МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Бренд-менеджмент у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Конько І. С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Конько Івана Сергійовича

1. Тема роботи «Бренд-менеджмент у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ
2. АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
16 таблиць
6 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника	24.03.2025	
2	Затвердження змісту роботи	01.04.2025	
3	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи	02.04.25-16.04.25	
4	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи	17.04.25-01.05.25	
5	Написання І розділу кваліфікаційної роботи	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою	02.06.25-25.07.25	
7	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи	26.07.25-29.08.25	
8	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи	30.08.25-06.09.25	
9	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи	07.09.25-14.09.25	
10	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи	15.09.25-29.10.25	
11	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ І. С. Конько
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 71 сторінки, 6 рисунків, 16 таблиць, 45 позицій у переліку посилань.

Об’єктом дослідження є процеси бренд-менеджменту в системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка».

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та організаційних механізмів управління брендом, а також їх інтеграція у бізнес-процеси підприємства.

Метою є дослідження, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи бренд-менеджменту в бізнес-процесах роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка».

Методи дослідження: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, аналогія, моделювання) та метод стратегічного аналізу.

Висновки: бренд-менеджмент є стратегічно важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності роздрібної компанії, оскільки поєднує маркетингові, стратегічні та цифрові аспекти управління брендом.

Оцінка бренд-менеджменту ТОВ «Вигідна покупка» показала його ефективність у зміцненні ринкових позицій, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників, високою впізнаваністю бренду та активністю споживачів.

Для подальшого зростання компанії необхідне впровадження стратегічного, клієнтоорієнтованого та омніканального підходу до бренд-менеджменту з акцентом на цифрову трансформацію та персоналізацію взаємодії зі споживачем.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ, БРЕНД, ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА, БРЕНДИНГ, РОЗДРІБНА МЕРЕЖА, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».

ABSTRACT

The master’s qualification work consists of 71 pages, 6 figures, 16 tables, and 45 references.

The object of the study is the brand management processes within the business processes of the retail network of LLC «Vygidna Pokupka».

The subject of the study is the set of methods, tools, and organizational mechanisms of brand management, as well as their integration into the enterprise’s business processes.

The purpose is to study and develop recommendations for improving the brand management system in the business processes of the retail network of LLC «Vygidna Pokupka».

Research methods include general scientific methods (analysis, synthesis, analogy, modeling) and the method of strategic analysis.

Conclusions: Brand management is a strategically important tool for increasing the competitiveness of a retail company, as it combines marketing, strategic, and digital aspects of brand management.

The assessment of brand management at LLC «Vygidna Pokupka» demonstrated its effectiveness in strengthening market positions, confirmed by positive financial performance dynamics, high brand awareness, and consumer engagement.

For further growth, the company needs to implement a strategic, customer-oriented, and omnichannel approach to brand management, with an emphasis on digital transformation and personalized consumer interaction.

BRAND MANAGEMENT, BRAND, TRADEMARK, BRANDING, RETAIL NETWORK, BUSINESS PROCESSES, LLC «VYGIDNA POKUPKA»

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

FMCG – Fast-Moving Consumer Goods – товари швидкого споживання;

TTB – модель Thompson Total Branding;

PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища (Political, Economic, Social, Technological);

SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats);

SPACE-аналіз – визначення стратегічної позиції підприємства за фінансовою силою, конкурентною перевагою, стабільністю середовища та силою галузі (Strategic Position and Action Evaluation);

SEO – Search Engine Optimization – оптимізація сайту для пошукових систем з метою підвищення його видимості в результатах пошуку;

ROI – Return on Investment – рентабельність інвестицій, показник ефективності вкладень;

CTR – Click-Through Rate – клікабельність, відсоток користувачів, які клікнули на посилання чи рекламу від загальної кількості показів;

ERP – Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства для управління бізнес-процесами;

CRM – Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з клієнтами;

AI – Artificial Intelligence – штучний інтелект;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

UGC-контент – User-Generated Content – контент, створений користувачами, а не брендом;

NPS – Net Promoter Score – індекс лояльності клієнтів, що показує готовність рекомендувати бренд;

SMM – Social Media Marketing – маркетинг у соціальних мережах;

CLV – Customer Lifetime Value – довічна цінність клієнта, прогнозований прибуток від одного клієнта за весь час співпраці.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ…….....3
ABSTRACT……..4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ……..5
ВСТУП…….….10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ …….13
1.1 Поняття та сутність бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів управління підприємством…….....13
1.2. Основні концепції та моделі бренд-менеджменту……...…..19
1.3 Методи оцінки бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів на підприємстві…….…..24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»……...……...…….29
2.1. Загальна характеристика та структура роздрібної мережі ТОВ «Вигідна покупка»…….29
2.2. Аналіз маркетингових стратегій та бренд-комунікацій у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка»……..……..……39
2.3. Оцінка ефективності бренд-менеджменту у функціонуванні підприємства…….....…43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»……...……51
3.1. Розробка та впровадження заходів щодо підвищення ефективності бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів компанії……..……51

3.2. Прогноз розвитку бренду ТОВ «Вигідна покупка» в умовах ринкової конкуренції ……54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……..……57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……...……60
ДОДАТКИ……..66

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах загострення конкуренції, особливо серед дискаунтерів, бренд-менеджмент є ключовим фактором стабільного розвитку роздрібних компаній, впливаючи на впізнаваність бренду, лояльність клієнтів і фінансові показники. Вітчизняні підприємства часто недостатньо інтегрують бренд-менеджмент у бізнес-процеси, що загрожує їх конкурентоспроможності.

Економічна нестабільність і соціально-політичні виклики, зокрема війна, вимагають адаптації бізнес-моделей і підвищують значення ефективного управління брендом для збереження клієнтів і прибутковості. Незважаючи на теоретичний розвиток, адаптація бренд-менеджменту до українського роздрібного ринку потребує подальших досліджень і впровадження інноваційних комплексних підходів для довгострокового успіху ТОВ «Вигідна покупка».

Стан наукової розробки бренд-менеджменту характеризується активним дослідженням теоретичних моделей і методів управління брендом, які охоплюють як зарубіжні, так і вітчизняні наукові праці. Провідні зарубіжні дослідники, зокрема Ф. Келлер, Б. Шарп, Д. Аакер та інші, акцентують увагу на цифровізації бізнес-процесів, впливі соціальних медіа та омніканальних стратегіях як ключових інструментах сучасного бренд-менеджменту.

