок із глядачами, показуючи, як їхні продукти впливають на життя людей.

- «глокальний» брендинг. «Apple» відомий своєю глобальною присутністю і стандартами дизайну, простоти та зручності використання, що впізнають у містах від Делі до Лондона. Проте, компанія вміло впроваджує тонкі локальні елементи, які важливі для місцевих клієнтів. Це означає, що глобальна брендова стратегія «Apple» має гнучкість для глобального та місцевого маркетингу, створюючи так званий підхід «глокальний». Наприклад, магазин «Apple Store» у Парижі відображає архітектурні уподобання парижан і розташований у будівлі в стилі Османа. Кампанію «Mac vs PC» адаптували в Японії, щоб вона краще відображала відмінності між продуктами. У своїх рекламних матеріалах в Японії уникають прямого порівняння, адже такий підхід сприймається там негативно, навпаки, використовують більш обережний тон. Глокальні маркетингові стратегії дозволили «Apple» зберегти свою брендову ідентичність, одночасно допомагаючи компанії зростати у понад 100 країнах. [53; 57]

В 2022 році компанія «Apple Inc.» досягла історичної ринкової капіталізації у розмірі 3 трлн. дол. США, ставши першою компанією, яка досягла такого показника. У той же період дохід компанії склав 394,3 млрд. дол. США. Отже, на фоні інших гігантів індустрії, «Microsoft» мала дохід у розмірі 204 млрд. дол. США, а «Google – 282,8» млрд. дол. США.

Згідно з дослідженням, проведеним «Omdia», незалежною аналітичною та консалтинговою компанією, у 2022 році «Apple Inc.» утримувала 19% частку на ринку мобільних пристроїв, продавши приблизно 231 млн. гаджетів. Проте це було другим показником на ринку, оскільки компанія «Samsung» мала частку 21% та продала близько 259 млн. пристроїв.

Спеціалізовані агентства, такі як «World Brand Lab» і «Brand Finance Global 500», регулярно складають рейтинги найвпливовіших та найдорожчих брендів у світі. Згідно з їх даними, в 2022 році «Apple Inc.» зайняла перше місце у рейтингу найвпливовіших брендів, що є стабільною позицією з 2016 року. Також у той же рік, «Brand Finance Global 500» відзначили «Apple Inc.» першим місцем у списку найдорожчих торгових марок у світі.

Для оцінки впливу корпорації на світову економіку, порівнюємо її чистий прибуток із ВВП України. У 2021 році ВВП України становив 200,09 млрд. дол. США, в той час як «Apple Inc.» здійснила продажі на суму 365,82 млрд. дол. США. Враховуючи популярність продукції та значний обсяг оборотів компанії, можна зробити висновок, що «Apple Inc.» має суттєвий вплив на світову економічну систему. [58]

На рис. 2.3 відображено розподіл квартального доходу компанії «Apple» за останні кілька років у різних регіонах світу, таких як Америка, Європа, Китай, Японія, та решта Азійсько-Тихоокеанського регіону. З отриманих даних можна відзначити, що Америка має стабільний розподіл доходу від 40% до 46%, і хоча спостерігається невеликі коливання, загальний тренд зберігається. Подібно до Америки, регіон Європи також має стабільний паттерн доходу, який зазвичай коливається від 22% до 25% за квартал. Китай показує розподіл доходу від 17% до 21% з 2017 по 2022 рік. Особливо видно, як змінювалась частка доходу у 2022 році. Регіон Японія демонструє стабільний розподіл доходу в межах 5-9% в різні квартали протягом цього періоду. Решта Азійсько-Тихоокеанського регіону також показує деякі коливання, проте загальна частка доходу залишається в межах від 5% до 8%.

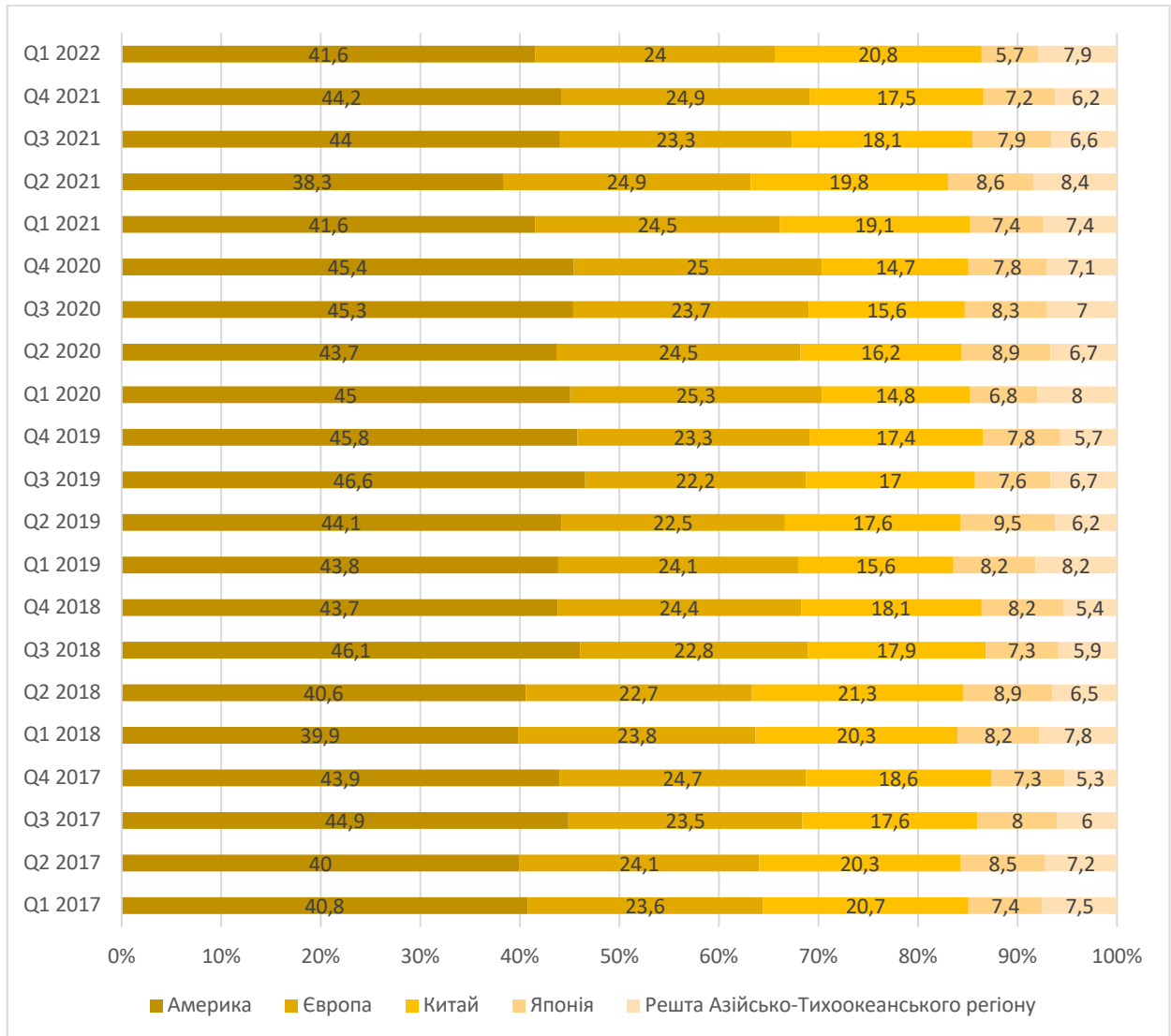


Рис. 2.3. Розподіл квартального доходу «Apple» у різних регіонах світу у 2017-2022 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі даних [59]*

У фінансовому 2022 році, дохід «Alphabet» склав 282,83 млрд. дол. США. Для порівняння, дохід компанії «Apple» склав 394,33 млрд. дол. США, практично вдвічі перевищивши дохід «Microsoft» у 198,27 млрд. дол. США (рис. 2.4). Незважаючи на те, що ці компанії мають різні позиції на ринку, вони є прямими конкурентами. «Apple» та «Google», зокрема, змагаються на ринку мобільних телефонів через свої операційні системи «iOS» і «Android».

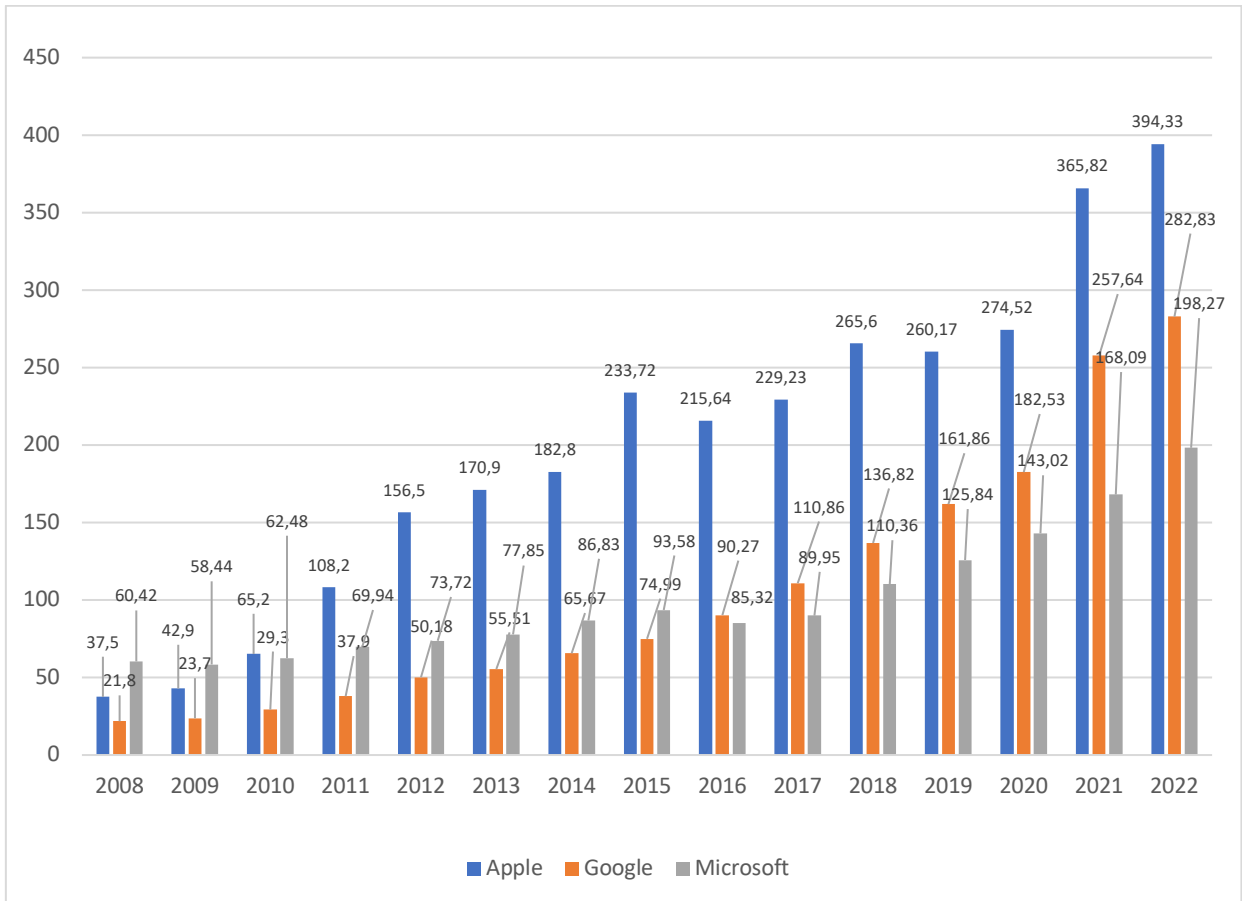


Рис. 2.4. Порівняння доходів «Apple», «Google» і «Microsoft» з 2008 по 2022 рік

*Джерело: розроблено автором на основі даних [60]*

У 2023 році вартість бренду «Apple» склала близько 880,5 млрд. дол. США. Це майже на 7% менше порівняно з рекордним показником у 947 млрд. дол. США у 2022 році (рис. 2.5).

«Apple» славиться своїм продуктом високої якості та вірністю споживачів до бренду. Коли компанія випускає новий продукт, клієнти часто виходять ставати у черги перед магазинами техніки, не зважаючи на ціну пристрою чи наявність аналогічних виробів інших компаній. Річні фінансові показники «Apple» є відображенням її постійного успіху. Глобальний дохід компанії збільшився до 394 млрд. дол. США у 2022 фінансовому році, порівняно з 366 млрд. дол. США у попередньому періоді. [61]

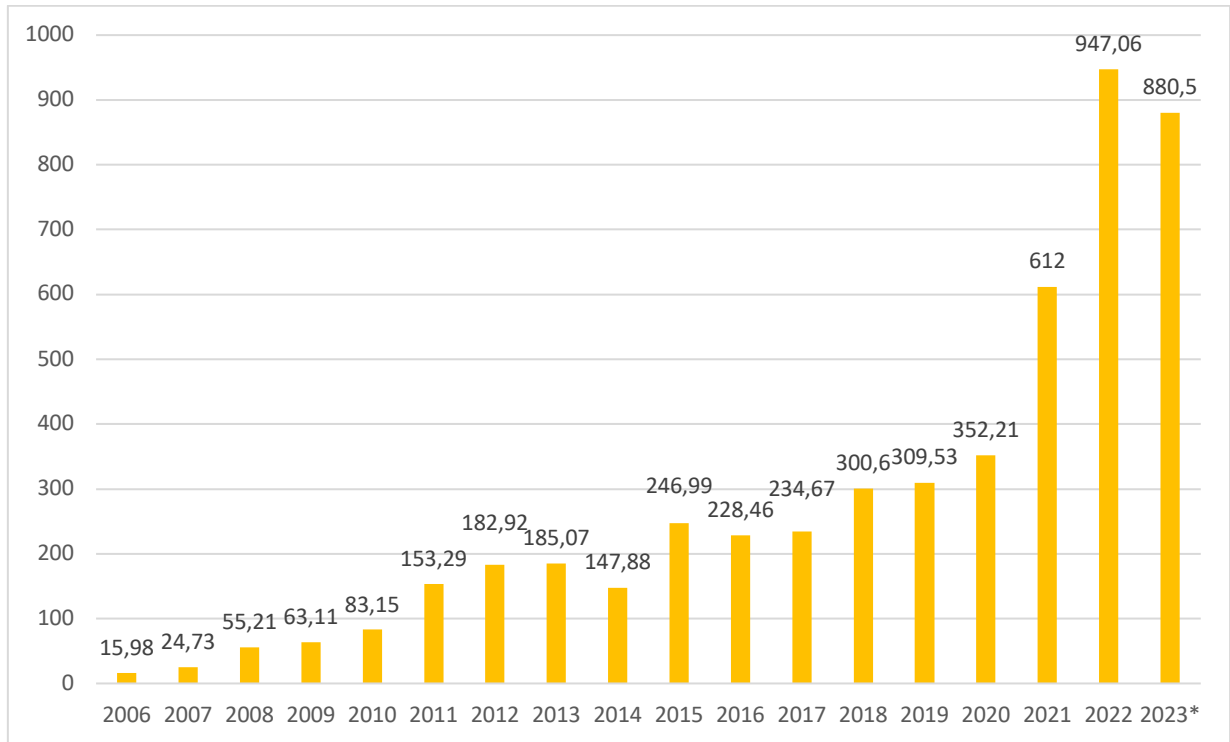


Рис. 2.5. Глобальна вартість бренду «Apple» з 2006 по 2023\* рр.

(\* – очікуване значення)

*Джерело: розроблено автором на основі даних [61]*

Очікуваний чистий прибуток «Apple» у 2023 році становить 96,99 млрд. дол. США, що менше за найвищий дохід компанії, зареєстрований у 2022 році (рис. 2.6). У цьому ж періоді світовий дохід «Apple» склав 383,29 млрд. дол. США.

З 2005 до 2010 року був стабільний зростаючий тренд, хоча з поступовим, але стабільним збільшенням чистого прибутку. Потім відбулося помітне експоненціальне зростання в 2011 та 2012 роках, коли прибуток практично подвоювався щороку. Від 2013 до 2016 року була певна нестійкість у чистому прибутку, з коливанням показників, але загалом трималася тенденція до зростання. З 2016 до 2023 року можна відмітити знову стабільний ріст з невеликими коливаннями.