Вітчизняні науковці: А. О. Касич, М. С. Пантелєєва, Т. О. Мирошник та інші також розвивають структурні та процесні моделі управління брендом із урахуванням національних особливостей ринку. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання адаптації цих теоретичних підходів до специфіки бізнес-процесів роздрібних мереж в Україні, зокрема в умовах економічної нестабільності та соціально-політичних викликів, що потребує подальшого впровадження комплексних, інноваційних рішень у бренд-менеджменті практичних підприємств, таких як ТОВ «Вигідна покупка».

Об’єктом дослідження є процеси бренд-менеджменту в системі бізнес-

процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка».

Предмет дослідження – сукупність методів, інструментів та організаційних механізмів управління брендом, а також їх інтеграція у бізнес-процеси підприємства.

Метою є дослідження, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи бренд-менеджменту в бізнес-процесах роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка». Згідно з метою маємо такі *завдання*:

– визначити поняття та сутність бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів управління підприємством;

– проаналізувати основні концепції та моделі бренд-менеджменту;

– дослідити методи оцінки бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів на підприємстві;

– надати загальна характеристику та структуру організації;

– проаналізувати маркетингові стратегії та бренд-комунікацій у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка»;

– здійснити оцінку ефективності бренд-менеджменту у функціонуванні підприємства;

– запропонувати стратегію заходів щодо підвищення ефективності бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка».

Для проведення комплексного та всебічного дослідження було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, аналогія, моделювання), які дали змогу систематизувати теоретичні засади бренд-менеджменту та виявити логічні зв’язки між його елементами. Методи стратегічного аналізу (PEST-, SWOT-, SPACE-аналізи та фінансовий аналіз), що дозволили оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності організації, визначити її ринкову позицію та виявити чинники, що впливають на ефективність бренд-менеджменту. Також використано системний і ситуаційний підходи для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління брендом у межах бізнес-процесів роздрібної мережі.

Інформаційною базою дослідження стали підручники, навчальні посібники, наукові статті українських та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали щодо сучасних підходів до бренд-менеджменту, стратегічного управління та маркетингу, публікації в професійних періодичних виданнях, нормативно-правові акти України, статистичні та звітні дані про діяльність організації, а також інформація з офіційних вебресурсів компаній, консалтингових агентств, галузевих медіа та міжнародних маркетингових платформ.

Наукова цінність результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад бренд-менеджменту в контексті інтеграції бренду в систему бізнес-процесів роздрібних мереж, а також в обґрунтуванні підходів до підвищення ефективності управління брендом у сучасних умовах конкуренції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення бренд-менеджменту в діяльності ТОВ «Вигідна покупка», що може сприяти підвищенню впізнаваності бренду, лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Апробація результатів дослідження відбулася під час участі у XVIII Університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених «Молода наука – 2025».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ

1.1 Поняття та сутність бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів управління підприємством

Бренд-менеджмент є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, оскільки ефективне формування, розвиток і підтримка бренду безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. У сучасних умовах ринку, із великим вибором товарів і послуг бренд відіграє важливу роль у виділенні серед конкурентів., що дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції, підвищувати впізнаваність та формувати лояльність клієнтів. Враховуючи постійні зміни в споживчих вподобаннях, стратегічне управління брендом передбачає не лише розробку айдентики, але й комплексну інтеграцію брендових цінностей у бізнес-процеси компанії.

Поняття бренд-менеджменту охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на управління іміджем, сприйняттям і позиціонуванням бренду на ринку. Це включає дослідження споживчого попиту, розробку маркетингових стратегій, управління асортиментом, ціновою політикою та комунікаціями. Основна мета бренд-менеджменту – створення довгострокової цінності для підприємства через посилення його ринкової привабливості та формування емоційного зв'язку зі споживачами. Відповідно, бренд-менеджмент можна розглядати як комплексний управлінський процес, що поєднує маркетинг, стратегічне планування та управління ресурсами задля досягнення стабільного розвитку компанії.

Бренд-менеджмент являє собою комплексну діяльність, яка інтегрує взаємозв'язок таких ключових понять, як «бренд», «торговельна марка», та «брендинг». Він включає процеси стратегічного управління цими елементами з метою створення, розвитку та підтримки конкурентоспроможного бренду на ринку, визначення його ідентичності, а також формування позитивного іміджу у споживачів. Крім того, бренд-менеджмент охоплює правові аспекти,

пов'язані з охороною інтелектуальної власності, зокрема, реєстрацію та використання торгових марок і знаків.

Поняття «бренд» має історію походження з часів Стародавнього Єгипту, Індії та Китаю. Саме тоді ремісники маркували свої вироби, а скотарі таврували худобу, що забезпечувало розпізнаваність та захист майна. Згодом у Римській імперії почали з’являтися індивідуальні клейма, які гарантували автентичність товарів. Клеймо стало знаком авторства, що позначало товарну власність, яка використовувалася не для накопичення, а для продажу товару. Згодом, у Середньовіччі гільдії встановлювали стандарти якості, а виробники зобов’язані були використовувати зареєстровані позначки [1, с. 7].

Струтинська І. В. процес еволюції брендів поділяє на три етапи:

– доіндустріальний,

– індустріальний,

– інформаційний [2, с. 9].

На доіндустріальному етапі товарів не було прив'язано до емоційних чи психологічних атрибутів, вони задовольняли фізіологічні потреби. Індустріальний етап приніс зміни в цінностях суспільства, з акцентом на емоційні та соціальні вигоди, а на інформаційному етапі бренди стають важливими елементами, що допомагають людям виражати свою індивідуальність і справлятися з емоційними та соціальними проблемами.

Зазначений процес еволюції брендів Струтинською І. В. відображає зміни у функціональному та емоційному значенні брендів у різні історичні періоди.

Виникнення поняття «бренд» (індивідуальна назва товару) приписується лорду Ліверхалму, який у 80-х роках XIX століття [3, с. 15], ще не маючи титулу лорда, всупереч порадам своїх керівників, вирішив упаковувати кожен вид виробленого ним мила і надати йому власне ім’я.

Дослідниця Марченко О. М. зазначає, що поняття «бренд» має своє коріння в давньонорвезькій мові, де дієслово «brandr» означало клеймо, яке використовували для позначення власності на худобу та побутові

предмети [4, с. 7]. Сформульоване Марченко О. М. визначення поняття «бренд» охоплює не лише товар чи послугу, а й емоційний та психологічний зв'язок, який споживач встановлює з ними, а також ідентичність, імідж і репутацію, що формуються навколо певного продукту чи компанії.