Загалом, ця динаміка свідчить про стабільний фінансовий розвиток компанії з вражаючим зростанням прибутку. [62]



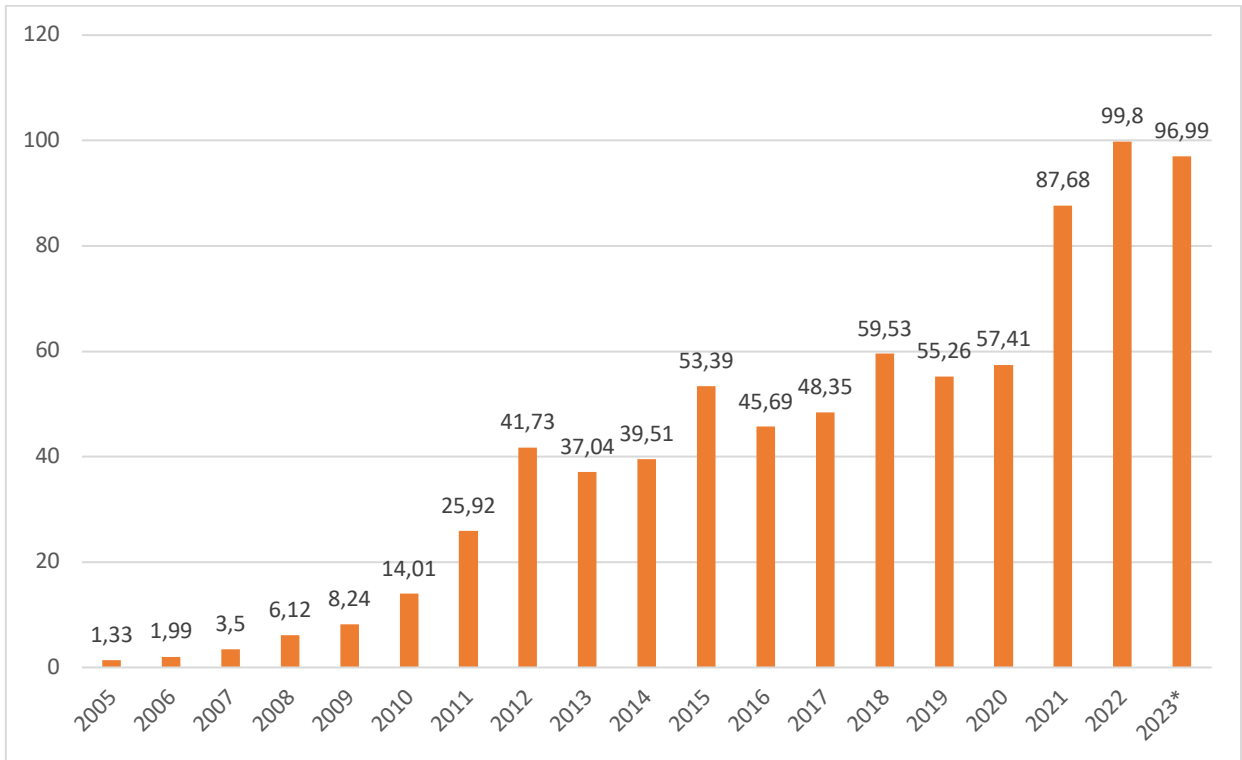


Рис. 2.6. Чистий прибуток «Apple» за фінансові роки компанії з 2005 по 2023\* рр.

*Джерело: розроблено автором на основі даних [62]*

Коефіцієнти діяльності компаній відображають ефективність використання ресурсів і активів у певних аспектах їхньої діяльності. Вони є інструментом для оцінки та аналізу фінансового стану компанії з точки зору її операційної продуктивності та управління активами. Як результат – це дасть можливість виявити перспективу для поліпшення бізнес-процесів та визначити області для оптимізації в діяльності підприємства.

Тож для початку порахуємо оборотність активів для компанії «Apple» за формулою нижче (2.1):

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{Виторг}}{\text{Загальні активи}} \quad (2.1)$$

Відповідно до звіту за третій квартал 2023 року, виторг «Apple Inc.» склав 89,498 млрд. дол. США, а загальні активи оцінюються в 352,583 млрд. дол. США. У результаті оборотність активів становить 0,254. У той же період у

галузі електричних та електропровідних пристроїв середній коефіцієнт оборотності активів становить 0,57 на 30 вересня 2023 року. Показник обороту основних засобів вказує на ефективність використання компанією своїх основних засобів для створення продажів. Оскільки у «Apple Inc.» значно нижчий загальний показник обороту активів, ніж середній для даної галузі, це може означати необхідність збільшення виторгу або зменшення загальних активів компанії. [63-65]

Порахувавши коефіцієнт активності, варто з'ясувати коефіцієнти рентабельності. Так, маржа чистого прибутку це важливий показник, який вказує на ту частину доходу, яка залишається в компанії після відрахування усіх витрат та податків. Це співвідношення відображає ефективність управління витратами і виробничими процесами.

Формула для обчислення маржі чистого прибутку (2.2):

$$\text{Маржа чистого прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{доходи}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Цей показник вказує на відсоток доходу, який перетворюється на чистий прибуток, тож висока маржа свідчить про те, що компанія ефективно виробляє свої товари або послуги, оптимізує витрати та управляє своїм бізнесом.

За розрахунками, чистий прибуток «Apple Inc.» склав 22,956 млрд. дол. США при загальній виручці у розмірі 89,498 млрд. дол. США, що відповідає чистій маржі на рівні 25,65%. Порівнявши це з чистою маржею електротехнічної індустрії, яка складає 5,54%, відзначається значне відхилення на користь «Apple Inc.» Це свідчить про те, що відсоток прибутку, який «Apple Inc.» здобуває від продажів, перевищує середнє значення у даній галузі. Ці показники можуть свідчити про високу прибутковість та загалом добрий фінансовий стан компанії. [65; 66]

Співвідношення ціна/прибуток – це показник, який визначає, скільки разів поточна ціна акції дорівнює прибутку на акцію компанії (2.3). Це дає уявлення про те, наскільки дорого або дешево ринок оцінює компанію в

порівнянні з її прибутковістю. Чим нижче ця величина, тим менше інвестори платять за одиницю прибутку компанії, що може свідчити про вигідність покупки акцій цієї компанії.

$$\text{Коефіцієнт } P/E = \frac{\text{Ціна}}{\text{Прибуток на акцію}} \quad (2.3)$$

Прибуток на акцію компанії «Apple Inc.» складає 6,12 долара США за квартал, що завершився 30 вересня 2023 року. За даними на 29 вересня 2023 року, ціна акцій «Apple» становила 171,21 долара США. З урахуванням цих даних, співвідношення P/E для «Apple Inc.» складає 27,98 [16]. У порівнянні з коефіцієнтом P/E у галузі електропостачання та електропроводки, що становить 7,85 у вересні 2023 року, коефіцієнт P/E для «Apple Inc.» є вищим. Це може свідчити про те, що інвестори готові платити більше за кожен долар прибутку компанії «Apple» в порівнянні з іншими компаніями у відповідній галузі. Це може бути пов'язано з очікуваннями відновлення прибутковості, росту чи інших показників, що зроблять акції більш привабливими для інвесторів. [67-69]

### **2.3. Аналіз ефективності використання бренд-менеджменту компанією «Apple».**

У глобальному бізнес-світі, як для вже усталених, так і для нових компаній, виникає безліч викликів. Вони стикаються з різноманітними проблемами: жорсткою конкуренцією, загальною схожістю товарів і послуг, надмірною рекламою та інформацією, високими очікуваннями споживачів, швидкими змінами в бізнес-середовищі та обмеженнями на ринку. Ці компанії також змушені постійно інноваційно підходити до збільшення своєї частки на ринку.

Щоб протистояти цим складнощам, вони повинні визначити стратегічні напрями, розробляти бізнес-плани, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології для управління процесами і адаптувати свої стратегії для ефективного стратегічного управління. SWOT-аналіз є одним з ключових інструментів для такого аналізу, оскільки дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії. [70]

SWOT-аналіз – це метод, що оцінює ключові аспекти компанії, такі як можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. Його ціль – створення стратегій розвитку, враховуючи особливості конкретного ринкового середовища. Аналіз спрямований на розуміння управлінської системи підприємства в даному контексті. SWOT допомагає виокремити стратегії управління, адаптовані до цього середовища.

Основна мета SWOT-аналізу – зібрати достовірну інформацію про можливості та загрози на ринку товарів і послуг. Це включає:

- виявлення маркетингових можливостей, що відповідають ресурсам компанії;
- виявлення маркетингових загроз та розробку заходів для їх усунення;
- аналіз сильних сторін компанії у порівнянні з ринковими можливостями;
- виявлення слабкостей компанії та розробку стратегій для їх вирішення;
- ідентифікація конкурентних переваг компанії;
- встановлення стратегічних пріоритетів. [71]

Тож для ще більш глибокого аналізу компанії «Apple Inc.» ми проведемо SWOT-аналіз і визначимо найбільш оптимальну стратегію для неї.

Цінний бренд компанії «Apple Inc.» є її однією з найважливіших сильних сторін, оскільки він має відмінну репутацію як у США, так і по всьому світу. За даними з «Statista» (див. рис. 2.5), глобальна вартість компанії «Apple Inc.» від 2006 року стабільно зростає, і вражаючим є період з 2021 по 2022 рік, коли вона зросла на 330 мільярдів доларів США.

Крім фінансової сторони, високий рівень лояльності користувачів є теж ключовою силою компанії «Apple». Згідно з аналізом «Consumer Intelligence Research Partners» (CIRP) у 2021 році, понад 90% користувачів «iPhone» залишаються вірними бренду протягом останніх трьох років. Це свідчить про глибоку прив'язаність клієнтів до бренду і визнання його споживачами. [72]

Однак, у внутрішній структурі «Apple Inc.» все ще існує певна слабкість. Значним недоліком є високі ціни на продукцію. За даними «BayStreet Research», ціни на продукцію «Apple» інколи зростають швидше, ніж інфляція. Це означає, що доступність продукції може стати проблемою, оскільки підвищення цін може відштовхнути деяких споживачів від придбання «iPhone». Підвищення вартості може також призвести до зменшення попиту на продукцію. [73]

До того ж, існує проблема несумісності пристроїв «Apple» з іншими гаджетами, яка створює занепокоєння серед користувачів. Бренд «Apple Inc.» має власну екосистему, і у зв'язку з цим, деякі програми не можуть працювати на пристроях «Apple» через несумісність. Наприклад, програма «Microsoft Access», що працює лише на пристроях з операційною системою «Windows», не сумісна з «Mac». Тому, коли користувачі активно використовують «Access», вони не можуть перейти на «Macbook», а замість цього вимушені придбати комп'ютер з операційною системою «Windows». Ця несумісність стає перешкодою для деяких покупців при виборі продуктів «Apple».

У «Apple Inc.» є можливості, які можуть сприяти розширенню їхнього бізнесу. Розробка нових лінійок продуктів стає для «Apple Inc.» можливістю для постійного вдосконалення. Значне удосконалення технологій може розширити можливості її аксесуарів. Наприклад, замість того, щоб створювати громіздкий телевізор, «Apple Inc.» представила на ринок «Apple TV». Такі додатки стають новими шляхами для «Apple» удосконалити свою екосистему, впроваджуючи продукцію «Apple» в різні аспекти життя користувачів.

Використання продуктів «Apple» дозволяє людям відчувати справжню силу в їх комбінації.

Наприклад, користуючись годинником «Apple» разом з «iPhone», вони можуть створювати взаємозв'язок, який надає відчуття більшої ефективності. Кожен новий продукт, що випускає «Apple», підвищує їхню привабливість, оскільки нові поєднання продуктів стають більш точними та роблять життя користувачів більш раціональним. Тому, кожен новий продукт від «Apple» зачаровує своїх прихильників.

Залежність від технологій створює також можливості для розвитку «Apple Inc.». Сучасне суспільство виявляє зростаючий інтерес до технологій. Згідно з «Pew Research Center», більшість американців отримують новини через цифрові пристрої. Якщо раніше новини передавалися через друковані видання, то сучасний розвиток технологій призвів до зростання попиту на отримання інформації через цифрові засоби. Окрім перегляду новин, мобільні телефони виконують низку інших функцій, які стають доступнішими завдяки технологічному прогресу. Однією з найбільш значущих функцій стала щоденна оплата.

Наприклад, «Apple Pay», який використовується на пристроях «Apple», широко застосовується в усьому світі. За результатами опитування «Statista's Global Consumer Survey», більше половини респондентів у США заявили, що вони користувалися «Apple Pay» у магазинах або ресторанах, при цьому дві п'ятих частин користувачів «Apple Pay» здійснювали покупки в інтернет-магазинах протягом 2020-2021 років. [74; 75]

Хоча ринок для «Apple» є перспективним, він все ще піддається потенційним ризикам. Однією з основних загроз є інтенсивна конкуренція на ринку. У сфері електроніки є багато сильних конкурентів, таких як «Huawei» і «Samsung». Кожного разу, коли «Apple» планує випустити новий продукт, ці компанії також активізуються, випускаючи свої флагманські товари, щоб привернути потенційних клієнтів «Apple».

Наприклад, «Huawei» є світовим лідером у сфері телекомунікацій і другим у виробництві телефонів. Хоча «Huawei» зазнає труднощі через обмеження, накладені урядом США, ця компанія залишається сильним конкурентом для «Apple». Минулого року «Huawei» анонсувала випуск смартфона «Huawei Mate 50» за день до анонсу виходу «iPhone 14» від «Apple». За даними «Dao Insights», це створює можливість для «Huawei» повернутися на преміальний ринок смартфонів. З іншого боку, це може загрожувати обсягам продажів «Apple». Дані «Statcounter» показують, що з липня 2021 по липень 2022 на ринку Європи спостерігається гостра конкуренція між «Apple» і «Samsung». Зокрема, з травня по червень 2022 року вони майже рівно поділили ринкову вартість. [76; 77]

Попри конкурентний характер ринку, існує потенційний ризик для продуктів «Apple» у вигляді антимонопольних справ. Нещодавно Міністерство юстиції США висловило намір подати серйозний антимонопольний позов проти компанії «Apple». Цей позов стосується різних аспектів продуктів «Apple», включаючи «App Store», «Air» та «Apple Pay». Крім того, «Epic Games» подали судову позову на «Apple» через суворий контроль над магазином, а «Tile» – через використання екосистеми для домінування на ринку. За даними «Politico», юристи Міністерства юстиції США також планують розглянути справу про мобільну операційну систему «Apple». Оскільки це розслідування вимагатиме великої уваги та ресурсів з боку співробітників «Apple», це може створити можливість для їхніх конкурентів отримати прибуток. Крім того, потенційний значний штраф може вплинути на роботу продуктів «Apple». Тому важливо, щоб «Apple» якнайшвидше врегулювала це розслідування. [78]

Загалом сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії «Apple Inc.», подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз «Apple Inc.»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Інноваційність: «Apple» славиться своєю здатністю до постійних інновацій та революційних технологій у своїх продуктах, що привертає увагу користувачів (S <sub>1</sub> )	Вартість продуктів: Продукція «Apple» зазвичай відома своєю високою ціною, що може стати перешкодою для більш широкої аудиторії (W <sub>1</sub> )
Екосистема продуктів: Існує велика інтеграція між різними пристроями «Apple», що створює зручне та безперервне користувацьке досвід у всьому їхньому екосистемі (S <sub>2</sub> )	Обмеженість у виборі: У порівнянні з іншими компаніями, асортимент продуктів «Apple» може бути менш різноманітним, обмежуючи вибір споживачів (W <sub>2</sub> )
Дизайн: Високий рівень дизайну у пристроях «Apple» став своєрідним підписом бренду, забезпечуючи якість та стиль користувачам (S <sub>3</sub> )	Залежність від інших продуктів: Використання продуктів «Apple» може вимагати екосистему виробів цієї ж марки, що робить користування їхніми пристроями менш зручним для користувачів інших брендів (W <sub>3</sub> )
Сильна репутація: «Apple» має довгу історію успіху та надійності, що додає впевненості покупцям у якості та відмінності їхніх продуктів (S <sub>4</sub> )	Ремонт та обслуговування: Відремонтувати чи модернізувати пристрої «Apple» може бути відносно складно та дорого, порівняно з конкурентами (W <sub>4</sub> )
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Можливість проникнення на нові географічні ринки, залучення нових аудиторій та покупців (O <sub>1</sub> )	Постійний тиск конкурентів, які також активно працюють над інноваціями та привертають увагу споживачів (T <sub>1</sub> )
Розвиток нових технологій, таких як розумна домашня техніка, розширена віртуальна реальність тощо (O <sub>2</sub> )	Загрози, пов'язані зі змінами у законодавстві та регулюванні технологічних компаній, таких як антимонопольні справи, які можуть вплинути на діяльність (T <sub>2</sub> )
Розвиток додаткових послуг для користувачів, підвищення рівня підтримки та сервісу, залучення досягнень у сфері підтримки клієнтів (O <sub>3</sub> )	Погіршення економічних умов, фінансові кризи або непередбачувані коливання валютних курсів, що можуть вплинути на споживчу активність (T <sub>3</sub> )
Використання штучного інтелекту для створення більш інтелектуальних та персоналізованих продуктів та послуг (O <sub>4</sub> )	Зростаючі загрози кібербезпеки, включаючи можливість кібератак на користувачів, а також питання щодо захисту персональних даних і приватності (T <sub>4</sub> )

Джерело: розроблено автором



Результати розрахунку комплексних оцінок представлено у таблиці 2.5. Наступним етапом є створення матриці стратегічного вибору на основі SWOT-аналізу. Ця матриця включає стратегічні рекомендації для розвитку «Apple Inc.», що відображають комбінації: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – загрози, слабкі сторони – можливості. (табл. 2.6).

Отримавши цей аналіз, можна визначити курс дій, обрати стратегію, визначити, що слід уникати, і, навпаки, на чому слід акцентувати увагу для досягнення запланованих цілей.

Таблиця 2.5

Інтегральні розрахунки можливостей та перспектив розвитку  
«Apple Inc.»

		Можливості (O)				Загрози (T)				128,75
		$O_1$	$O_2$	$O_3$	$O_4$	$T_1$	$T_2$	$T_3$	$T_4$	
Значимість ( $k_j$ )		5	5	4	5	4	3	3	4	
Ймовірність ( $p_j$ )		0,95	0,95	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,5	
Сильні сторони (S)	Значимість ( $a_{si}$ )	SO – 308,75				ST – 123,5				
	$S_1$	5	23,75	23,75	15	18,75	15	3,75	3,75	10
	$S_2$	5	23,75	23,75	15	18,75	15	3,75	3,75	10
	$S_3$	4	19	19	12	15	12	3	3	8
	$S_4$	5	23,75	23,75	15	18,75	15	3,75	3,75	10
Слабкі сторони (W)	Значимість ( $a_{wi}$ )	WO – 212,5				WT – 91				
	$W_1$	4	19	19	12	15	12	3	3	8
	$W_2$	3	14,25	14,25	9	11,25	9	2,25	2,25	6
	$W_3$	3	14,25	14,25	9	11,25	9	2,25	2,25	6
	$W_4$	4	19	19	12	15	12	3	3	8
306,75		521,25				214,5				

Джерело: розраховано автором.

Орієнтація стратегічного вектора SO «Apple Inc.» (рис. 3.1) свідчить про те, що оптимальний підхід для досягнення максимальних вигод та позитивних ефектів, а також для зменшення ризиків, полягає у використанні сильних

сторін у поєднанні з можливостями – тобто обрати стратегію розвитку.

Таблиця 2.6

Рекомендована матриця вибору стратегічних дій для «Apple Inc.»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p>Квадрант SO</p> <p><b>Стратегія розвитку</b></p> <p>Головне завдання полягає у використанні потенціалу та переваг «Apple Inc.».</p> <p>Використання ключових переваг дозволить максимально використати можливості, що надає зовнішнє середовище.</p>	<p>Квадрант WO</p> <p><b>Стратегія конкуренції</b></p> <p>Необхідно максимально мобілізувати зусилля та акцентувати увагу на найвагоміших можливостях та слабких сторонах «Apple Inc.».</p> <p>Це допоможе зберегти конкурентну перевагу на ринку, враховуючи, що слабкі сторони можуть утруднювати використання переваг, що надають зовнішні можливості.</p>
Загрози (T)	<p>Квадрант ST</p> <p><b>Стратегія збереження</b></p> <p>Необхідно активно поєднувати значні загрози та сильні сторони «Apple Inc.», щоб забезпечити економічні переваги.</p> <p>Використання вагомих сильних сторін дозволить найефективніше захиститися від можливих зовнішніх загроз.</p>	<p>Квадрант WT</p> <p><b>Стратегія оборони</b></p> <p>Комбінування найбільш суттєвих загроз та слабких сторін «Apple Inc.» є ключем до виживання у конкурентному оточенні.</p> <p>Найбільш критичні слабкі сторони стануть опорою для захисту від зовнішніх загроз та можуть навіть помітно зменшити їх негативний вплив.</p>

Джерело: запропоновано автором

Згідно з обчисленнями, у компанії «Apple Inc.» існує значна кількість переваг як для самої компанії, так і для її клієнтів. Це створює нові можливості, такі як входження на нові ринки у різних географічних зонах, приваблення нових аудиторій і покупців, розвиток передових технологій, таких як розумний дім та розширена віртуальна реальність, розширення набору послуг для користувачів, поліпшення підтримки та обслуговування, успішне використання передових розробок у сфері підтримки клієнтів та застосування штучного інтелекту для створення більш інтелектуальних та персоналізованих

продуктів та сервісів. Отже, стратегія розвитку, показана на рисунку 2.7, вважається оптимальною.

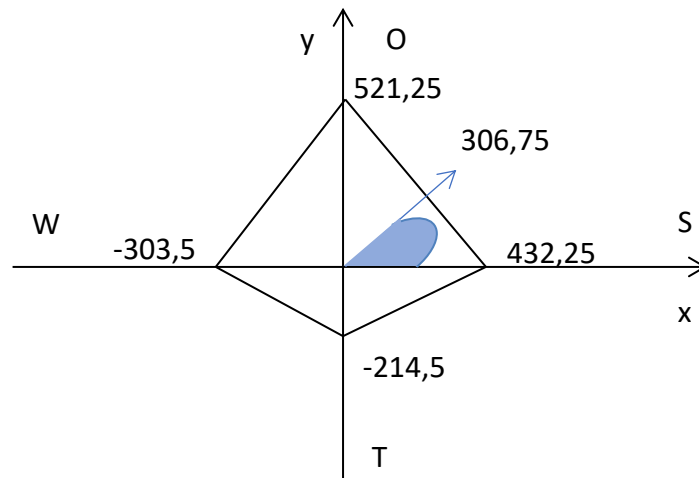


Рис. 2.7. Вектор спрямованості стратегічного орієнтиру «Apple Inc.»

*Джерело: розраховано автором*

Відповідно до інформації, розкритої вище, компанія «Apple Inc.» використовує свою інноваційну потужність та позицію на ринку для захисту від усіх можливих загроз та розвитку нових стратегій росту.

У цілому, «Apple Inc.» продовжує бути ключовим учасником на ринку завдяки своїм перевагам, великому потенціалу для інновацій та стратегічному підходу до розвитку продуктів та послуг.

Крім того, ми б хотіли звернути увагу на взаємозв'язку між вартістю бренду компанії «Apple» та її прибутками і витратами на НДДКР, провівши економетричне дослідження.

Програмне середовище «Eviews» було використано для економетричного моделювання. Дані за 2006-2021 роки зібрані для підготовки статистичних даних, які використовувалися у дослідженні. Докладні дані подані у Додатку А.

У першу чергу, проведено аналіз взаємозв'язків та впливу незалежних змінних на залежну. Для цього була побудована кореляційна матриця (таблиця 2.7). Дослідження включало кореляційний аналіз між різними змінними.

Таблиця 2.7

## Кореляційна матриця між досліджуваними факторами моделі

Covariance Analysis: Ordinary			
Sample (adjusted): 2006 2021			
Included observations: 16 after adjustments			
Balanced sample (listwise missing value deletion)			
Correlation			
Probability	BRAND	RD	INCOME
BRAND	1.000000 -----		
RD	0.926873 0.0000	1.000000 -----	
INCOME	0.955690 0.0000	0.906870 0.0000	1.000000 -----

*Джерело: розраховано автором*

На підставі матриці кореляції можна підбити підсумок щодо природи та взаємозв'язку між аналізованими показниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Характер та сила впливу факторів на досліджуваний показник

Залежна змінна	Незалежна змінна	Значення парного коефіцієнта кореляції	Тіснота зв'язку	Характер зв'язку
BRAND	RD	0,926873	Висока	Прямий
BRAND	INCOME	0,955690	Висока	Прямий

*Джерело: розроблено автором*

Потім я приступила до моделювання зв'язку між змінними, використовуючи метод найменших квадратів у програмному середовищі «Eviews». Аналізуючи побудовану лінійну модель (табл. 2.9), виявлено, що всі незалежні фактори мають статистичну значимість, що підтверджує їх значний вплив на залежну змінну – вартість бренду компанії «Apple Inc.»

Таблиця 2.9

## Рівняння регресії досліджуваної моделі

Dependent Variable: BRAND				
Method: Least Squares				
Sample (adjusted): 2006 2021				
Included observations: 16 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RD	7.565928	3.408236	2.219896	0.0434
INCOME	3.899183	0.791353	4.927239	0.0002
R-squared	0.933666	Mean dependent var		199.7375
Adjusted R-squared	0.928928	S.D. dependent var		151.1293
S.E. of regression	40.29019	Akaike info criterion		10.34656
Sum squared resid	22726.19	Schwarz criterion		10.44314
Log likelihood	-80.77249	Hannan-Quinn criter.		10.35151
Durbin-Watson stat	0.997590			

*Джерело: розраховано автором*

І тому наша модель буде мати вигляд (3.1):

$$Y = 7,565928 \cdot RD + 3,899183 \cdot INCOME \quad (3.1)$$

Скоригований коефіцієнт детермінації дорівнює 0,933666. Це означає, що результативний показник моделі (вартість бренду компанії «Apple Inc.») на 93,3666% пояснюється обома незалежними факторами, обраними для дослідження.

Prob. (t-statistic) усіх факторів менше за 0,05, отже, вони виявилися статистично значущими на рівні достовірності 95%.

Згідно з результатами тесту Бройша-Годфрі (Додаток Б), у нашій моделі відсутня автокореляція залишків з рівнем достовірності 95%.

Тож, відповідно до результатів перевірки за кількома критеріями, побудована модель адекватна та достатньо якісна.

Після проведення тесту Чоу (див. Додаток В), було виявлено структурну зміну у 2019 році. За період з 2006 по 2018 рік побудувати якісну та статистично значущу модель не вдалося (див. Додаток Г).

Тепер можемо перейти до головної мети: прогнозування вартості бренду компанії «Apple Inc.» на період з 2022 по 2025 рік. Для початку ми прогнозуємо незалежні змінні  $X_1$  та  $X_2$  (прибутки компанії «Apple Inc.» і витрати на НДДКР) за допомогою методу некаузального моделювання – лінії тренду (Додаток Д), а за допомогою передбачених значень прибутку компанії «Apple» та витрат на НДДКР на період з 2022 по 2025 роки, ми розрахували прогноз вартості бренду «Apple» шляхом каузального моделювання через рівняння регресії (див. рис. 2.10).

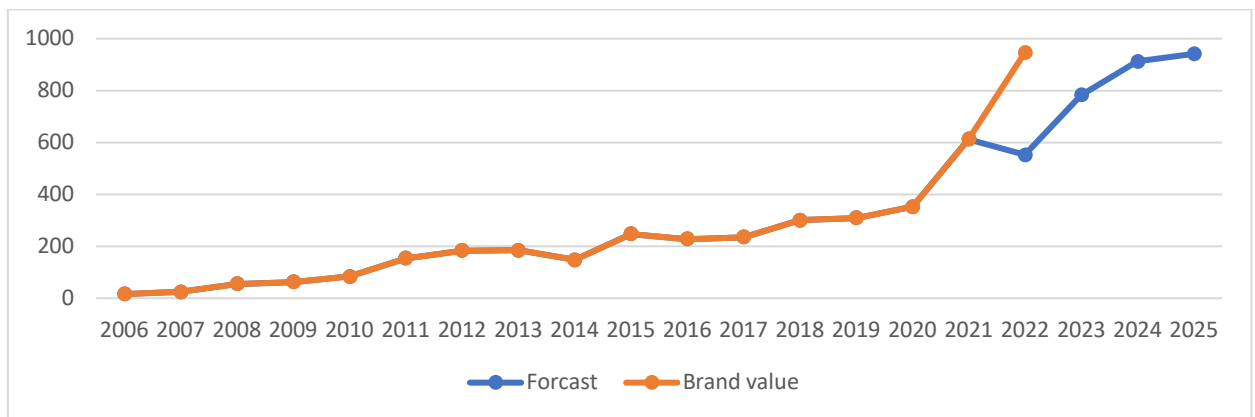


Рис. 2.10. Прогноз вартості бренду компанії «Apple» на 2022-2025 рр.

*Джерело: розраховано автором*

З 2020 по 2022 рік відбулося помітне зростання вартості бренду до 612 млрд. дол. США у 2021 році та 947,06 млрд. дол. США у 2022 році. Проте згідно з прогнозом вартість бренду повинна була впасти у 2022 році. Тим не менше, прогнозовані дані на 2023-2025 роки показують подальше зростання вартості бренду компанії «Apple», що демонструє очікуване збільшення впливу та популярності компанії.

## РОЗДІЛ 3

### БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ

#### **3.1. Особливості функціонування бренд-менеджменту в Україні до та після повномасштабного вторгнення рф.**

Ефективне управління брендом в Україні стає особливо актуальним в різних галузях, оскільки виклики глобалізації призвели до появи безлічі компаній, які не лише поширюють свої продукти, а й впливають на культуру споживання. Не дивлячись на це, є можливості для ефективного управління брендом в нашій країні, особливо в контексті виробничих галузей.

Ефективний бренд-менеджмент в Україні забезпечують кілька ключових факторів:

- брендова політика спрямована на зменшення витрат на виробництво одиниць продукції;
- наявність універсального та однакового продукту на всіх ринках дозволяє уникнути необхідності розробки нових продуктів для кожного ринку, що значно економить кошти;
- глобальна політика брендів у складних умовах кризи дозволяє зменшити витрати на пристосування бренду, упаковки та реклами до місцевих умов;
- глобалізація брендів полегшує доступ до ринків збуту та створює переваги в порівнянні з конкурентами завдяки відомостям про бренд;
- глобальна стратегія сприяє швидкому входу бренду на міжнародні ринки, що збільшує грошові потоки та підвищує акціонерну вартість;
- глобальний бренд із високою лояльністю має значні можливості для ефективного розширення в інші категорії товарів.

Цілком зрозуміло, що ефективний бренд-менеджмент потребує уважного розгляду різних факторів, зокрема, економічних. Однак, на наш погляд, успішна стратегія бренд-менеджменту також повинна враховувати інші

важливі аспекти, такі як територіальні та культурні відмінності у поширенні бренду, спрямованість на цільову аудиторію та створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі компанії. Це допомагає стимулювати й мотивувати співробітників до досягнення професійних вершин та максимізації прибутку в умовах ефективного бренд-менеджменту. Ця концепція застосовна не лише у виробництві, а й у сферах, не пов'язаних з виробництвом. Хоча економічні умови важливі, врахування всіх цих чинників дозволить розробити стратегічний бренд-менеджмент на майбутнє. [79]

В Україні охорона прав на товарні знаки базується на кількох основних законодавчих актах. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15 грудня 1993 року є основним правовим актом у цій сфері. Також, важливими документами є Паризька конвенція з охорони промислової власності, яка набула чинності в Україні з 25 грудня 1991 року, та Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків, укладена 14 квітня 1891 року, і вступила в силу в Україні також з 25 грудня 1991 року. Крім цього, важливу роль відіграють закони та підзаконні акти, що стосуються використання знаків, враховуючи національні інтереси.

Діючий законодавчий акт також передбачає регулювання сумлінного використання знаків, враховуючи національні інтереси та відповідність законодавству України. Наприклад, такі закони, як «Про захист прав споживача, обмеження монополізму і недопустимість недобросовісної конкуренції», «Про мови», «Про наукову і науково-технічну експертизу», регулюють сферу використання знаків брендів у контексті національних інтересів та прав споживачів. Також інші нормативні акти, зокрема, відносно недобросовісної реклами та використання Герба України, визначають основні правила використання символів та знаків у суспільному просторі.

Крім того, Постановою Київської міськради заборонено використання запозичень з історії міста Києва у товарних знаках без спеціального дозволу. Указом Президента України від 27 квітня 2001 року «Про закони щодо



охорони інтелектуальної власності в Україні» визначено удосконалення законодавства з урахуванням міжнародних договорів, зокрема, Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності.

Ці документи надають власникам зареєстрованого товарного знаку виключне право не дозволяти третім особам використовувати схожі позначення для товарів і послуг, які можуть викликати плутанину серед споживачів. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» передбачає, що власність на товарний знак можна отримати після його реєстрації в Держпатенті України. [80]

Основні чинники, які впливають на формування бренду та впровадження бренд-менеджменту в Україні, включають:

- ціновий фактор: купуючи товари, покупці часто керуються своїм бюджетом та можливістю витрат, тому вони можуть віддавати перевагу недорогим альтернативам замість брендovих товарів. Це обумовлено рядом об'єктивних причин, таких як низький рівень економічного розвитку, вплив пандемії Covid-19 та сучасні воєнні події;

- глобальні бренди та їх вплив: на український ринок активно входять світові компанії з впізнаваними брендами, що може викликати конкуренцію для молодих компаній та ускладнювати їм просування свого бренду в таких умовах;

- висока вартість введення на ринок. Для конкуренції з уже укріпленими брендами необхідне величезне інвестування у створення потужного бренду та залучення власної бази клієнтів. [81]

У формуванні бренд-менеджменту в Україні варто відзначити специфічний підхід. Перед створенням бренду вирішальну роль відіграє фінансове обґрунтування необхідності брендowania та пошук джерел фінансування для його повноцінного розгортання. На рисунку 3.1 показано основні етапи формування та особливості управління брендом.