Поняття «бренд» має велику кількість визначень, однак більшість з них включає в себе емоційні та споживчі характеристики. Наприклад, П. Дойль визначає бренд як сукупність продуктів, які задовольняють функціональні потреби споживачів, додаючи до цього відчуття переваги, що випливає від ім'я продукту. Згідно з визначенням Д. Огілві, бренд є поєднанням властивостей продукту: імені, упаковки, ціни, репутації та способу його реклами [4, с. 14]. Однак всі визначення бренду мають спільну характеристику – намагання передати сферу емоційних переживань та споживчих переваг.

Відповідно до чинного українського законодавства, а саме Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [5], торговельна марка є поєднанням графічного знаку, символу, дизайну та інших елементів для ідентифікації товару на ринку. Вона має на меті диференціювати товар від конкурентів і є юридично захищеним поняттям, що реєструється в Державному реєстрі товарних знаків.

Як, зазначає Марченко О. М., щоб торгову марку можна було вважати брендом, вона повинна відповідати ряду критеріїв. Зокрема, якщо понад 60% споживачів товарної категорії здатні ідентифікувати марку за її основними атрибутами, то вона вважається сформованим брендом. Водночас, якщо цей показник складає від 30% до 60%, то такий товар можна визначити як товар, що перебуває на етапі розвитку бренду.

Торговельна марка стає брендом, якщо:

– вона доступна для 75% покупців в межах відповідної товарної категорії;

– 75% цільової аудиторії може визначити, до якої категорії товарів чи послуг належить цей товар та пов'язувати його з певною сферою діяльності підприємства;

– 20% покупців із цільової аудиторії регулярно користуються цією маркою;

– 20% покупців можуть правильно ідентифікувати основні характеристики бренду;

– товар присутній на ринку мінімум 5 років.

Незважаючи на значну популярність торгової марки серед споживачів, якщо вона не викликає регулярних покупок, вона не буде вважатися брендом. У цьому випадку ситуацію можуть виправити лише постійні покупки щонайменше 20% клієнтів [4, с. 15].

Такий підхід відповідає реаліям сучасного ринку, де навіть найбільш популярні марки можуть не досягти рівня бренду без постійної лояльності споживачів. Однак важливо зазначити, що критерії, наведені в цьому визначенні, є занадто формалізованими і не враховують деяких складних аспектів брендингу, таких як емоційна прив’язаність споживачів до продукту або його здатність викликати унікальні асоціації. Наприклад, деякі торгові марки можуть бути дуже популярними та активно асоціюватися з певними позитивними емоціями, навіть якщо не завжди досягають високих показників з регулярності покупок. Тому, важливо також враховувати якісні фактори, такі як сприйняття бренду споживачами, його здатність до інновацій та створення нових трендів на ринку, що теж є важливими складовими брендингу.

Надаючи визначення поняттю «брендинг» важливо зазначити, що його основним завданням є створення та розвиток бренду, який буде чітко відрізнятися від конкурентних товарів, що дозволить забезпечити його впізнаваність у свідомості споживачів. Брендинг – це процес, що включає маркетингові дослідження та творчу співпрацю рекламодавців, виробників і рекламних агентств для створення і впровадження в свідомість споживачів образу бренду через використання різних маркетингових засобів та форм реклами.

Отже, у системі бренд-менеджменту торговельна марка є основою для створення бренду через процес брендингу, який включає в себе стратегічне

формування позитивного іміджу та асоціацій, що дозволяють товару стати впізнаваним та привабливим для споживачів.

Аналізуючи підходи різних вчених до визначення сутності бренд-менеджменту в системі управління підприємством (табл. 1.1), можна відзначити, що більшість авторів зосереджуються на важливості інтегрованого підходу до управління брендом, який поєднує стратегічні та операційні аспекти. Це включає не тільки розробку та просування бренду, а й постійну адаптацію до змінюваного ринку та потреб споживачів, ефективне використання маркетингових засобів, а також взаємодію між усіма підрозділами компанії для досягнення єдиного корпоративного іміджу [3, с. 8].

Таким чином, бренд-менеджмент виступає не лише як управлінська функція, а й як важлива складова стратегії підприємства, яка забезпечує довгостроковий розвиток та підтримку бренду на ринку.

Для ефективного управління брендом необхідно враховувати ключові аспекти бренд-менеджменту, які інтегруються в загальну систему управління підприємством. Вони визначають основні підходи до побудови, розвитку та підтримки бренду, охоплюючи його завдання, предмет, об’єкт та принципи. Саме ці складові формують стратегічну основу для створення впізнаваного, конкурентоспроможного бренду, що допомагає зміцнити ринкові позиції підприємства (Додаток А).

Вдовічен А. А. та Вдовічена О. Г. розглядають бренд-менеджмент, як управлінський підхід, що передбачає виокремлення брендів у самостійні об’єкти маркетингової діяльності. Він закріпився як один із ключових інструментів просування продукції на ринку. Сучасні тенденції свідчать про трансформацію бренд-менеджменту: від управління товаром він поступово переходить до управління споживачами. Це вимагає високого рівня соціальної відповідальності, глибокого аналізу ринку, якісного обслуговування клієнтів та постійного контролю рівня сервісу [3, с. 8].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності «бренд-менеджменту» за концепціями [6, с. 240].

Автор	Визначення поняття «бренд-менеджмент»
Загальна концепція: бренд-менеджмент є важливою складовою частиною процесу управління брендом	
Івашова Н. В.	узгоджений набір процесів, що охоплюють розробку дизайну, маркетинг, рекламу та поширення, сприяючи ідентифікації й розвитку бренду
Москалюк С. С.	система маркетингових стратегій, спрямованих на підтримку, зміцнення та підвищення впізнаваності бренду, його цінності та репутації
Петропавловська С. Є., Радченко О.А	комплекс функцій і взаємопов'язаних процесів, що сприяють фінансовим і нефінансовим вигодам, таким як зростання продажів, рентабельності та частки ринку, а також підвищення лояльності клієнтів
Концепція розмежування: бренд-менеджмент є окремими процесами, які тісно взаємодіють між собою	
Котляр А. Б.	управління репутацією бренду, спрямоване на формування його позитивного сприйняття та збільшення впізнаваності й лояльності аудиторії
Юдіна Н. В.	створення стійкої ідентичності бренду та його репутації в умовах динамічного ринку
Яцишина Л. К.	процес спрямований на стабілізацію бренду, зміцнення його позицій і нарощування капіталу

Такий підхід до бренд-менеджменту має особливу значущість в умовах сучасного ринку, оскільки споживачі все більше орієнтуються не лише на характеристики товару, а й на цінності, які несе бренд. Визнання бренду як самостійного об'єкта маркетингової діяльності дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні позиції, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції. Водночас варто зазначити, що ефективність переходу від управління товаром до управління споживачами значною мірою залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на зміни ринку, використовувати аналітичні інструменти та адаптуватися до зростаючих очікувань клієнтів.