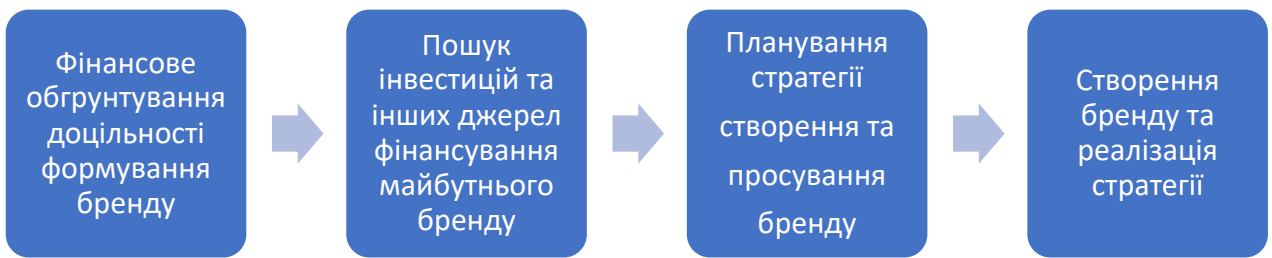


Рис. 3.1. Формування системи бренд-менеджменту в Україні

*Джерело: розроблено автором на основі даних [82]*

З погляду працівників, які мають опрацьовувати сферу бренд-менеджменту в Україні, важливо враховувати цей аспект. Поняття бренд-менеджменту є досить новим у українському бізнесі, тому типові менеджери не завжди можуть ефективно впоратися з цими завданнями. Специфічні навички та вміння, що потрібні бренд-менеджерам, включають комунікативні навички для взаємодії з клієнтами, глибоке розуміння ринку, готовність до впровадження нових рішень на ринку для успішного позиціонування бренду. Деякі з цих навичок:

- здатність до пошуку новаторських рішень;
- розуміння основних маркетингових концепцій;
- планування як на короткий, так і на довгий термін;
- аналіз ринку та визначення ключових тенденцій. [83]

Проблеми, які виникають у контексті бренд-менеджменту в українському бізнесі, вимагають уваги та розв'язання для забезпечення ефективності системи брендингу та відповідності створених брендів світовому рівню. Основні проблеми та виклики включають:

1. Складний процес формування бренду, що потребує великих зусиль і ресурсів.
2. Сильна конкуренція з боку глобальних брендів, яка ускладнює вступ нових брендів на ринок.

3. Недосконале законодавство в сфері захисту інтелектуальної власності, що ставить під загрозу права та інтереси створювачів брендів.

4. Дефіцит кваліфікованих працівників, які б мали необхідні навички для успішного управління брендами.

5. Відсутність стратегічного планування, що може ускладнювати довгострокову роботу та розвиток бренду.

Розв'язання цих проблем вимагатиме комплексного підходу, включаючи удосконалення законодавства, розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення стратегічного планування та оптимізацію процесів створення та впровадження брендів на ринок. [82].

Таблиця 3.1 містить дані про обсяг реалізованої продукції підприємств в Україні, подані з використанням інституціонального підходу. Ці дані вказують на величину та характеристики ефективності стратегій брендингу, що впливають на обсяг продукції, реалізованої підприємствами. [84]

*Таблиця 3.1*

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами України,  
млрд. грн. [84]

<b>Роки</b>	<b>За інституціональним підходом</b>
2010	259,3
2011	246,8
2012	272,3
2013	321,5
2014	388,4
2015	487,2
2016	562,6
2017	630,1
2018	650,8
2019	712,8
2020	259,3
2021	246,8

Таблиця 3.2 містить інформацію про капітальні інвестиції, розподілені за розміром підприємств в Україні, що вказує на зростання інвестицій у

нематеріальні активи, зокрема в бренди. Тенденція залучення інвестицій свідчить про збільшення інтересу інвесторів до українських компаній, підтверджуючи їхню привабливість. Важливо відзначити, що як великі, так і малі компанії, навіть мікропідприємства, активно інвестують у розвиток брендів, що свідчить про те, що створення локальних брендів не обмежується лише великими корпораціями, але й стає доступним для менших гравців на ринку. [85]

Таблиця 3.2

Капітальні інвестиції у нематеріальні активи підприємства України, в млрд. грн. [85]

Роки	Капітальні інвестиції у нематеріальні активи			
	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	Мікро-підприємства
2012	3,926	2,612	0,678	0,145
2013	5,975	2,744	0,651	0,138
2014	2,737	2,973	0,484	0,077
2015	13,357	3,036	0,683	0,159
2016	5,285	3,839	0,742	0,194
2017	8,131	4,607	1,571	0,505
2018	25,903	6,278	1,505	0,489
2019	12,023	6,620	1,366	0,178
2020	10,572	9,038	0,932	0,036
2021	16,038	8,767	1,995	0,468

В Україні найбільше інвестицій у нематеріальні активи вкладають великі та середні підприємства. Це відображає зацікавленість потужних учасників ринку у власних брендах. З одного боку, стратегія розвитку бренду вимагає значних витрат, а з іншого – забезпечує конкурентні переваги в змаганні з іншими великими компаніями.

Загалом, управління брендом та брендинг – це нове для українського бізнесу поняття, яке відкриває багато невідомих аспектів. Крім того, законодавство України в цій сфері не є ідеальним та стандартизованим. У

майбутньому це стане актуальною темою та вимогою для успішної роботи в сучасному бізнесі.

Але на даний час, умови війни суттєво вплинули на розвиток та стратегії бренд-менеджменту. Цей період приніс значну нестабільність у всіх сферах життя, що вимагає перегляду та адаптації маркетингових стратегій. Компанії змушені посилити ключові цінності своїх брендів, щоб вони відповідали сучасній ситуації та відображали потреби та настрої своєї аудиторії.

У перші моменти війни або кризи багато брендів та споживачів знаходяться в стані невизначеності та неспроможності адаптуватися. Традиційні підходи до маркетингу і реклами можуть втратити свою ефективність, а бренди часто опиняються в безвихідному становищі.

У таких умовах ключовим є швидка реакція та здатність адаптувати стратегії під нові реалії. Гнучкість і спроможність оперативно переорієнтувати комунікації та цінності бренду на відповідь до поточних потреб споживачів стають критичними.

Це важливий момент в житті брендів, коли вони змушені були переглянути свої стратегії і дії в умовах воєнного конфлікту. Спочатку, багато компаній вибрали тактику мовчання, спричинену невизначеністю та нестабільністю в країні. Проте пізніше вони почали активніше взаємодіяти з аудиторією, хоча це не завжди було дієвим через недостатнє врахування поточних настроїв суспільства.

Ці непередбачувані обставини заставили бізнес та державу згуртуватися та шукати спільні рішення. Такий синергетичний підхід, коли всі сторони спільно працюють для досягнення загального результату, відображає важливий етап у взаємодії бізнесу та держави. Бізнес виявив активний інтерес участі у суспільному житті та розвитку міст і регіонів, що може мати значний позитивний вплив на майбутні перспективи країни. [86]

Умови війни в Україні відобразилися на стратегіях брендів, де патріотизм та національна самосвідомість стали основними фокусами. Бренди активно

використовували національні символи, кольори та гасла, спрямовані на збудження почуттів гордості та відчуття національної гідності серед українців.

2022 рік поставив перед українськими брендами нові виклики та можливості, що вимагало від них перегляду свого позиціонування. Деякі з них переорієнтували свою увагу на продукти та послуги, що більше відповідають поточним потребам, зокрема, на товари першої необхідності.

У зв'язку з воєнним конфліктом, багато українських брендів почали впроваджувати програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевої спільноти та виявлення соціальної активності. Це охоплювало надання фінансової та матеріальної підтримки військовим, біженцям та людям, що постраждали від конфлікту.

Бренди також використовували маркетингові кампанії для демонстрації підтримки українській армії та для залучення коштів на потреби благодійних організацій, спрямованих на вирішення проблем, пов'язаних із війною.

Цей вид маркетингу сприяє формуванню лояльності до бренду серед споживачів, які прагнуть підтримувати компанії, активно допомагаючи країні.

Соціальні медіа виявилися потужним інструментом для взаємодії брендів із споживачами в Україні під час військових дій. Бренди використовували впливових особистостей та соціальні платформи для створення контенту, який відповідав поточній ситуації, та для залучення споживачів, які шукали новини та інформацію. [87]

Цифровий маркетинг набуває особливої важливості для українських брендів у зв'язку з кризовим становищем в країні та порушенням традиційних маркетингових каналів. Багато компаній перенаправили свої маркетингові зусилля на соціальні мережі та інші цифрові платформи, спрямовуючи їх на свою цільову аудиторію та прагнучи зберегти зв'язок з клієнтами.

Умови воєнного часу вимагають від брендів швидкої та ефективної реакції на кризові ситуації. Українські компанії розробили плани кризової

комунікації, включаючи чітке повідомлення та протоколи реагування на надзвичайні події.

Адаптивність та гнучкість стали ключовими для брендів під час воєнного конфлікту в Україні. Вони змушені були коригувати свої маркетингові стратегії та повідомлення, щоб адекватно реагувати на зміни в політичному середовищі та умовах безпеки, а також враховувати змінювані потреби та пріоритети споживачів.

Справді, війна породжує різні підходи до управління брендами. Особливості конфлікту створюють і проблеми, і можливості для компаній в Україні. Ті, хто може адаптуватися й ефективно реагувати на ситуацію, ймовірно, матимуть переваги для довгострокового успіху. [88]

Сьогодні багато дослідників вважають, що основні напрямки управління брендами в умовах воєнного конфлікту охоплюють такі аспекти:

- спрямованість на соціальну відповідальність та підтримку військових. Брендам варто створювати різноманітні програми підтримки Збройних Сил, наприклад, надаючи військовослужбовцям та їх родинам знижки на свою продукцію або послуги, або спонсоруючи благодійні заходи;

- адаптація до зміни споживчої поведінки, обумовленої економічною нестабільністю. Бренди можуть змінювати своє цінове позиціонування, пропонуючи більш доступні ціни, розширений асортимент товарів та послуг, а також надаючи більше знижок та акцій;

- використовувати збільшений інтерес до місцевих брендів та продуктів через зменшення кількості імпортованих товарів у час війни. Місцеві бренди можуть відзначитися, пропонуючи якісні й доступні товари, послуги та враження, які раніше були представлені відомими глобальними компаніями.

- підсилити комунікативну складову. Бренди можуть активніше використовувати соціальні мережі та інші онлайн-канали спілкування для взаємодії зі своїми клієнтами та підтримки зв'язку з ними;

- використання патріотизму як складової бренду, що може залучати більше споживачів та підвищувати їхню лояльність до бренду. Це стало популярним як у моді, так і в інших галузях, де можна використовувати національні символи або слогани. Якщо до початку конфлікту лише 34% населення відчувало певну гордість за країну, то сьогодні це відчуття стало преобладаючим – 80% населення пишаються своєю державою; [89]

- створення та підтримка позитивного враження, яке допомагає компаніям утримати свої позиції на ринку під час воєнного конфлікту й залучити більше клієнтів;

- використання соціальних мереж як ефективного інструменту спілкування зі споживачами для підвищення довіри й лояльності до бренду.

- соціальна відповідальність, яка включає допомогу переселенцям або збір коштів для потреб армії;

- готовність компаній до адаптації та змін для збереження своїх позицій на ринку під новими умовами;

- посилення безпеки поставок та постійна адаптація логістики до умов воєнного конфлікту;

- необхідність виявлення співчуття та щирого співпереживання з аудиторією, оскільки багато людей вже відчувають емоційну втомленість. [86, 90]

На початку конфлікту українські бренди взяли різні підходи до ситуації: деякі зникли з поля зору аудиторії, інші виразили обережну реакцію, а деякі виявили активну підтримку країни та надали допомогу. Однак сьогодні, в контексті війни, кожен бренд має своє визначене завдання: вони не можуть залишатися осторонь або приховувати свої погляди, але мають нести соціальну місію, бути відповідальними перед країною та світом, і вкладати зусилля в перемогу. Лише такі бренди зможуть здобути міжнародну лояльність та підтримку.



Серед прикладів компаній, які швидко адаптувалися до обставин, є «Укрзалізниця», організуючи евакуаційні потяги з гаслом «Незважаючи на все, ми продовжуємо свою роботу та навіть більше», «Нова пошта», що діє під гаслом «Сміливість доставляти майбутнє» та інші [91].

Умови війни змінюють підходи брендів до комунікації та їх спосіб мислення. Нові пріоритети розвитку бренду виступають на перший план, а не тільки отримання прибутку.

В часи воєнного конфлікту споживачі стають більш чутливими до етичних аспектів управління брендом. Вони уважніше стежать за поведінкою компаній під час кризи. Такі умови вимагають від компаній більшої відповідальності перед клієнтами. [92]

Цей конфлікт може вплинути на споживачів у таких напрямках:

1. Емоційний вплив: споживачі можуть утримуватися від покупок товарів або послуг, пов'язаних з країною-агресором. Їх уподобання до брендів може змінюватися залежно від того, як ці бренди ставляться до конфлікту.

2. Політичний вплив: споживачі можуть більше підтримувати бренди, які вони сприймають як патріотичні або ті, що підтримують українську армію. З іншого боку, вони можуть уникати підтримки брендів, які співпрацюють з країною-агресором.

3. Вплив на економіку: економічна нестабільність у зоні конфлікту або зміни у валютних курсах можуть змінити споживчі звички та сприйняття брендів.

4. Соціальний вплив: споживачі можуть враховувати, які бренди активно підтримують благодійні та громадські ініціативи, спрямовані на допомогу постраждалим від війни. Такі бренди можуть стати привабливішими для споживачів.

5. Вплив на імідж: бренди, які асоціюються з країною-агресором, можуть втратити популярність серед українських споживачів. З іншого боку,

бренди, які виражають підтримку України та української армії, можуть збільшити свою привабливість серед української аудиторії.

6. Конкурентний вплив: бренди, які демонструють підтримку українській армії або допомагають постраждалим, можуть мати конкурентну перевагу порівняно з іншими брендами у очах споживачів. [93]

### **3.2. Управління брендом у діяльності вітчизняних компаній.**

Необхідність брендів виникла в певний історичний період. У минулому десятиріччі вітчизняного бізнесу, в самому його зародку, коли був великий дефіцит, головним завданням було швидко і ефективно продавати товари. Із зростанням числа продавців з'явилася потреба переконати покупців у тому, що ваш продукт є кращим. Отже, компаніям треба було мати свою унікальність, щоб виділитися серед інших, і саме тут виникла проблема визначення цінності вітчизняних брендів. Унікальність бренду – це, в сутності, його «серце», концепція, що викликає асоціації з класичним описом слов'янської природи, вплив на підсвідомі емоційні побудови, обіцянки, престижність, щось цінне і близьке до нашої культурної спадщини.

Якщо впровадження бренду відбувається у новій компанії, яка розпочинає свою діяльність, необхідно докладно описати всі його аспекти у статуті та контролювати їх виконання. У випадку, коли такий процес планується у вже довготривалій компанії, потрібен плавний перехід.

Експансія світових брендів в Україні, яка відбувається дуже швидко і успішно, слугує ще одним підтвердженням цього феномену. Більшість вітчизняних підприємців вважають за краще купувати готовий бренд, ніж розбудовувати існуючий, але слабкий бренд, який вже втратив силу. Сьогодні в Україні процес просування бренду стає все більш витратним та складним, і в середньому займає близько трьох років до досягнення середнього рівня визнання бренду. Це стає небезпечним у сучасних умовах бізнесу. Тому

прагнення придбати готовий, вже позиціонований бренд можна пояснити тим, що це, як правило, допомагає мінімізувати ризики. Для вітчизняних виробників створення власних брендів потрібні великі зусилля та фінансові ресурси, щоб вийти в лідери серед закордонних конкурентів, які вже давно активно працюють на ринках України. Використання західних методів брендингу передбачає постійні маркетингові дослідження для визначення споживчих переваг та мотивів споживачів. Саме специфіка купівельної поведінки українців визначає особливості застосування концепції брендингу на вітчизняному ринку.

Для багатьох сегментів ринку, споживачів вже не приваблює широкий асортимент як конкурентна перевага марки чи важлива особливість. Сьогодні важливіше, щоб розширення асортименту мало відповідне обґрунтування. Під час впровадження нововведень у продуктивній лінійці необхідна ефективна комунікація, яка допомагає споживачам розуміти сенс і приймати нововведення. Без такої комунікації розширення асортименту рідко вдається вписатися в серця споживачів. Одним із ключових викликів у створенні українських брендів є жорстка конкуренція зі світовими торговими марками, які наразі займають значну частину нашого ринку. Проте українські компанії мають реальні шанси створити конкурентоздатні бренди, спираючись на розширення своїх знань про бренд та застосування творчих підходів у комунікації. Також важливо використовувати досвід світових компаній для досягнення цієї мети. [94]

Успішність бренд-менеджменту в Україні залежить від кількох факторів:

1. Стратегія бренду допомагає знизити виробничі витрати на одиницю продукції.
2. Існуючий універсальний та однаковий продукт на всіх ринках усуває потребу у створенні нових продуктів для кожного ринку, що значно скорочує витрати.

3. Глобальна стратегія в умовах кризи спрощує адаптацію бренду до місцевих умов, пакування та реклами, що веде до зниження витрат.
4. Глобальна експансія брендів полегшує доступ на ринки збуту та надає перевагу у порівнянні з конкуруючими товарами через визнаність бренду.
5. Глобальна стратегія сприяє швидкому виходу бренду на міжнародні ринки, що збільшує обігові кошти та підвищує акціонерну вартість.
6. Глобальний бренд з високою лояльністю має значні можливості для ефективного розширення на інші категорії товарів. [79]

Багато українських підприємств поки що не приділяють достатню увагу розвитку бренд-менеджменту. У їх пріоритетах цей аспект залишається на другому плані. У той же час, великі українські компанії активно користуються світовим досвідом у сфері брендінгу, щоб підвищити впізнаваність та прибутковість власного бізнесу. Це свідчить про зростаюче значення бренд-менеджменту як ключового фактора розвитку бізнесу в Україні, особливо для великих корпорацій.