Таким чином, бренд-менеджмент є ключовим інструментом управління підприємством, спрямованим на створення, розвиток і підтримку бренду задля підвищення конкурентоспроможності. Він поєднує маркетингові, стратегічні

та правові аспекти, включаючи позиціонування, ідентичність та імідж бренду. Історичний розвиток брендів відображає еволюцію від простого маркування товарів до потужного інструменту емоційного зв’язку зі споживачами. В сучасних умовах успішний бренд визначається впізнаваністю, лояльністю аудиторії та здатністю створювати цінність для підприємства.

1.2 Основні концепції та моделі бренд-менеджменту

Концепція бренд-менеджменту полягає у створенні міцного емоційного зв’язку між споживачем і продукцією. Завдяки цьому в свідомості споживачів формується образ продукту або компанії. Це є основою не лише залучення нових клієнтів, а й підвищення лояльності існуючих споживачів до бренду. Окрім того, бренд-менеджмент дозволяє оцінювати економічну ефективність бренду та вносити необхідні вдосконалення й адаптації бренду відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Розвиток концепцій бренд-менеджменту відбувався поступово, проходячи через чотири ключові етапи трансформації (Додаток Б) [7, с. 5].

Вдовічен А. А. та Вдовічена О. Г. зазначають, що сучасна концепція бренд-менеджмент базується на стратегічному підході, глобальному масштабі, багатофункціональному використанні бренду та розвитку його ідентичності, з активною діяльності бренд-менеджера [3, с. 24].

Бренд-менеджмент – це стратегічний процес управління брендом, спрямований на формування міцного емоційного зв’язку зі споживачами. Він включає розробку та підтримку унікальної ідентичності бренду, вдосконалення комунікацій та адаптацію стратегії відповідно до очікувань цільової аудиторії [8, с. 3].

Існує широкий спектр моделей бренд-менеджменту, кожна з яких відображає різні підходи до формування, розвитку та управління брендом.

Світовий досвід виокремлює дві основні школи бренд-менеджменту: західну (англо-американську) та азіатську (японську). Засновниками першої є

США та Великобританія, другої – Японія. У маркетингу ці підходи розглядають як дві різні культури бренд-менеджменту. У таблиці 1.3 наведено порівняльний аналіз двох шкіл, із зазначенням переваг та недоліків кожної з них (Додаток В) [3, с. 25].

У останнє десятиліття XX століття стали очевидними відмінності між цими двома моделями, але з розвитком глобалізації виникла ситуація, коли стало складно зберігати їх у чистому вигляді. Моделі взаємодіють одна з одною, і їхні характеристики поступово переходять одна в іншу. Одним із найбільш ефективних підходів до організації брендів є концепція ієрархії брендів, яку запропонував Аакер Д. А. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Концепція ієрархії брендів за Аакер Д. А.

Назва	Сутність	Приклад
Корпоративний бренд	Бренд, що ідентифікує компанію-виробника продукції	General Motors, Toyota
Груповий товарний бренд	Бренд, що охоплює кілька категорій продуктів	Chevrolet, Toyota
Бренд товарної лінії	Бренд, пов'язаний із конкретною лінією продуктів	Chevrolet Lumina, Toyota Camry
Підбренд (суббренд)	Бренд, що відокремлює частину продуктів в рамках брендової системи	Chevrolet Lumina, Coupe Chevrolet, General Motors Chevrolet Lumina APV, Toyota Camry Comfort, Toyota Camry, Executive Toyota Camry Premium

В умовах сучасного ринку популярність здобуває концепція «парасолькового бренду», де всі товари мають єдиний товарний знак, часто збігаючись з корпоративним брендом. Це дозволяє створити позитивний імідж компанії та покращити сприйняття товару. Великий досвід у використанні цього підходу мають компанії з Америки, Європи та Азії, які за допомогою злиттів і поглинань розширюють свою діяльність у нові галузі. Створення бренду-парасольки дозволяє знизити витрати на просування нових товарів, але при цьому необхідно дотримуватися єдиного сегмента споживачів і суміжних товарних груп.

Існує стратегія line extension, що передбачає випуск різних товарів під єдиним брендом, що дозволяє зекономити на маркетингу і впевнено просувати

нові продукти. Вона може бути реалізована у межах однієї товарної категорії або охоплювати кілька категорій. Переваги цієї стратегії включають економію коштів, лояльність споживачів та широке асортиментне покриття, що робить бренд привабливим для дистриб'юторів [3, с. 27].

Однак, серед недоліків є ризик розмивання іміджу бренду, обмеження в позиціонуванні, можливість перенесення негативу з неуспішного товару на весь бренд і ефект «канібалізації», коли нові товари не залучають нових споживачів. Стратегія line extension підходить, коли ресурси для підтримки кількох брендів обмежені.

У західній практиці бренд має такі складові:

– моделі створення бренду: колесо бренду, модель Thompson Total Branding (TTB), модель Unilever Brand Key, модель Зозульова О.В., модель етапності створення бренду;

– моделі оцінки вартості бренду: модель Brand Asset Valuator, модель Аакера Д. А., модель марочного резонансу;

– моделі управління брендом: модель Длігача А.О. «8», модель «Інший бік Місяця»;

– контекстна модель [9, с. 280].

На сьогодні важливим залишається питання розробки контекстної моделі бренду, що базується не лише на динаміці розвитку товару, але й на етапах розвитку самого ринку.

Оскільки управління брендом є ключовим аспектом в побудові та підтримці успішного бренду, розгляд моделей, що описують різні підходи та стратегії управління, дозволить глибше зрозуміти механізми ефективного бренд-менеджменту. У даному випадку доцільно проаналізувати саме моделі управління брендом, оскільки вони надають практичні інструменти для стратегічного управління брендом, підтримки його цілісності та адаптації до змін у ринку.

Модель Длігача А.О. «8» (рис.1.2) описує взаємозв'язок між циклами управління брендом і маркетинговими заходами, визначаючи роль

стратегічних і тактичних дій у життєвому циклі товару. Вона дозволяє підвищити ефективність стратегічних рішень, чітко розподіляючи відповідальність між різними рівнями управлінців [9, с. 281].



Рисунок 1.2 - Модель Длігача А.О. «8»

Модель «Інший бік Місяця» (рис.1.3) описує два аспекти бренду: те, що бачить покупець, і приховану частину, що формує стратегічну позицію бренду всередині компанії. Її перевага в тому, що вона вперше акцентує увагу на «внутрішньому» чиннику, важливому для ефективного бренд-менеджменту [9, с. 284].

.



Рисунок 1.3 – Модель «Інший бік Місяця»

Як зазначає Каркушка О. О. аналіз моделей показує, що бренд-менеджмент зазвичай розглядається з стратегічного чи процесного підходу, але без комплексного підходу, і не враховує інноваційних інструментів, таких як цифровий брендинг, програми лояльності, штучний інтелект або дослідження клієнтського досвіду, що є важливими для конкурентоспроможності, особливо в роздрібній торгівлі [8, с. 3]. Тому, науковець пропонує використовувати у бренд-менеджменті підприємств роздрібної торгівлі: комплексну модель, яка передбачає застосування всіх інструментів маркетингу та управління брендом для досягнення поставлених цілей.

Комплексна модель бренд-менеджменту для підприємств роздрібної торгівлі включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема через використання PEST- та SPACE-аналізів. Окремо виділено маркетингове середовище, що включає дослідження конкурентів, постачальників, посередників та цільової аудиторії, а також акцентовано на важливості внутрішнього HR-бренду для формування репутації компанії. Модель передбачає чотири основні етапи: визначення унікальних характеристик бренду, планування та сегментація цільової аудиторії, формування айдентики та тестування бренду через маркетингові дослідження, а також визначення ефективності через використання маркетинг-міксу та цифрових інструментів. У результаті, модель сприяє зміцненню бренду, підвищенню його впізнаваності та лояльності споживачів, завдяки інтеграції стратегічних та інноваційних підходів до бренд-менеджменту [8, с. 5].

Таким чином, комплексна модель бренд-менеджменту Каркушка О. О. для підприємств роздрібної торгівлі надає системний підхід до управління брендом, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні чинники, що забезпечує ефективність стратегічних рішень. Завдяки інтеграції сучасних інструментів аналізу, таких як PEST- та SPACE-аналізи, та акценту на важливості HR-бренду, модель дозволяє підприємствам гнучко адаптувати свої стратегії до змінюваного ринкового середовища. Застосування чітко визначених етапів і

інструментів цифрового брендингу допомагає зміцнити позиції бренду, підвищити його впізнаваність та лояльність споживачів, що є важливим для довгострокового успіху компанії на ринку.

Дослідивши основні концепції та моделі бренд-менеджменту, можна зробити висновок, що для підприємств роздрібної торгівлі ключовим є використання інтегрованого підходу до управління брендом, який враховує як традиційні методи, так і сучасні інноваційні інструменти. Важливим є фокус на побудові емоційного зв'язку з клієнтами через стратегії цифрового брендингу та аналіз клієнтського досвіду, що дозволяє не лише зміцнити конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток бренду на ринку

1.3 Методи оцінки бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів на підприємстві

Оцінка ефективності бренд-менеджменту є важливим етапом стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє не лише оцінити успішність впровадження брендингової стратегії, а й виявити можливості для вдосконалення та коригування підходів у майбутньому. Правильне управління брендом є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг, що сприяє зростанню лояльності клієнтів, покращенню іміджу компанії та її фінансових показників. Тому важливо не лише створювати бренд, а й регулярно аналізувати його позицію на ринку, оцінюючи результати та приймаючи відповідні управлінські рішення.

Оскільки підприємства зазвичай починають формувати свій бренд через розвиток бренду продукції, для успішної інтеграції стратегії бренд-менеджменту в загальну стратегію компанії фахівці рекомендують дотримуватись наступних кроків:

1. SWOT-аналіз – цей етап передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які виникають на ринку.

2. Аналіз ринкової кон'юнктури – необхідно вивчити структуру попиту та пропозиції, з'ясувати актуальні тенденції на ринку, щоб краще орієнтуватися в зовнішньому середовищі.

3. Аналіз ринку та вибір оптимальних сегментів – вивчення ринку допомагає правильно вибрати сегменти, в яких компанія може бути найбільш конкурентоспроможною.

4. Забезпечення конкурентоспроможності товарів чи послуг – на основі отриманих даних важливо забезпечити відповідність продукту чи послуги вимогам конкурентного ринку.

5. Позиціювання товару чи послуги на ринку – на цьому етапі необхідно визначити, як продукт буде сприйматися у конкретному сегменті, створивши чітку стратегію його просування.

Лише інтегруючи стратегію брендингу в загальну стратегію підприємства та орієнтуючи свою діяльність на потреби ринку, компанія може досягти високої ефективності та значних результатів [7, с. 6].

Для ефективного оцінювання управління брендом на підприємстві важливо застосовувати різні підходи, кожен з яких фокусується на специфічних аспектах цього процесу. Серед основних підходів можна виділити:

– традиційний, що зосереджений на показниках продажів і післяпродажному аналізі,

– використання концепції марочного капіталу для оцінки бренду;

– альтернативні підходи, такі як вимірювання вартості бренду або оцінка ефективності управління брендом через призму теорії систем.

Оцінка ефективності управління брендом повинна враховувати всі ці аспекти для комплексного розуміння стану бренда та визначення шляхів його розвитку.

Ці підходи органічно вписуються в процес аудиту бренда, який є важливим етапом в управлінні брендом і допомагає отримати чітке уявлення про «здоров'я» бренда, його активи та потенціал для розвитку.

Основні напрямки аудиту включають поліпшення: позиціонування бренда, контроль архітектури.

Основні етапи аудиту бренда: аналіз стратегії розвитку, позиції бренда, активів та капіталу, а також комунікацій.

Аудит архітектури бренда передбачає систематичне вивчення поточного стану і виявлення проблем для подальшого коригування. Це включає:

– бізнес-аналіз;

– оцінку портфеля брендів;

– визначення ролей брендів та їх взаємодію.

Також важливо оцінювати управління архітектурою бренда, що включає критерії додавання брендів до портфеля та періодичність їхнього аналізу.

Аудит бренд-менеджменту полягає в контролі системи управління брендами та виявленні проблем, що потребують коригування. Це включає аналіз стратегій брендів, стандартів характеристик бренда, організаційної структури бренд-менеджменту, системи комунікацій та компетентності управлінців на різних рівнях [3, с. 189].

Кудіна А. В. зазначає, що для оцінки ефективності бренд-менеджменту на підприємстві варто зосередитись на трьох напрямках:

– виконання обов'язків співробітниками;

– ефективність маркетингових інструментів;

– загальна ефективність заходів бренд-менеджменту.

Оцінка роботи співробітників охоплює три аспекти: встановлення адміністративних цілей, оцінку кваліфікації та мотивацію. Ключові критерії оцінки можна поділити на компетенції та результативність роботи. Для оцінки компетенцій застосовуються методи: оцінювання HR-спеціалістом, метод 360° та метод 180°. Кількісні критерії оцінюють кількість роботи, час виконання завдань та ефективність. Продуктивність розраховується через співвідношення якості роботи та витраченого часу.