За даними сайту «InVenture», опублікованого у журналі «Новий час», був складений рейтинг 100 найцінніших брендів та товарних знаків в Україні за 2020 рік, з використанням даних аналітичної компанії «MRP Consulting». Цей перелік охоплював розділи роздрібної торгівлі та електронної комерції.

Топ-3 лідерів загального рейтингу брендів у 2020 році були такі: «Моршинська» (оцінена вартість – 525 млн. дол. США), «Нова Пошта» (337 млн. дол. США) та «Rozetka» (302 млн. дол. США). Згідно з даними за 2020 рік, «Нова Пошта» збільшила свою оцінку на 8,71% порівняно з попереднім 2019 роком, а «Rozetka» – на 2,98%. (табл. 3.3).

Серед брендів, які увійшли до Топ-100 в Україні за 2020 рік, переважають ті, які пов'язані з харчовими продуктами, переробкою молока, виробництвом алкогольних та безалкогольних напоїв. Також представлені роздрібна

торгівля, фармацевтична галузь, паливна енергетика та товари для господарства. Найменше представлені у рейтингу логістика, фінансові та телекомунікаційні послуги, а також ювелірна галузь.

У сфері роздрібно́ї торгівлі та електронної комерції перше місце займає «Rozetka». На другому та третьому місцях розташувалися «АТБ» (оцінка 247 млн. дол. США) та «Епіцентр» (93 млн. дол. США). Крім «Rozetka», у рейтинг також увійшов «Prom.ua» (16,5 млн. дол. США).

У цій сфері представлені ритейлери техніки та електроніки наступним чином: «Citrus» – оцінка у 2020 році – 62 млн. дол. США (-4,62% в порівнянні з 2019 роком), «Фокстрот» – оцінка у 2020 році – 50 млн. дол. США (+ 5,26% від 2019 року), «Алло» – оцінка у 2020 році – 38,5 млн. дол. США (-5,64% від 2019 року), «Comfy» – оцінка у 2020 році – 31,7 млн. дол. США (+ 44,09% від 2019 року).

У порівнянні з 2019 роком в сфері роздрібно́ї торгівлі відбулися значні зрушення. Наприклад, «Велика Кишеня» (9,7 млн. дол. США) та «Еко маркет» (11,2 млн. дол. США) втратили свої позиції у рейтингу, знизившись в ньому на 16 та 11 пунктів відповідно. Зменшення позицій «Великої Кишені» було спричинене зростанням конкуренції з боку «Novus» (33,8 млн. дол. США), тоді як «Еко маркет» поступився лідерством у сфері «магазинів біля будинку» на користь ланцюга магазинів «АТБ». У цілому галузь збільшила вартість своїх брендів на третину завдяки успішним лідерам. [95]

Агенція «MPP Consulting», у співпраці з «NV», у рамках спецпроекту проаналізувала майже сотню українських брендів, виділивши 50 найдорожчих. Вони оцінили загальну очікувану вартість цих компаній на рівні 2,4 млрд. дол. США. Під час оцінки агенція враховувала різні фактори: інвестиційні, географічні, технологічні, конкурентні показники, а також застосовувала унікальні ідентифікатори та комплексні фінансові показники.

Таблиця 3.3

Вартість топ-15 українських брендів у 2020 році [95]

Місце	Бренд	Галузь	Вартість, млн. дол. США		Динаміка, %
			2020	2019	
1	Rozetka	Електронна комерція	311	302	+2,98
2	АТБ	Рітейл	247	168	+47,02
3	Епіцентр-К	Рітейл	93	66	+40,91
4	Сільпо	Рітейл	91	77	+18,18
5	Citrus	Електронна комерція	62	65	-4,62
6	Фокстрот	Електронна комерція	50	47,5	+5,26
7	Фора	Рітейл	45,2	48	-5,83
8	Алло	Електронна комерція	38,5	40,8	-5,64
9	Novus	Рітейл	33,8	28	+20,71
10	Comfy	Електронна комерція	31,7	22	+44,09
11	Prom.ua	Електронна комерція	16,5	14,2	+16,2
12	Eva	Рітейл	14,4	15,2	-5,26
13	Еко-маркет	Рітейл	11,2	14	-20
14	Varus	Рітейл	10,2	-	-
15	Велика Кишеня	Рітейл	9,7	13	-25,38

Оскільки частина найбільших приватних українських компаній не розкриває свої фінансові дані, порівняння брендів між собою не проводилося. Всі вони були представлені з визначенням галузей. Оцінка вартості бренду лише враховувала вартість торгової марки без урахування інших активів. Для оцінки очікуваної вартості брендів, які не надали своїх фінансових даних, використовувалися загальні ринкові показники галузі. [96]

Експерти зосередились лише на брендах, які спрямовані на масове споживання, і виключили з оцінки іноземні торгові марки, а також компанії-монополісти державної власності або фірми, активи яких заарештовані в Україні.

Загальний список компаній за вартістю брендів очолює «Нова Пошта» з очікуваною оцінкою вартості на рівні 192 млн. дол. США (табл. 3.4). У класичних роздрібних торговців перше місце займає національна мережа

супермаркетів «АТБ» (185 млн. дол. США). У трійці лідерів також присутній найбільший онлайн-ритейлер «Rozetka», чий бренд експерти оцінили в 143 млн. дол. США. До списку 50 найдорожчих брендів від «MPP Consulting» увійшли навіть три мережі автозаправних комплексів, з яких дві – «ОККО» та «WOG» – займають лідерські позиції в першій п'ятірці.

У цьому списку кожен п'ятий бренд є власністю ритейлерів. Основну частину складають компанії, спеціалізовані на продажу продовольчих товарів, такі як «Сільпо» (45,6 млн. дол. США) і «Фора» (14,2 млн. дол. США), які входять до корпорації «Fozzy Group». Також до цієї категорії відносяться супермаркети «Varus» (9,7 млн. дол. США), а також мережа магазинів товарів для краси та догляду за собою «EVA» (15,2 млн. дол. США).

Особливу увагу заслуговує найбільший бренд у сегменті товарів для будівництва та облаштування дому – компанія «Епіцентр-К», що займає сьому позицію серед ритейлерів із показником в 44,5 млн. дол. США. Також у списку найдорожчих українських брендів представлені два ключові учасники на ринку техніки та електроніки: «Comfy» та «Фокстрот» з оцінками у відповідно 35,8 млн. дол. США та 30,4 млн. дол. США.

Таблиця 3.4

Топ-15 найдорожчих брендів в ритейлі України станом  
на жовтень 2023 р. (\* – очікуване значення) [96]

Місце	Назва компанії	Вартість бренду, млн. дол. США	Спеціалізація
1	Нова пошта	192*	Електронна комерція
2	АТБ	185	Ритейл
3	Rozetka	143*	Ритейл
4	ОККО	90*	АЗК
5	WOG	66,2	АЗК
6	Сільпо	45,6	Ритейл
7	Епіцентр-К	44,5	Ритейл
8	Comfy	35,8	Ритейл
9	Novus	32,5*	Ритейл
10	Фокстрот	30,4*	Ритейл

*Продовження таблиці 3.4*

Місце	Назва компанії	Вартість бренду, млн. дол. США	Спеціалізація
11	Eva	15,2	Ритейл
12	UPG	14,6	АЗК
13	Фора	14,2	Ритейл
14	Varus	9,7*	Ритейл
15	Коло	3,2	Ритейл

У зв'язку з фактом, що «Нова Пошта» є лідером серед найдорожчих брендів на сьогоднішній день, звернемо увагу саме на цю компанію у наступному підрозділі.

### **3.3. Аналіз використання стратегії управління брендом ТОВ «Нова Пошта» як ефективного інструменту менеджменту під час російського вторгнення.**

У 2001 році двоє університетських друзів, В. Климов і В. Поперешнюк, прийняли рішення заснувати власний бізнес. Тоді обом було по 25 років. В одного зі співзасновників був невеликий кондитерський бізнес, що допоміг вибрати ринкову нішу – він активно шукав способи доставки своїх товарів з Полтави по всій Україні. Це вказало молодим підприємцям на ідею пропонувати новий сервіс українцям – швидку і зручну доставку.

У 2000-х роках в Україні відсутній був розвинений ринок доставки: люди використовували послуги провідників поїздів або водіїв маршруток. Відправлення посилок через незнайомих людей без будь-яких гарантій було повним ризиком. Тоді співзасновники «Нової Пошти» поставили перед собою мету – впровадження культури безпечних і легких відправлень серед українців. Спочатку їм доводилося пояснювати потенційним клієнтам, що послуги доставки від «Нової Пошти» – це зручний і необхідний сервіс.



Спогади про цей етап теперішні власники компанії порівнюють із прокладанням лижних трас на засніжених дорогах.

У перші три роки діяльності компанія активно шукала клієнтів та можливості для зростання. Вирішальним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня виконавчого МВА. Обидва вони визнають навчання в бізнес-школі як ключову точку для системного та свідомого підходу до управління бізнесом. У 2007 році «Нова Пошта» вперше досягла прибутковості, що позначило початок активного етапу розвитку компанії.

Компанія почала активно модернізувати свою логістичну інфраструктуру, спрямовуючи зусилля на підвищення швидкості доставки для постійно зростаючого обсягу відправлень. Упродовж 2015-2018 років активно відбувалося будівництво першої черги Київського інноваційного терміналу – передового в Україні автоматизованого центру сортування. Його відкриття призвело до обробки 200 тисяч посилок щодня.

Мережа компанії стрімко розширювалась, що призводило до значного зростання обсягів відправлень. [97]

За 2022 рік «Нова Пошта» обробила 315 мільйонів вантажів і посилок (рис. 3.2). Тільки за 1 день 30 грудня 2022 року їм вдалося здійснити 1,9 мільйона відправлень, встановивши новий рекорд для компанії. Це дійсно вражаючі цифри в умовах воєнного конфлікту.

З огляду на труднощі 2022 року, це стало справжнім випробуванням для компанії. З самого початку війни, «Нова Пошта» активно підтримувала армію та гуманітарну допомогу, інвестуючи понад 400 млн. грн. від 24 лютого 2022 року, намагаючись приблизити перемогу. У 2023 ця сума зросла, і тепер щомісяця інвестується на 50 млн. грн. більше.

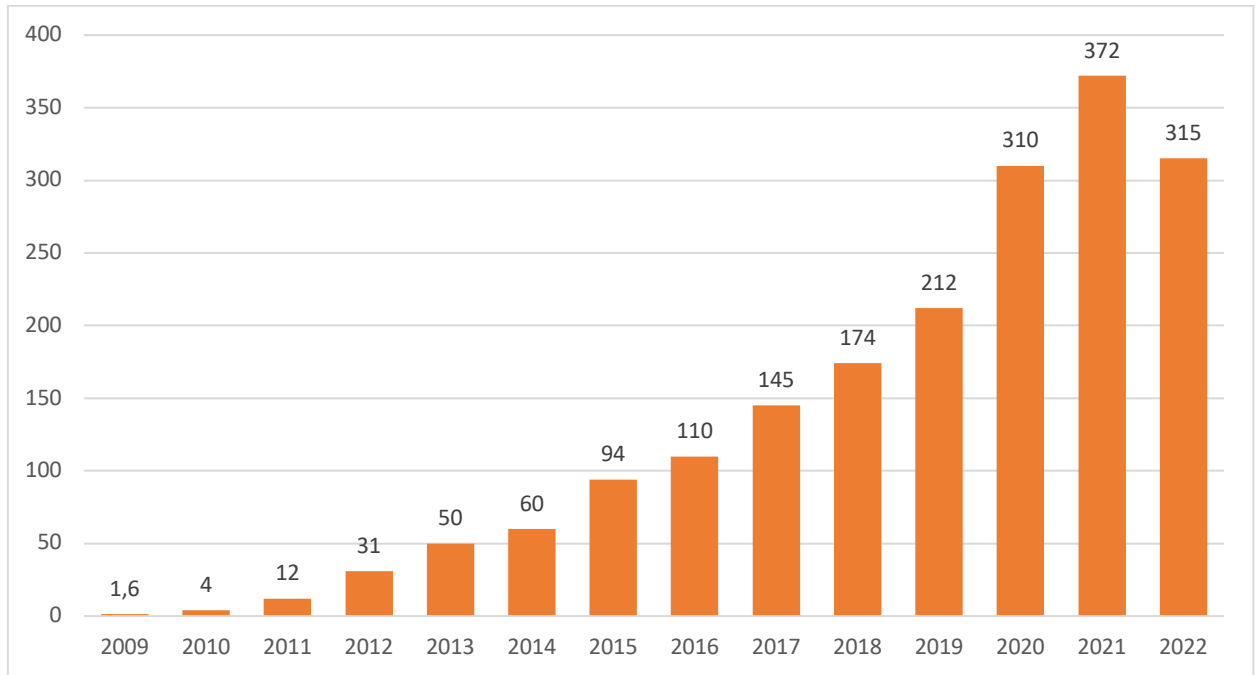


Рис. 3.2. Кількість посилок, відправлених «Новою Поштою» протягом 2009-2022 рр. (млн. од.)

*Джерело: розроблено автором на основі даних [97-99]*

Компанія активно працювала над підтриманням внутрішнього зв'язку з працівниками «Нової пошти». На момент початку конфлікту у компанії працювало 32 тисячі співробітників. Вона вже мала єдиний Telegram-канал для всього колективу, а також створила додаткові групи для регіональних осередків, таких як «Нова пошта в Харкові», «Нова пошта на Чернігівщині», «Нова пошта в Одесі» і так далі. Це дозволяло їм постійно звітувати про те, що відбувається, розповідати про нашу роботу та спосіб комунікації.

У зовнішніх комунікаціях компанія робила особливий акцент на її активній роботі та постійно нагадувала про це. У мирний час вона публікувала один пост у «Facebook», але з початком війни вони збільшили цю кількість до трьох постів за той самий проміжок часу, у мережі «Instagram» аналогічно. Таке рішення було прийнято через те, що інформаційний простір швидко переповнювався великою кількістю новин та повідомлень про війну, які

глушили голос бренду. Для повернення його сили компанія прийняла рішення збільшити частоту комунікації.

Всі комунікаційні потоки – маркетингові, репутаційні, інформаційні, внутрішні та зовнішні – були централізовані в їхній компанії. Ця об'єднаність сприяла підсиленню їхньої комунікації, взаємозв'язку та комплексності.

Стратегія компанії до війни залишалася актуальною, але змінилися завдання для досягнення стратегічних цілей. Крім того, компанії було важливо використовувати більше інструментів та каналів, ніж раніше. Наприклад, до війни її активність в «LinkedIn» була невелика, і вона зовсім не використовувала «Twitter». Отже, компанії почали розвивати ці соціальні мережі. У «Twitter» вона навіть тегала декілька міжнародних брендів, щоб вони приєднувалися до комунікації. Також компанія почала використовувати Telegram-канали та спільноти у «Facebook» як додаткові канали комунікації.

Крім того, «Нова Пошта» активно розширила співпрацю з міжнародними виданнями – жодному журналісту не відмовляли в інтерв'ю, в огляді її роботи, у розповіді про її діяльність, екскурсії з її операторами чи кур'єрами. Протягом цього періоду компанія надала понад 40 інтерв'ю іноземним ЗМІ, включаючи телеканали та радіостанції. Команда НП завжди відповідали на всі запити, що надходили до «Нової пошти», і активно співпрацювала з виданнями. Це дозволило їй зайняти лідерську позицію в медіа в сегменті доставки. Протягом перших 100 днів війни інформація про «Нову пошту» потрапила до кожного українця в середньому 11 разів. Якщо порівняти з попереднім роком, компанія оприлюднила стільки новин за цей період, скільки минулого року за весь 2021 рік.

Компанія почала показувати менше робочих моментів «Нової пошти» як простого оператора доставки. Замість цього, вона акцентувала увагу на тому, що «Нова пошта» – це одна з провідних компаній на ринку, де триває війна.

[100]

Основними відомостями про план основних меседжів компанії «Нова пошта» є:

1. Демонстрація активної працездатності.
2. Забезпечення працівників роботою та виплатами за неї.
3. Співпраця з бізнесами для створення можливостей для їхнього заробітку.
4. Продовження нормального функціонування та плани подальшого розвитку.
5. Створення проєктів, спрямованих на всебічний розвиток та підтримку людей у різних сферах життя: медицина, спорт, хобі, освіта, робота та самовдосконалення.

Ці меседжі відображають стратегічний підхід компанії до взаємодії з різними аспектами життя людей та показують бажання бути присутніми на кожному етапі їхнього життя.

У період війни важливо, щоб велика компанія стала опорою для людей, а це набуває ще більшого значення. Необхідно постійно пам'ятати про клієнтів, а також про продукти та сервіси. Якщо спочатку під час початку війни клієнти «Нової пошти» були вдячні за те, що компанія взагалі працювала, то з часом вони стали мати ще більші очікування. Тепер сервіс Нової пошти має бути надійнішим як мінімум удвічі під час воєнного часу.

«Нова пошта» вже стала невід'ємною частиною життя людей, що спричиняє велике емоційне співпереживання. Це приносить радість, але водночас створює ризики. Люди покладають на компанію відповідальність не лише за доставку, а за майже усі аспекти. При актуалізації стратегії та тактики компанії це треба враховувати. [100]

25 лютого лише 40% мережі функціонувало. Наступного дня рух відправлень практично зупинився. За даними «Pro-Consulting», кількість відправлень «Нової пошти» з 1 по 21 березня збільшилася у 3,5 рази, до 350000

на день. У квітні, «Нова пошта» вже почала працювати «в нуль», а з травня почала отримувати перші прибутки.

Кількість відділень та поштомотів зображено на рис. 3.3.

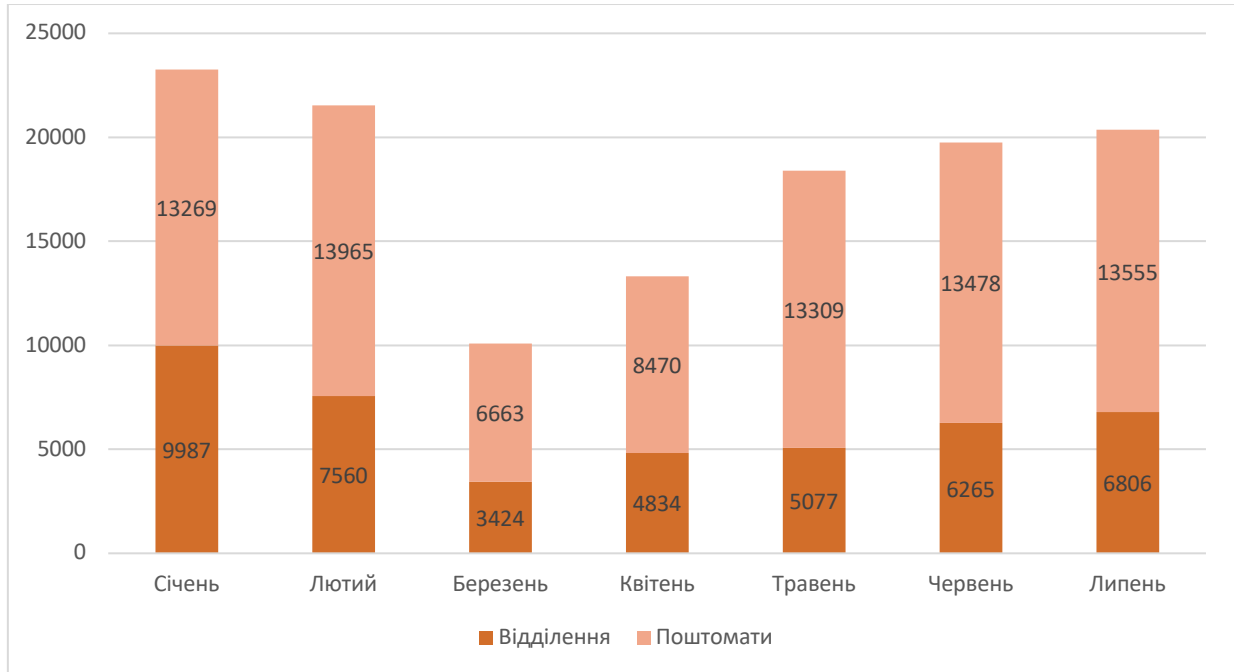


Рис. 3.3. Кількість відділень і поштомотів «Нової пошти» у перші місяці 2022 року

*Джерело: розроблено автором на основі даних [101]*

«Новій пошті» вдалося створити lovemark-бренд, оскільки у Чехії, до прикладу, мало хто запам'ятовує номер найближчого відділення, а в Україні кожен знає номер найближчої «Нової Пошти». Саме тому, коли потрібно надіслати щось, українці обирають «Нову Пошту».

Популярність «Нової Пошти» можна пояснити тим, що вони встановили стандарт обслуговування, що є поки неперевершеним в Україні. Ця якість вирізняється турботою про клієнтів. Люди готові зачекати на доставку протягом дня, але не бажають стояти в черзі довше, ніж потрібно. Цінність турботливого ставлення до клієнтів вбудована в ДНК компанії.

«Нову Пошту» порівнюють з «McDonald's» у своїй сфері, де швидкість обслуговування є так само значущою, як швидкість доставки. Мотором її

системи є сортувальні термінали, недосяжні поки для будь-якого конкурента. На початку війни у компанії було всього п'ять терміналів, які розташовані у Києві, Дніпрі, Хмельницькому, Харкові та Львові. Вони забезпечують безперервне сортування. «Нова Пошта» не чекає до кінця робочого дня, щоб розпочати доставку посилок по країні, це відбувається у міру наповнення відділень і терміналів. Таким чином, компанія вирішує проблему нестачі робочої сили під час місяця пікових відправлень.

Встановлення сортувального терміналу у Одесі, яке розпочалося минулого року, потребує коштів у розмірі 1,2 мільярда гривень. Будівництво цього об'єкта планується завершитися до кінця поточного року. Після терміналу у Києві, цей об'єкт буде другим за розмірами.

Незважаючи на нестабільність, війна стала невід'ємною частиною процесу. Їхнім планом є повернутися до рівня доходів, який був до початку війни, до кінця поточного року. Основне завдання – уникнути руйнування під час цього процесу.

Основне завдання полягає у розширенні на ринок Польщі, де відкрилося 10 відділень Нової Пошти за 2022 рік. За даними «Meest Group», обсяг поштових відправлень на польському ринку оцінюється на рівні приблизно 1 мільярда на рік. Це майже в 2,5 рази більше, ніж обсяг відправлень в Україні.

Співзасновник Нової Пошти висловлює розчарування, зазначаючи, що стратегія компанії передбачала глобальний розвиток, проте вони стикнулися з війною, маючи на момент її початку лише «Нову Пошту Молдова» і «Нову Пошту Глобал», яка здійснювала доставку зі США, Європи та Китаю, що було недостатньо. [101; 102]

За вісім років присутності в Молдові, «Нова Пошта» відкрила близько 20 відділень та 130 поштоматів. Компанія спробувала увійти на ринок Грузії, проте шість пілотних відділень були закриті без пояснень. Цей досвід є важливим для аналізу помилок, і компанія планує стати більш глобальною в найближчому майбутньому.

Компанія активно спрямовує свою увагу на сусідні країни Центральної Європи, де зосереджена значна кількість українських біженців. Тільки в Польщі за даними ООН, у липні перебувало приблизно 2 мільйони українців, що шукали притулку від війни. Керівництво «Нової Пошти» передбачає, що ці українці, які тепер перебувають у Польщі, щорічно відправлятимуть принаймні 30 мільйонів посилок. За словами Климова, спочатку вони відправлятимуть щось до України, а потім між собою.

Компанія має бути готова до виклику головному гравцеві, «InPost», який активно використовує поштомати та захопив 45% польського ринку. Ще одним сильним учасником є «Poczta Polska» з розгалуженою мережею відділень. Також присутні на цьому ринку глобальні компанії, такі як «DHL», «UPS» та «FedEx». [102]

Щоб конкурувати в Польщі, новому учаснику ринку потрібні передові сервіси та інноваційні рішення. «Нова Пошта» вже має все необхідне: відмінний мобільний додаток, швидкість та високу якість обслуговування. Однак одним з головних викликів буде відсутність відомого бренду. В Польщі їм доведеться будувати бренд спочатку з нуля і варто спрямовувати свою стратегію на українців як на потенційну аудиторію.

У першому півріччі 2023 року, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало значний зріст чистого прибутку, який досяг 2,4025 млрд. гривень, майже в п'ять разів перевищуючи аналогічний показник у 2022 році, який становив 48,9 млн. гривень.

Частка «Нової Пошти», «Укрпошти» та інших служб доставок на ринку України зображені на рис. 3.4, де чітко видно, як з кожним роком «Нова Пошта» витісняла все більше і більше колись монополіста у галузі доставки – «Укрпошту».

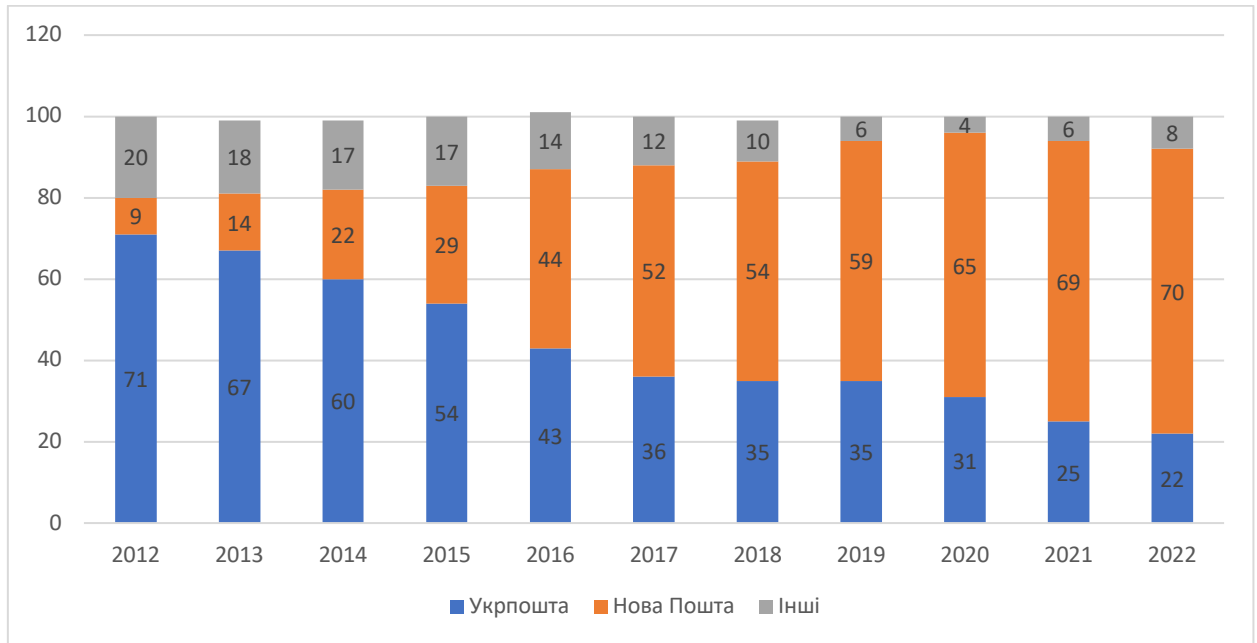


Рис. 3.4. Частка «Нової Пошти», Укрпошти та інших служб доставок на ринку України

*Джерело: розроблено автором на основі даних [102]*

Також, у цьому періоді, виручка «Нової Пошти» зросла на 83,9% до 16,7438 млрд. грн. у порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Аналіз фінансової звітності показав високий рівень покриття зобов'язань власним капіталом, а також значне збільшення обсягів бізнесу та фінансові результати. У результаті цього поліпшення, значення ЕВІТДА виросло до 2,9101 млрд. грн. у цьому періоді, подвоїлося у порівнянні з попереднім роком. Таке покращення фінансових показників дозволило підвищити значення ЕВІТДА до довгострокових та поточних зобов'язань, а саме з 14,33% до 28,04%, а також для прибутку ЕВІТ з 5,21% до 17,72%.

Загалом, активи компанії виявили зростання на 22,5% до 19,298 млрд. грн. у цьому періоді, з основними засобами, що зросли на 10,5% до 7,5617 млрд. грн. [103]

Одним із завдань магістерської роботи є SWOT-аналіз для ТОВ «Нова Пошта», де акцентується увага на виявленні сильних і слабких сторін, а також на можливостях та загрозах компанії, викладених у таблиці 3.5.



Таблиця 3.5

## SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Широка та розгалужена мережа відділень і терміналів, що покриває більшість регіонів країни (S <sub>1</sub> )	Час від часу спостерігаються проблеми з обслуговуванням, зокрема затримки у доставці та відсутність чіткої інформації щодо статусу посилки. (W <sub>1</sub> )
Використання сучасних технологій в логістиці та дистрибуції, включаючи мобільні додатки та системи відстеження посилок (S <sub>2</sub> )	У деяких віддалених або важкодоступних районах обмежена або відсутня мережа відділень (W <sub>2</sub> )
Висока швидкість доставки та обробки відправлень, яка відповідає потребам клієнтів (S <sub>3</sub> )	Зростаюча конкуренція на ринку логістики створює тиск на ціни та якість обслуговування (W <sub>3</sub> )
Висока впізнаваність та лояльність до бренду(S <sub>4</sub> )	Відсутність системи лояльності для постійних клієнтів (W <sub>4</sub> )
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
Здатність розширювати свою діяльність на нові території, включаючи міжнародні ринки, що відкриває можливості для збільшення обсягів та прибутку (O <sub>1</sub> )	Зростання конкуренції з боку інших постачальників послуг логістики та доставки може призвести до скорочення частки ринку компанії (T <sub>1</sub> )
Вдосконалення технологічних рішень у сфері логістики та служб доставки, що сприяє поліпшенню точності відстеження та швидкості обробки посилок (O <sub>2</sub> )	Розвиток нових технологій у сфері логістики може змінити стандарти ринку і вимагати значних інвестицій для модернізації систем та пристосування до нових стандартів (T <sub>2</sub> )
Можливість розширення спектру послуг, включаючи розвиток електронної комерції, складські послуги та інші додаткові сервіси для клієнтів (O <sub>3</sub> )	Зміни в уподобаннях та очікуваннях споживачів, такі як збільшення вимог до швидкості доставки або впровадження більш екологічно чистих методів, можуть вимагати зміни стратегії компанії (T <sub>3</sub> )
Можливість підвищити якість обслуговування, включаючи зменшення термінів доставки, покращення відстеження посилок та забезпечення зручних умов для клієнтів (O <sub>4</sub> )	Нестабільність економічної ситуації, спричиненої війною росії проти України можуть вплинути на роботу компанії, особливо на рівень інвестицій та регулювання галузі (T <sub>4</sub> )

*Джерело: розроблено автором.*

Результати SWOT-аналізу компанії «Нова Пошта» відображені у таблиці 3.6, що включає оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Таблиця 3.6

## Інтегральні розрахунки можливостей та перспектив розвитку ТОВ

## «Нова Пошта»

		Можливості (O)				Загрози (T)				103,25
		$O_1$	$O_2$	$O_3$	$O_4$	$T_1$	$T_2$	$T_3$	$T_4$	
Значимість ( $k_j$ )		5	4	5	4	5	4	4	5	
Ймовірність ( $p_j$ )		0,95	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,95	
Сильні сторони (S)	Значимість ( $a_{si}$ )	SO – 232,75				ST – 258,25				
	$S_1$	5	23,75	15	12,5	10	18,75	10	14,25	23,75
	$S_2$	5	23,75	15	12,5	10	18,75	10	14,25	23,75
	$S_3$	5	23,75	15	12,5	10	18,75	10	14,25	23,75
	$S_4$	4	19	12	10	8	14,25	8	12	23,75
Слабкі сторони (W)	Значимість ( $a_{wi}$ )	WO – 183,75				WT – 204				
	$W_1$	3	14,25	9	7,5	6	11,25	6	9	14,25
	$W_2$	4	19	12	10	8	14,25	8	12	19
	$W_3$	3	14,25	9	7,5	6	11,25	6	9	14,25
	$W_4$	5	23,75	15	12,5	10	18,75	10	14,25	23,75
-45,75		416,5				462,25				387,75

Джерело: розраховано автором.

На основі отриманих оцінок було визначено подальшу стратегію розвитку компанії «Нова Пошта».

Орієнтація стратегічного вектора SO ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.5) свідчить про те, що найкращою стратегією на даний час для компанії «Нова Пошта» є стратегія збереження, тобто їй варто зосередитися на своїх сильних сторонах, аби захиститися від зовнішніх загроз.

Згідно з інформацією, розкритою вище, «Нова Пошта» активно реагує на виклики війни, особливо в контексті внутрішньої та зовнішньої комунікації. Компанія акцентує увагу на підтримці власних співробітників, що є ключовим аспектом у кризових ситуаціях.

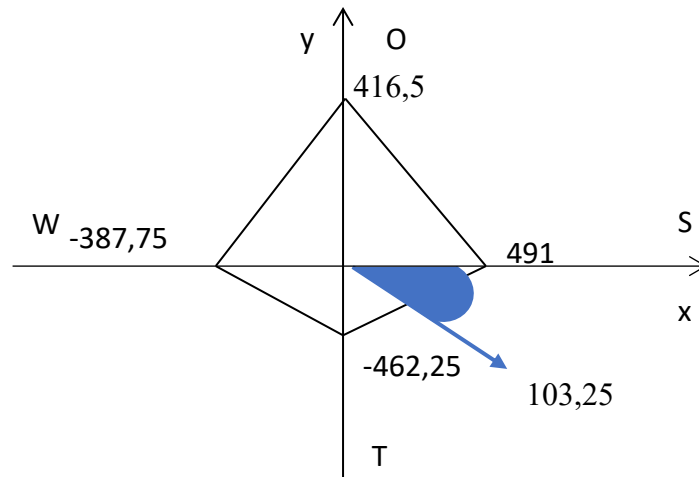


Рис.3.5. Вектор спрямованості стратегічного орієнтиру для подальшого розвитку компанії «Нова Пошта»

*Джерело: розраховано автором*

Також варто відзначити, що «Нова Пошта» розвивається та розширюється за межами України, зосереджуючи увагу на ринках інших країн, зокрема Польщі. Її стратегія зосереджена на використанні передових технологій, підвищенні якості обслуговування та створенні конкурентоспроможної мережі для приваблення клієнтів.