Оцінка ефективності маркетингових інструментів фокусується на каналах комунікації, таких як інтернет-магазин, SEO, контекстна реклама та

соціальні мережі. Для інтернет-магазину оцінюються параметри, як своєчасність оновлення контенту та якість товарних карток. Показники для SEO включають динаміку позицій в органічній видачі, а для реклами – CTR, конверсії та ROI. Реклама у соціальних мережах також оцінюється за показниками CTR та конверсії.

Для розвитку бренду важливо відслідковувати ефективність роботи в ритейлі, PR та соціальних мережах. Основні показники для ритейлу включають кількість відкритих точок продажу, рівень продажів у нових магазинах та ROI від рекламних кампаній. PR оцінюється через ефективність співпраці з лідерами думок та ЗМІ, а також вплив на імідж бренду [10, с. 144].

Таблиця 1.5 – Методи оцінки ефективності бренд-менеджменту на підприємстві

Метод	Зміст	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін бренду, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Допомагає виявити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на бренд	Може бути обмежений у деталях, залежить від точності збору інформації
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища	Не завжди враховує специфіку окремого бізнесу, змінність факторів
Методика БКГ	Оцінка товарних категорій на основі їх ринкової частки та темпів росту	Дозволяє стратегічно управляти асортиментом товарів, виділяючи пріоритети для інвестицій	Не враховує нестабільні ринкові умови або зміни в поведінці споживачів
SPACE-аналіз	Оцінка фінансової стабільності, конкурентоспроможності і можливостей для росту	Допомагає зрозуміти стратегічну позицію підприємства на ринку та визначити напрямки розвитку	Потребує великої кількості даних для точної оцінки
ABC-аналіз	Класифікація товарів за важливістю для бізнесу (A — найприбутковіші, C — найменш важливі)	Дозволяє зосередити увагу на найбільш важливих продуктах і оптимізувати асортимент	Може призвести до занадто сильної орієнтації на найбільш прибуткові категорії
Бенчмаркінг	Оцінка ефективності компанії через порівняння з кращими практиками конкурентів та інших галузей	Покращує бізнес-процеси, оптимізує витрати і підвищує рентабельність	Висока вартість збору інформації, ризик неточної інформації, не підходить для унікальних моделей

У таблиці 1.5 представлені основні методи оцінки ефективності бренд-менеджменту, що застосовуються для підприємства роздрібної мережі [11, 12]. Ці методи допомагають зібрати важливу інформацію для аналізу внутрішніх факторів, зовнішнього середовища, а також оцінити ефективність продуктового портфеля, конкурентоспроможність та фінансову стабільність компанії. Вони дозволяють приймати обґрунтовані рішення для вдосконалення стратегії та підвищення ефективності управління брендом.

Ці методи дозволяють детально оцінити різні аспекти діяльності підприємства і приймати обґрунтовані стратегічні рішення для покращення бренд-менеджменту.

Таким чином, оцінка ефективності бренд-менеджменту є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки вона дає змогу виявити сильні і слабкі сторони бренду, а також з'ясувати можливості для його вдосконалення. Для комплексної оцінки ефективності бренд-менеджменту на підприємстві необхідно застосовувати різноманітні методи, які дозволяють аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток бренда.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

2.1. Загальна характеристика та структура роздрібної мережі ТОВ «Вигідна покупка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вигідна покупка» (англійською: Real Bargain Limited Liability Company) зареєстровано 6 лютого 2017 року. Юридична адреса підприємства: Україна, Полтавська область, Полтавський район, с. Опішня, вул. Свято-Михайлівська, буд. 3б. Статутний капітал компанії становить 9 млн грн.

Основним видом діяльності є роздрібна торгівля непродовольчими товарами в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19). Окрім цього, компанія здійснює широкий спектр операцій у сфері оптової торгівлі (продуктами харчування, текстилем, побутовою технікою, меблями, косметикою, фармацевтичними засобами тощо), логістики, оренди, консалтингу, аудиту, реклами, електронної комерції, а також надає інформаційні та допоміжні комерційні послуги.

Керує компанією директор Доценко Олександр Олексійович. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціарним власником підприємства є компанія Avroraretail Investments Limited (Кіпр), інтереси якої в Україні представляє Жиденко Лев Анатолійович [13]. Одним з ключових партнерів компанії є Тарас Панасенко, який виконує функції операційного керівника (CEO), а також фінансовий директор Леся Клименко.

Однак підприємницький шлях компанії розпочався ще у 2011 році – з відкриття невеликої торгової точки під назвою «Веселий кошик». Поступово торговельна діяльність розширювалася, змінювались назви, і в результаті

ребрендингу в 2012 – 2013 роках сформувався бренд «Аврора», що символізував новий етап розвитку.

Сьогодні мережа «Аврора» входить до числа провідних українських дискаунтерів, орієнтованих на продаж непродовольчих товарів масового вжитку. Асортимент охоплює продукцію для побуту, дому, особистої гігієни, дозвілля, а також сезонні й декоративні вироби, канцтовари, косметику тощо. Крім роздрібної торгівлі, компанія також веде активну діяльність у сфері оптового продажу, логістики, консалтингу та оренди майна.

Компанія здійснює свою діяльність на загальноукраїнському рівні, забезпечуючи присутність мережі у всіх регіонах країни. Завдяки постійному розширенню кількості торгових точок, «Аврора» закріпилася як один із лідерів національного роздрібного ринку у своєму сегменті. Назва мережі змінювалася залежно від етапів розвитку: «Веселий кошик», «Хватай. Все по 5, 10, 15», «Я люблю Аврору», «Сім’я соціальних магазинів», а з 2021 року – «Аврора мультимаркет», що підкреслює її мультиформатність і розмаїття товарів [14].

Місія компанії полягає в тому, щоб покращувати повсякденне життя людей, роблячи доступними якісні товари для дому та душі.

Ключові стратегічні орієнтири підприємства включають:

– забезпечення доступних цін завдяки масштабним обсягам реалізації та оптимізації витрат;

– розширення асортименту з акцентом на актуальні та унікальні позиції;

– розвиток корпоративної культури та підтримка професійного зростання персоналу;

– впровадження принципів соціальної відповідальності, включаючи допомогу під час воєнного стану;

– цифрова трансформація бізнес-процесів і зміцнення позицій у форматі мультимаркету.

Таким чином, ТОВ «Вигідна покупка» успішно поєднує соціально орієнтовану місію із сучасною моделлю управління роздрібною мережею, що динамічно розвивається відповідно до потреб споживачів і ринку.

ТОВ «Вигідна покупка» – ключова юридична особа (рис. 2.1), на основі якої функціонує група компаній «Аврора» – національна роздрібна мережа формату мультимаркет. Управління компанією здійснюється за класичною ієрархічною моделлю з розподілом управлінських, операційних і функціональних рівнів.

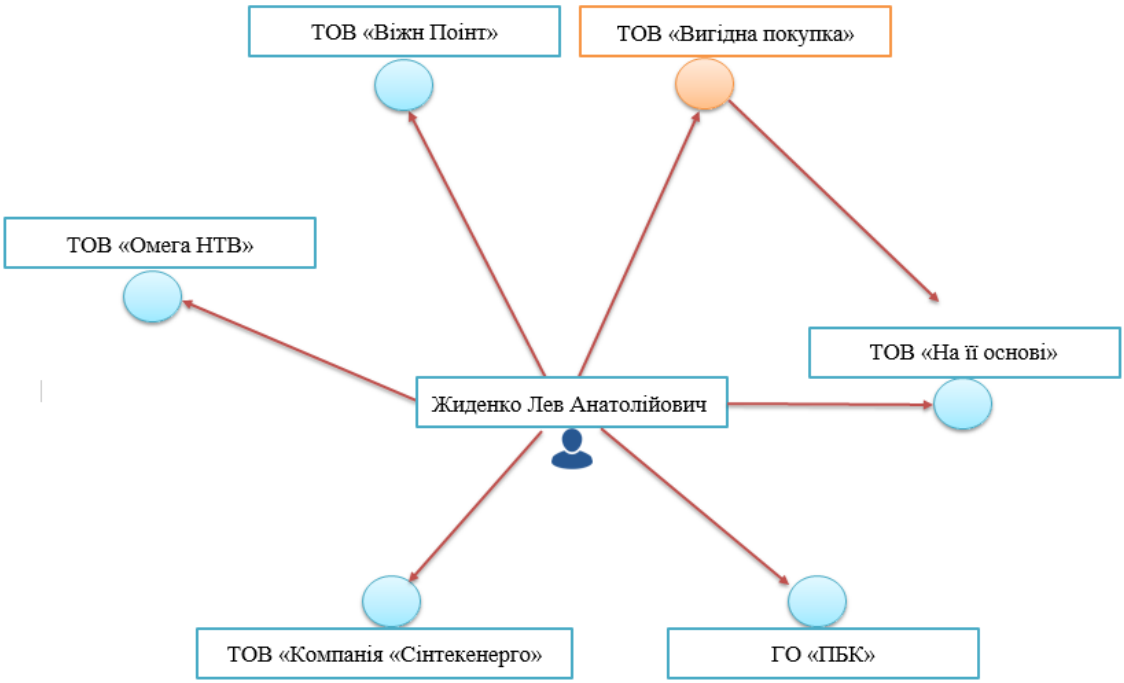


Рисунок 2.1 – Корпоративна структура ТОВ «Вигідна покупка»

З метою забезпечення ефективного функціонування всієї системи управління компанія ТОВ «Вигідна покупка» сформувала чітку організаційну структуру, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стратегічний розвиток бренду. Управління мережею здійснюється як на центральному рівні, так і через регіональні підрозділи, які забезпечують злагоджену роботу магазинів, логістики, маркетингу та інших ключових напрямів.

Сьогодні управлінська структура компанії складається з генерального керівництва, функціональних офісів підтримки (4 офіси у різних регіонах України та Румунії) та логістичної інфраструктури (5 хабів, які обслуговують понад 1600 торгових точок).

У межах стратегії міжнародної експансії компанія активно розвиває свою присутність на ринках Румунії (де вже працює 25 магазинів), а також готується до виходу у 2025 році на ринок Молдови. Цей напрямок вважається перспективним через схожість з румунським середовищем та менший рівень конкуренції. У 2026 році мережа планує розпочати освоєння країн Балканського регіону, з одночасним нарощуванням присутності в Україні, де планується збільшення кількості магазинів до 2500 [15].

Таким чином, управлінська модель компанії спрямована не лише на оперативне забезпечення роботи роздрібної мережі, а й на системну підтримку масштабування бізнесу як на національному, так і міжнародному рівнях.

На рівні компанії спостерігається горизонтальна модель управління, яка вважається зручною й ефективною для швидко зростаючого ритейлера формату «dollar store» – суперекономного типу магазинів, бізнес-модель яких побудована на швидкому товарообігу, оптимізації витрат, ефективній роботі з постачальниками та використанні власних логістичних потужностей [16, с. 18]. Заснована на принципах IT-корпорацій, така структура забезпечує оперативну взаємодію між підрозділами, швидке реагування на регіональні виклики та сприяє запуску нових бізнес-напрямів (зокрема, e-commerce, логістики та міжнародної експансії).

У 2021 році фонд EEGF III під управлінням Horizon Capital інвестував у мережу «Аврора», придбавши міноритарний пакет акцій [17]. Залучені кошти спрямовано на розвиток логістики, масштабування мережі та вихід на міжнародні ринки. Засновники зберегли контроль над бізнесом, а інвестиції посилили фінансову спроможність компанії без зміни управлінської моделі.

У відкритих джерелах відсутня офіційна схема внутрішньої організаційної структури компанії, однак з корпоративних матеріалів [18].

можна виокремити основні функціональні напрями: операційна діяльність, постачання та логістика, фінанси, маркетинг, розвиток регіональної мережі, підтримка українських виробників.

Окрему нішу у структурі посідає напрям бренд-менеджменту. Хоча мережа «Аврора» працює у сегменті наддоступного ритейлу, що зазвичай не передбачає виразної бренд-стратегії, компанія активно формує власну ідентичність. Це виражається через чітку місію («робити товари для дому і душі доступнішими» [19]), системну роботу над асортиментом, дотримання стандартів якості та створення позитивного емоційного досвіду покупця. Бренд представлений не лише візуальною айдентикою, а й корпоративною культурою, заснованою на цінностях відкритості до нового, ефективності, командної взаємодії та відповідальності.

Серед ключових елементів управління операційною діяльністю ТОВ «Вигідна покупка» є впровадження підходу Lean-Management, який компанія застосовує з 2018 року. Lean (від англ. lean – ощадливий) – це система управління, спрямована на безперервне вдосконалення процесів за рахунок усунення всіх видів втрат, оптимізації ресурсів та підвищення цінності для клієнта [20, с. 3].

У корпоративному Кодексі компанії зазначено, що основою її філософії є прагнення до постійного покращення процесів і зменшення витрат [18], що є характерними рисами саме підходу Lean. Практична реалізація цієї моделі охоплює внутрішні тренінги, підтримку партнерів у впровадженні змін, розвиток аналітики та гнучке реагування на попит.