Під час війни «Нова Пошта» стала невід'ємною складовою життя українців, підсилюючи свою позицію через активну комунікацію, вдосконалення сервісу та розвиток нових напрямків, навіть у складних умовах воєнного конфлікту.

## ВИСНОВКИ

Отже, поняття «бренд» є надзвичайно важливим для розвитку ТНК у сучасних умовах. Бренд є унікальною ідентифікаційною характеристикою товару, послуги, особи або місця, що надає споживачеві унікальну додаткову цінність, відповідно до його потреб. Він виражається через фізичні атрибути, ім'я, упаковку, ціну, історію, репутацію та спосіб рекламування, а також створюється враженнями, що виникають у споживачів під час взаємодії з брендом. Бренд визначається у свідомості споживача як цілісний образ товару або послуги, і його розпізнаваність та особиста прихильність залежить від накопичуваного досвіду взаємодії з брендом при кожному контакті.

Еволюція бренду пройшла через три основних етапи: ручне виробництво, масове виробництво та еру масових комунікацій. Перший етап характеризувався унікальністю та особистістю товару, залученням елементів міфу та походження. Другий етап приносив масовий характер і втрату індивідуальності товарів. Третій етап засвідчив перехід до активного використання телекомунікаційних технологій, де бренд став нематеріальним активом, який має відповідати цінностям споживачів.

З розвитком рекламної індустрії сформулювалися три концепції розвитку бренд-менеджменту: раціональна, емоційна і соціальна. Раціональна концепція зосереджувалася на комунікаційних технологіях та акцентувала увагу на функціональних перевагах товарів. Емоційна концепція використовувала символи та емоційні зв'язки для впливу на споживачів. У розвитку позиціонування реклами була акцентована увага на тому, щоб бренди ставали пріоритетними для споживачів у своїй товарній категорії. Соціальна концепція вимагала від підприємств свідомої соціальної позиції та відповідальності за соціальні проблеми. Існує ще одна стратегія «бренд-лідерства». Концепція бренд-лідерства сприяє більш прозорому, довгостроковому та комплексному підходу до управління брендом,

розвиваючи його ідентичність та капітал. Класична концепція зосереджена на тактичному управлінні брендом і реагує на поточні потреби, тоді як концепція бренд-лідерства має стратегічну спрямованість і прозорий підхід.

Застосування управління брендом у соціальних мережах та мобільна реклама є надзвичайно важливими для сучасних міжнародних компаній. Використання соціальних мереж дозволяє побудувати довгострокові відносини зі споживачами, збільшити обсяги продажу та створити джерела оперативної інформації. Управління брендом ТНК у соціальних мережах вимагає уваги до декількох ключових аспектів: глобальна стратегія є необхідною, оскільки ТНК мають широку міжнародну присутність, розуміння культурного контексту різних країн та регіонів є важливим для успішного спілкування з аудиторією, а локалізація контенту і адаптація до мови та контексту різних ринків також є ключовими факторами.

Технологічні компанії, зокрема «Apple», «Google», та «Microsoft», постійно зміцнюють свої позиції на ринку, вражаючи зростанням вартості своїх брендів. Вони є лідерами в своїх галузях і продовжують здобувати величезний фінансовий успіх завдяки інноваціям та високоякісним продуктам. Конкуренція серед глобальних брендів надзвичайно висока, і кожен з них активно працює над збільшенням своєї вартості бренду. Перехід лідерства від «Apple» до «Amazon» у вересні 2023 році свідчить про постійну боротьбу між компаніями за перші позиції.

Стратегічні принципи до управління брендом компанії «Apple» включають ретельне планування, розробку сильної ідентичності, емоційну спрямованість та постійне прагнення вдосконалення досвіду користувачів. Компанія не лише забезпечує стійку співвіднесеність бренду, а й ретельно працює над тим, щоб бренд відчували на місцевому рівні у всіх країнах. Такий підхід дозволяє зберігати свою унікальність та привабливість, розширюючи публіку та підтримуючи вірність клієнтів. Постійний моніторинг бренду допомагає компанії зберігати високий рівень довіри та лояльності клієнтів.

Важливо відзначити, що «Apple» активно використовує емоційний брендинг для залучення та утримання споживачів. Їхні продукти стали символами статусу, а акцент на естетиці та високій якості дозволяє бренду асоціюватися з розкішшю в свідомості клієнтів.

Згідно зі SWOT-аналізом, «Apple Inc.» має значні сильні сторони, такі як інноваційність, екосистема продуктів, високий дизайн та сильна репутація. Однак, є й слабкі сторони, такі як висока вартість продуктів, обмежений вибір, залежність від інших продуктів та складнощі з ремонтом. Крім того, є ряд можливостей, включаючи входження на нові ринки, розвиток нових технологій, розширення послуг для користувачів та використання штучного інтелекту, та ряд загроз, таких як конкурентний тиск, зміни в законодавстві, погіршення економічних умов та проблеми кібербезпеки. Загальний стратегічний підхід полягає у використанні сильних сторін у поєднанні з можливостями, щоб максимізувати переваги та зменшити ризики.

За допомогою економетричного моделювання, було встановлено, що незалежні фактори – прибуток та витрати на НДДКР «Apple Inc.» – мають високу статистичну значущість і суттєвий вплив на вартість бренду компанії. Модель регресії показала, що близько 93,3666% зміни вартості бренду може бути пояснена впливом цих двох факторів. Після проведення тесту на автокореляцію модель була оцінена як адекватна. Прогноз на наступні роки показує очікуване збільшення вартості бренду компанії «Apple», незважаючи на тимчасове зниження у 2022 році. Такий результат свідчить про збільшення впливу та популярності компанії в майбутньому.

Бренд-менеджмент в Україні до початку повномасштабного вторгнення та після нього зазнав змін у підходах до управління брендами в контексті глобалізації та економічних викликів. До війни зростаюча конкуренція, спричинена глобалізацією, підштовхнула компанії шукати більше ефективних способів управління брендами. Зменшення витрат та швидкий вихід на міжнародні ринки стали основними стратегіями для забезпечення стабільності

та росту. Інвестиції у нематеріальні активи, зокрема в бренди, відображали зростаючий інтерес до цього аспекту бізнесу. Великі та середні підприємства активно інвестували у розвиток своїх брендів, що свідчить про їхнє бажання мати конкурентні переваги на ринку. Стратегії бренд-менеджменту компаній під час війни включають спрямованість на соціальну відповідальність, адаптацію до зміни споживчої поведінки, акцент на місцеві бренди та їх підтримку, використання патріотизму, підсилення комунікативної складової, а також адаптацію до змін у споживчих пріоритетах. Активна взаємодія з аудиторією через соціальні мережі та збереження позитивного враження від бренду стають ключовими для успішності українських компаній під час воєнного конфлікту.

Лідерами у списку найдорожчих компанії в Україні станом на жовтень 2023 року є «Нова Пошта», «АТБ», і «Rozetka». Крім того, багато ритейлерів, зокрема ті, що спеціалізуються на продажу продовольчих товарів, демонструють значний рівень вартості своїх брендів. Серед них можна виділити «Сільпо», «Фора» та «EVA». Будівельні ритейлери («Епіцентр-К»), а також АЗК («ОККО», «WOG» та «UPG») також входять у топ-15 найдорожчих брендів в Україні, показуючи сильні позиції на ринку.

В умовах війни «Нова Пошта» переглянула свою стратегію бренд-менеджменту, змінила комунікаційні канали та акцентувала увагу на надійності та підтримці спільноти. Сильні сторони «Нової Пошти», такі як широка мережа відділень, використання сучасних технологій у логістиці та висока швидкість доставки, стали базовими фундаментальними принципами успіху компанії. Однак, слабкі сторони, які включають проблеми у обслуговуванні та нестабільність мережі в окремих районах, є проблемами, які варто вирішити для підвищення ефективності. Можливості, такі як розширення на нові території та розвиток нових послуг, відкривають простір для збільшення обсягів та підвищення якості обслуговування. Але загрози, пов'язані зі зростанням конкуренції та нестабільністю економічної ситуації,

вимагають уважного управління та гнучкості в стратегії. Рекомендації, що випливають з цього аналізу, включають зосередження на підсиленні сильних сторін, вирішенні слабких сторін через технологічні та інфраструктурні удосконалення, а також розвитку нових напрямків та послуг. Стратегія збереження наразі може бути ключовою для захисту від зовнішніх загроз та збереження лідерства на ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головащенко А. В. Еволюціонування концепцій бренд-менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету : наук. журн.. – Хмельницький. Економічні науки. 2014. №5. С. 163-166.
2. Карачина Н. П. Етимологія та розвиток трактування економічної категорії «бренд» Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. Електрон. текст. дані. 2017. С. 3-6.
3. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу : класифікація та стисла характеристика. Маркетинг в Україні. 2006. №6. С. 44-49.
4. Реп'єв А. П. Реклама : ефективно – не обов'язково дорого. Маркетинг та реклама. 2009. №2. С. 60-68.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегія й тактика. СПб. 1999. 315 с.
6. Котова Н.О. Територіальний маркетинг, територіальний брендинг: визначення сутності та особливості. Державне будівн ицтво. 2010. №1. С. 55-66.
7. Келлер К.Л. Стратегічний бренд-менеджмент: створення, оцінка та управління марочним капіталом. 2-е вид. М. : Вид. дім «Вільямс», 2005. 704 с.
8. Безрукова Н.В., Свічкарь В.А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. Ефективна економіка. № 2, 2014.
9. Забуранна Л.В. Формування брендингових стратегій на вітчизняному туристичному ринку / Л.В. Забуранна, В.Г. Крамаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – No2. – С. 68–76.
10. Hahn D. Building a Strong Brand: The ID BrandingFramework [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.allaboutbranding.com> (дата звернення: 15.09.2023)

11. David A. Aaker, Damien McLoughlin. Strategic Market Management: Global Perspectives. 2010. 368 p.
12. Яцюк Д. В. Позиціювання бренду. Вісн. Київ. нац. торг.- екон. ун-ту ; спецвип. наук. робіт молод. вчених. 2005. № 3. С. 85-91.
13. Чикусова М. Ю. Сумісний брендинг як технологія бренд-менеджменту. Сталий розвиток економіки. 2011. № 6. С. 257-262.
14. Білявська Ю. Матричний підхід до визначення життєвого циклу бренду. Вісник КНТЕУ. №4. 2015. 68-80.
15. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.
16. Консп. лекцій з навч. дисц. «Бренд-менеджмент» для ст. 2-го рівня вищої освіти за спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» галузі знань 02 Культура і мистецтво / Укл.: Л. С. Ладонько, Чернігів: НУЧК, 2023. 124 с.
17. Куценко А., Коноплянникова М. Історія становлення та розвитку бренд- менеджменту. Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 86-90.
18. Сардак С. Е., Манашкіна А. А. Бренд-менеджмент: зміст, еволюція, тренди. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 75-76.
19. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 5. 2015. Т.1. С. 232-233.
20. Головащенко А. В. Еволюціонування концепцій бренд-менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. Вип. 5. 2014. Т.2. С. 164.
21. Сардак С. Е., Манашкіна А. А. Бренд-менеджмент: зміст, еволюція, тренди. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня

2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 75-76.

22. Штовба О. В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності : дис. канд. екон. наук. : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2006. 180 с.

23. Аакер Д. А. Бренд-лідерство: нова концепція брендингу. Видавничий дім Гребенникова, 2003. 380 с.

24. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ, 2002. 559 с.

25. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success / D. Aaker. – N.–Y. : Morgan James Publishing, 2014. 208 p.

26. Kotler P. Principles of Marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 16-th ed. – N.–Y. : Pearson Education Limited, 2016. – 692 p.

27. McWilliam G. Low involvement brands: is the brands manager to blame? Market. Intell. And Plann. 2012. № 3. P. 60-70.

28. Кусина О.А. Соціальні мережі як ефективний інструмент маркетингу в індустрії зустрічей. Креативна економіка. 2013. №1 (73). с.118-123.

29. Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Ілляшенко Н.С., Рязанцева Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. №4. С.43-55.

30. Савчук Н.В. Ринок інтернет-послуг в умовах інформаційно-технологічної революції: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.01. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2009. 19 с.

31. Wasserman S., Faust K. Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. 825 p.

32. Дубовик Т.В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах. Актуальні проблеми економіки. 2012. №5. С.161-168.
33. Галіч Т.О. Соціальні Інтернет-мережі та віртуалізація суспільного життя. Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства. 2010. Вип.1. С. 145- 152.
34. Official website of Statista. Average time per day spent by online users on social media worldwide in 2019, by region. [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/1031948/global-usage-duration-of-social-networks-by-region/> (дата звернення: 20.09.2023)
35. Українці назвали найпопулярніші соціальні мережі. РБК – Україна. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraintsy-nazvali-samye-populyarnye-sotsialnye-1582734412.html> (дата звернення: 20.09.2023)
36. Кітченко О.М., Приходько Є.Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. №12. 2020.
37. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник. К.: Кондор, 2014. – 246 с.
38. Іванюха Т.В., Новікова Я.Д. Контентна стратегія просування брендів у соціальних мережах. «Young Scientist». №12 (52). 2017. С.133-135.
39. 50+ valuable marketing spend statistics for 2023. Spendesk. [Electronic resource] – URL: <https://www.spendesk.com/blog/marketing-spend-statistics/> (дата звернення: 21.09.2023)
40. «Racist» D&G ad: Chinese model says campaign almost ruined career. BBC news. [Electronic resource] – URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-46968750> (дата звернення: 21.09.2023)
41. «Найкрутіша мавпочка в джунглях». Н&М використала чорношкіру дитину в расистській рекламі. ТСН. [Електронний ресурс] –

Режим доступу: <https://tsn.ua/svit/naykrutisha-mavpochka-v-dzhunglyah-h-m-vikoristala-chornoshkiru-ditinu-v-rasistskiy-reklami-1080910.html> (дата

звернення: 22.09.2023)

42. Філіп Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетіаван. Маркетинг 3.0: від продуктів до споживачів і далі – до людської душі. / Режим доступу: <https://www.rulit.me/books/marketing-3-0-ot-produktov-k-potrebitelyam-i-dalee-k-chelovecheskoj-dushe-read-237966-1.htm> (дата звернення: 22.09.2023)

43. Кравченко А.А., Кривошеєва К.Л., Артеменко А.В. Глобальні бренди у міжнародній маркетинговій діяльності ТНК. Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023. С. 441-443.

44. McWilliam G. Low involvement brands: is the brands manager to blame? / G. McWilliam // Market. Intell. And Plann. – 2012. – № 3. – Р. 60-70.

45. Безрукова Н.В. Бренд-менеджмент в діяльності транснаціональних корпорацій / Н.В. Безрукова // Актуальні проблеми розвитку сучасної науки : матеріали XV Всеукр. наук-практ. конф., (м. Полтава, 21 травня 2020 р.). – Полтава : Видавець Шевченко Р. В., 2020. – С. 140-142.

46. Eliashberg J. Marketing / Edited by J. Eliashberg, G. L. Lilien. – North-Holland, 2013. – Part III: Tools&Methods for Market Analysis. – 334 p.

47. Doyle P. Marketing Management and Strategy / P. Doyle, P. Stern. – N.-Y. : Pearson Education, 2006. – 528 p.

48. Interbrand Best Global Brands 2021. The decade of possibility. – [Electronic resource] – URL:

<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Interbrand%20Best%20Global%20Brands%202021.pdf> (дата звернення: 28.09.2023)

49. Global 500 2021. The annual report on the most valuable and strongest global brands. Brand Finance. – [Electronic resource] – URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/> (дата звернення: 28.09.2023)

50. Хаустов В.К. Бренди у сфері інтелектуальної власності / В.К. Хаустов // Економіка України. 2023. №5 (738). С. 3-22.

51. Values of the top 20 technology brands worldwide in 2022. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/267966/brand-values-of-the-most-valuable-technology-brands-in-the-world/> (дата звернення: 01.10.2023)

52. Most valuable brands worldwide in 2023. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/264875/brand-value-of-the-25-most-valuable-brands/> (дата звернення: 01.10.2023)

53. What's Apple's branding strategy? International Communication. – [Electronic resource] – URL: <https://internacionalcommunicationfub.wordpress.com/2018/04/23/whats-apples-branding-strategy/> (дата звернення: 01.10.2023)

54. А. Дзюба, А. Криськов. Історія створення APPLE. Матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. молод. уч. та студ. «Філософські виміри техніки». 2022. С. 140-142.

55. Apple's brand positioning strategy, segmentation and targeting. Fabric. [Electronic resource] – URL: <https://fabrikbrands.com/apples-brand-positioning-strategy-segmentation-and-targeting/> (дата звернення: 02.10.2023)

56. Apple Brand Management: Apple Strategies and Approaches. MK Library. – [Electronic resource] – URL: <https://www.mklibrary.com/apple-brand-management-apple-strategies-and-approaches/> (дата звернення: 02.10.2023)

57. Apple's Branding Strategy & What Marketers Can Learn From It. Simplified. – [Electronic resource] – URL: <https://simplified.com/blog/branding/apple-branding-strategy/> (дата звернення: 02.10.2023)

58. С. В. Дубравська, А. В. Артеменко. Транснаціональні корпорації як рушійні сили процесу економічної глобалізації (за матеріалами Apple inc.). Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в

умовах глобальної трансформації (матер. наук. конф. здоб. вищої освіти і молодих учених (м. Полтава, 14 квітня 2023 року)) с. 25-29. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12843/1/Актуальні%20проблеми%20теорії%20та%20практики%20міжнародних%20економічних%20відносин%20в%20умовах%20глобальної%20трансформації.pdf#page=26> (дата звернення: 02.10.2023)

59. Apple – statistics & facts. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/topics/847/apple/#topicOverview> (дата звернення: 05.10.2023)

60. Revenue comparison of Apple, Google, Alphabet, and Microsoft from 2008 to 2022. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/234529/comparison-of-apple-and-google-revenues/> (дата звернення: 05.10.2023)

61. Apple’s global brand value from 2006 to 2023. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/326052/apple-brand-value/> (дата звернення: 15.10.2023)

62. Apple’s net income in the company’s fiscal years from 2005 to 2023. Official website of Statista. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/statistics/267728/apples-net-income-since-2005/> (дата звернення: 15.10.2023)

63. Macrotrend, Apple Financial Ratios for Analysis 2009-2022 / AAPL. – [Electronic resource] – URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/financial-ratios?freq=Q> (дата звернення: 15.10.2023)

64. Electric & Wiring Equipment Industry. Efficiency Information & Trends. Official website of CSI Market. – [Electronic resource] – URL: [https://csimarket.com/Industry/industry\\_Efficiency.php?ind=411](https://csimarket.com/Industry/industry_Efficiency.php?ind=411) (дата звернення: 15.10.2023)

65. Condensed consolidated statements of operations. Official website of Apple Inc. – [Electronic resource] – URL: [https://www.apple.com/newsroom/pdfs/fy2023-q4/FY23\\_Q4\\_Consolidated\\_Financial\\_Statements.pdf](https://www.apple.com/newsroom/pdfs/fy2023-q4/FY23_Q4_Consolidated_Financial_Statements.pdf) (дата звернення: 15.10.2023)

66. Electric & Wiring Equipment Industry Profitability, Profitability Information & Trends. Official website of CSI Market. – [Electronic resource] – URL: [https://csimarket.com/Industry/industry\\_Profitability\\_Ratios.php?ind=411](https://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=411) (дата звернення: 15.10.2023)

67. Electric & Wiring Equipment Industry. Valuation Information & Trends. Official website of CSI Market. – [Electronic resource] – URL: [https://csimarket.com/Industry/industry\\_valuation\\_ttm.php?pe&ind=411](https://csimarket.com/Industry/industry_valuation_ttm.php?pe&ind=411) (дата звернення: 15.10.2023)

68. Apple EPS Diluted (TTM). YCHARTS. – [Electronic resource] – URL: [https://ycharts.com/companies/AAPL/eps\\_ttm](https://ycharts.com/companies/AAPL/eps_ttm) (дата звернення: 15.10.2023)

69. Stock Price. Investor Relations. Official website of Apple Inc. – [Electronic resource] – URL: <https://investor.apple.com/stock-price/default.aspx> (дата звернення: 15.10.2023)

70. Shevchuk O., Plotnichenko S., Surzhenko N., Nazarova O. Cognitive modeling in the regional strategic management. Modern Development Paths of Agricultural Production. Trends and Innovations: Conference proceedings. 2019. P. 473-481

71. Євтушенко Д.Є. Операційний менеджмент: концепції, функції і методи. Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. С. 185-186. – Режим доступу: [http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16548/3/Zbirka\\_%20FEB.pdf#page=186](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16548/3/Zbirka_%20FEB.pdf#page=186) (дата звернення: 18.10.2023)

72. AppleInsider Staff, Apple has most loyal smartphone customers in US, study finds, Oct 29, 2021. – [Electronic resource] – URL:



<https://appleinsider.com/articles/21/10/29/apple-has-most-loyal-smartphone-customers-in-us-study-finds> (дата звернення: 18.10.2023)

73. Geoffrey F. and Andrew D., Your Apple products are getting more expensive. Here's how they get away with it. December 6, 2018. – [Electronic resource] – URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/12/06/your-apple-products-are-getting-more-expensive-heres-how-they-get-away-with-it/> (дата звернення: 19.10.2023)

74. ELISA S., More than eight-in-ten Americans get news from digital devices, January 12, 2021. – [Electronic resource] – URL: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2021/01/12/more-than-eight-in-ten-americans-get-news-from-digital-devices/> (дата звернення: 20.10.2023)

75. Raynor B. Apple Pay – statistics & facts, Dec 13, 2021. – [Electronic resource] – URL: <https://www.statista.com/topics/4322/apple-pay/#dossierKeyfigures> (дата звернення: 21.10.2023)

76. Statcounter, Mobile Vendor Market Share Europe Aug 2021 – Aug 2022, August 2022. – [Electronic resource] – URL: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/europ> (дата звернення: 21.10.2023)

77. Dao, Apple&Huawei go head-to-head for China's premium smartphone market, August 26, 2022. – [Electronic resource] – URL: <https://daoinsights.com/news/apple-huawei-go-head-to-head-for-chinas-premium-smartphone-market/> (дата звернення: 22.10.2023)

78. Matt Wille, The Department of Justice is ready to serve Apple a hefty antitrust lawsuit, August 30, 2022. – [Electronic resource] – URL: <https://www.inputmag.com/culture/apple-antitrust-lawsuit-department-justice-app-store> (дата звернення: 22.10.2023)

79. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії, 1(16), 2020. С. 57-63. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19804/1/Соціологічні%20студії\\_2020\\_57-63.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19804/1/Соціологічні%20студії_2020_57-63.pdf) (дата звернення: 08.11.2023)

80. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бренд-менеджмент» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / Укл.: Т.В. Шелеметьєва. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 45 с.

81. Шевченко О. Л. Бренд-менеджмент. навч.посібник. КНЕУ. Київ. 2011. 395 с.

82. Балабанова Л.В. Бренд-менеджмент підприємств на основі маркетингу. Донецьк : ДонНУЕТ. 2011. 287 с.

83. Шляхова Є. Тенденції та перспективи розвитку брендингу в Україні. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 08.11.2023)

84. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2020 роках. Державна служба статистики. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/ovp\\_ek\\_%202012-2020\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovp_ek_%202012-2020_ue.xlsx) (дата звернення: 08.11.2023)

85. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/kip\\_ed\\_vsmv\\_2010\\_2020ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed_vsmv_2010_2020ue.xlsx)(дата звернення: 08.11.2023)

86. Гром Ю., Самчук В. Бренд-менеджмент в умовах повномасштабного вторгнення. / Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.С. 69-71. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (дата звернення: 10.11.2023)

87. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / укл. І.В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

88. Кичкирук М., Кармазінова В. Тренди Бренд-менеджменту в Україні у воєнний час. / Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.С. 79-81. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (дата звернення: 11.11.2023)

89. Восьме загальнонаціональне опитування: Екранія в умовах війни (6 квітня 2022). *Соціологічна група Рейтинг*. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy\\_obschenacionalnyy\\_opros\\_u\\_kraina\\_v\\_usloviyah\\_voyny\\_6\\_aprelya\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosmoy_obschenacionalnyy_opros_u_kraina_v_usloviyah_voyny_6_aprelya_2022.html) (дата звернення: 11.11.2023)

90. Ланько О., Сулова Т. Тренди бренд-менеджменту в умовах воєнного стану. / Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.С. 91-92. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (дата звернення: 16.11.2023)

91. Сміливість – наш бренд. Як маркетологам працювати під час війни. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/news/smilyvist-nash-brend-yak-marketologam-praczuvaty-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 16.11.2023)

92. Промоція і менеджмент у воєнний час: адаптація до нових умов та стратегії розвитку. *Щотижневик Аптека online*. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/article/647511> (дата звернення: 18.11.2023)

93. Одаренко В., Василюшина Л. Вплив війни на поведінку споживачів в аспекті сприйняття брендів. / Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 101-103. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (дата звернення: 18.11.2023)
94. Гуляс Я.Ю. Впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність вітчизняних підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (13). 2018. С. 85-88.
95. Найдорожчі українські бренди: ритейл і e-commerce. Retailers. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/12312-samyie-dorogie-ukrainskie-brendyi-riteyl-i-e-commerce> (дата звернення: 18.11.2023)
96. Топ-15 найдорожчих брендів в ритейлі України – рейтинг NV. RAU. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-15-najdorozhchih-brendiv-2/> (дата звернення: 18.11.2023)
97. Історія компанії. Офіційний вебсайт «Нова Пошта». – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://novaposhta.ua/istoriya\\_kompanii](https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii) (дата звернення: 20.11.2023)
98. «Нова Пошта» у 2021 році збільшила кількість відправлень на 14%. Open4business. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://open4business.com.ua/nova-poshta-u-2021-roczy-zbilshyla-kilkist-vidpravlen-na-14/> (дата звернення: 20.11.2023)
99. «Нова Пошта». ShareUAPotential. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://shareuapotential.com/ru/Emitents/novaposhta\\_ru.html](http://shareuapotential.com/ru/Emitents/novaposhta_ru.html) (дата звернення: 20.11.2023)
100. «Нова Пошта» й «ВАРТО» про стратегію воєнних комунікацій та маркетингові активності під час війни. Vazilik Media. – [Електронний ресурс] –

Режим доступу: <https://bazilik.media/u-kozhnij-svoij-komunikatsii-brend-maie-davaty-liudiam-oporu/> (дата звернення: 20.11.2023)

101. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. Офіційний вебсайт Forbes Ukraine. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/richest/vidstovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-percosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 22.11.2023)

102. «Нова Пошта» покінчила з монополією «Укрпошти». Держоператор прокинувся і повертається в бій. Офіційний вебсайт Forbes Ukraine. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/nomer-vidstezhennya-02012021-811> (дата звернення: 23.11.2023)

103. «Нова пошта» збільшила чистий прибуток у I пів.-2023 майже вп'ятеро. Interfax-Україна. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/931846.html> (дата звернення: 23.11.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця даних для економетричного дослідження

Рік	Вартість бренду «Apple» (y)	Прибуток компанії «Apple» (x1)	Витрати на НДДКР компанії «Apple» (x2)
2006	15,98	1,99	0,72
2007	24,73	3,5	0,78
2008	55,21	6,12	1,11
2009	63,11	8,24	1,34
2010	83,15	14,01	1,78
2011	153,29	25,92	2,44
2012	182,92	41,73	3,39
2013	185,07	37,04	4,48
2014	147,88	39,51	6,04
2015	246,99	53,39	8,07
2016	228,46	45,69	10,04
2017	234,67	48,35	11,59
2018	300,6	59,53	14,24
2019	309,53	55,26	16,22
2020	352,21	57,41	18,76
2021	612	87,68	21,12

## Додаток Б

## Тест Бройша-Годфрі для досліджуваної моделі

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:				
F-statistic	3.859314	Prob. F(1,13)		0.0712
Obs*R-squared	3.658781	Prob. Chi-Square(1)		0.0558
Test Equation: Dependent Variable: RESID Method: Least Squares Date: 20/11/23 Time: 23:25 Sample: 2006 2021 Included observations: 16 Presample missing value lagged residuals set to zero.				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RD	3.521584	3.586002	0.982036	0.3440
INCOME	-0.456815	0.757695	-0.602901	0.5569
RESID(-1)	0.981461	0.499595	1.964514	0.0712
R-squared	0.228674	Mean dependent var		-0.663485
Adjusted R-squared	0.110008	S.D. dependent var		38.91799
S.E. of regression	36.71498	Akaike info criterion		10.21161
Sum squared resid	17523.87	Schwarz criterion		10.35647
Log likelihood	-78.69286	Hannan-Quinn criter.		10.21903
Durbin-Watson stat	1.985579			

*Джерело: розроблено автором*

## Додаток В

Тест Чоу досліджуваної моделі для 2019 р.

Chow Breakpoint Test: 2019

Null Hypothesis: No breaks at specified breakpoints

Varying regressors: All equation variables

Equation Sample: 2006 2021

---

---

F-statistic	15.74083	Prob. F(2,12)	0.0004
Log likelihood ratio	20.59892	Prob. Chi-Square(2)	0.0000
Wald Statistic	31.48167	Prob. Chi-Square(2)	0.0000

---

---



## Додаток Г

Побудова додаткового рівняння регресії для моделі 2006-2018 рр. (до структурної зміни)

Г.1. Рівняння регресії з незалежним коефіцієнтом С (2006-2018 рр.)

Dependent Variable: BRAND

Method: Least Squares

Sample: 2006 2018

Included observations: 13

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INCOME	3.783329	0.542612	6.972436	0.0000
RD	3.169057	2.450662	1.293143	0.2250
C	19.70627	9.080559	2.170161	0.0552
R-squared	0.969013	Mean dependent var		147.8508
Adjusted R-squared	0.962816	S.D. dependent var		92.34860
S.E. of regression	17.80776	Akaike info criterion		8.796320
Sum squared resid	3171.165	Schwarz criterion		8.926693
Log likelihood	-54.17608	Hannan-Quinn criter.		8.769523
F-statistic	156.3590	Durbin-Watson stat		2.173289
Prob(F-statistic)	0.000000			

Г.2. Рівняння регресії без незалежного коефіцієнта С (2006-2018 рр.)

Dependent Variable: BRAND

Method: Least Squares

Sample: 2006 2018

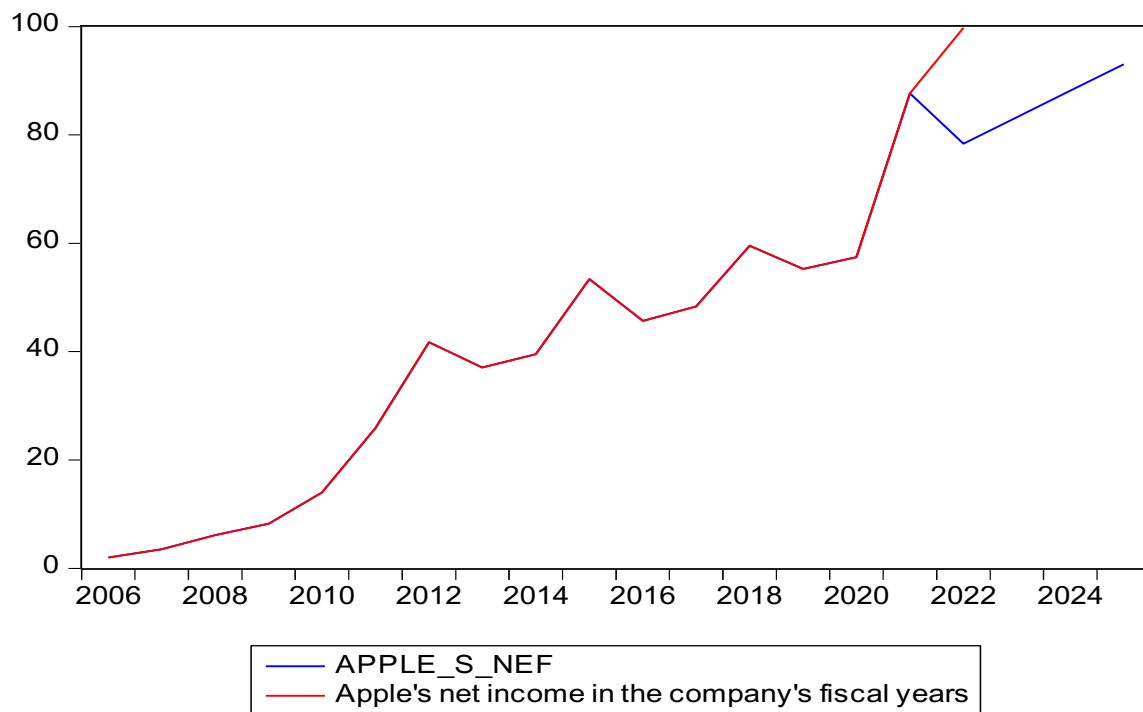
Included observations: 13

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INCOME	4.434653	0.522749	8.483332	0.0000
RD	2.103034	2.776405	0.757466	0.4647
R-squared	0.954420	Mean dependent var		147.8508
Adjusted R-squared	0.950276	S.D. dependent var		92.34860
S.E. of regression	20.59271	Akaike info criterion		9.028389
Sum squared resid	4664.656	Schwarz criterion		9.115305
Log likelihood	-56.68453	Hannan-Quinn criter.		9.010524
Durbin-Watson stat	1.488501			

## Додаток Д

## Прогноз незалежних змінних методом лінії тренду

## Д.1. Прогноз прибутку компанії «Apple Inc.» на 2022-2025 рр.



## Д.2. Прогноз витрат на НДДКР компанії «Apple Inc.» на 2022-2025 рр.