Основними перевагами Lean-підходу є зменшення операційних витрат, скорочення часу виконання процесів, покращення якості обслуговування та посилення внутрішньої координації. У контексті «Аврори» це сприяло формуванню ефективної моделі управління з високим ступенем адаптивності до змін ринку.

Управління персоналом у ТОВ «Вигідна покупка» базується на людиноцентричному підході, що визнає працівників не лише ресурсом, а

капіталом, який потребує постійного розвитку [21]. Це відображено у створенні Департаменту людського капіталу замість класичного HR-відділу.

Кадрова стратегія компанії орієнтована на довгострокове зростання працівників: понад 80% топменеджерів розпочинали кар'єру з базових позицій. Така модель розвитку дозволяє формувати керівний склад зсередини, забезпечуючи стабільність і ціннісну єдність.

В умовах повномасштабної війни фокус управління персоналом спрямований на підтримку здоров'я, соціальних зв'язків і фінансової стабільності. Реалізуються різноманітні ініціативи: корпоративна дитяча кімната, проєкти з реінтеграції ветеранів, спортивні заходи, волонтерські програми та психологічна підтримка.

Центральне місце в управлінській культурі займає філософія повсякденних покращень, що поєднується з принципами Lean -менеджменту. Співробітники залучаються до вдосконалення процесів, мають простір для ініціатив і реального впливу на зміни, що формує атмосферу довіри та залученості [22].

Сучасна кадрова політика компанії, заснована на гнучкості, відкритості до інновацій і гармонійному розвитку особистості, створює конкурентну перевагу в умовах кадрового дефіциту та підвищених вимог ринку праці.

Таким чином, управлінська структура «Аврори» є гібридною: вона поєднує елементи класичного функціонального управління, проєктного підходу, людиноцентричної HR-філософії та Lean-культури безперервних покращень, що забезпечує її успішний розвиток в умовах високої конкуренції та нестабільності.

«Аврора» успішно трансформується з офлайн-мережі в омніканальний ритейлер, поєднуючи традиційні продажі з сучасними цифровими інструментами [23]. Завдяки продуманій digital-стратегії компанія суттєво нарощує онлайн-трафік, підвищує впізнаваність бренду та покращує взаємодію з клієнтами, що створює умови для стабільного зростання в конкурентному ринку (рис. 2.2).

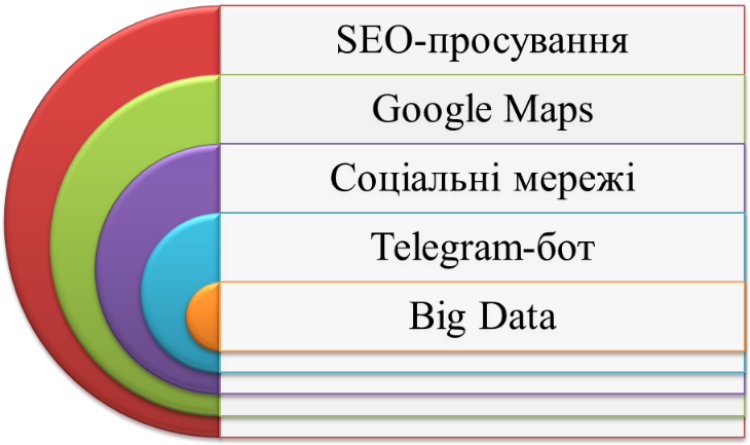


Рисунок 2.1 – Онлайн-стратегія «Аврори мультимаркету»

У динаміці останніх років ТОВ «Вигідна покупка» демонструє органічне зростання. Станом на 2025 рік роздрібна мережа компанії охоплює 1738 магазинів в Україні та 50 – у Румунії. Важливо, що компанія не обмежується розвитком у великих містах – значна частина відкритів припадає на малі населені пункти, що дає змогу охоплювати широку споживчу аудиторію та формувати довгострокову лояльність до бренду.

Таблиця 2.1 – Динаміка зростання кількості магазинів мережі «Аврора мультимаркет»

Рік	Кількість магазинів
2020	400
2021	800
2022	1100
2023	1400
2024	1600
2025	1738+

У коротко- та середньостроковій перспективі «Аврора» продовжить масштабування. У 2025 році заплановано вихід на ринок Молдови, що вважається стратегічно доцільним через культурну та мовну близькість до Румунії та меншу щільність конкурентів (табл. 2.1). У 2026 році компанія

готується до експансії в країни Балканського регіону. У паралельному режимі продовжиться розвиток в Україні, де компанія планує розширити мережу до 2500 магазинів.

Основну споживчу аудиторію становлять клієнти з середнім і нижчим за середній рівнем доходів, які орієнтуються на оптимальне співвідношення ціни, якості та вибору в межах одного простору.

Аналізуючи фінансові показники ТОВ «Вигідна покупка» за період 2020 – 2024 років, можна зробити висновок про стрімкий розвиток підприємства та його високу адаптивність до ринкових умов (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ТОВ «Вигідна покупка»

Показник/рік	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Дохід (грн)	37,980 млрд	27,014 млрд	13,978 млрд	5,816 млрд	1,014 млрд
Чистий прибуток (грн)	4,09 млрд	4,24 млрд	2,29 млрд	431,73 млн	55,89 млн
Активи (грн)	14,73 млрд	11,58 млрд	4,15 млрд	1,70 млрд	243,33 млн
Зобов'язання (грн)	4,50 млрд	3,56 млрд	945,78 млн	858,78 млн	–
Кількість працівників	12 536	11 863	6 459	3 188	–

Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання обсягів доходу підприємства: з 1,01 млрд грн у 2020 році до 37,98 млрд грн у 2024 році. Така позитивна динаміка є наслідком розширення торговельної мережі, активного впровадження цифрових технологій, збільшення частки компанії на ринку, а також ефективної маркетингової політики. Найбільш стрімке зростання доходу спостерігалося у 2022 – 2024 роках, що частково пояснюється масштабуванням діяльності за межами України та відновленням споживчого попиту після кризових явищ.

Чистий прибуток підприємства також продемонстрував значне зростання – з 55,89 млн грн у 2020 році до понад 4 млрд грн у 2023 – 2024 роках. Незважаючи на незначне зниження показника у 2024 році (на 3,6% порівняно з 2023 роком), загальний тренд залишається позитивним. Це свідчить про ефективність управління витратами, оптимізацію бізнес-процесів і достатній рівень рентабельності.

Активи компанії упродовж 2020–2024 років зросли більш ніж у 60 разів – з 243,33 млн грн до 14,73 млрд грн. Такий приріст демонструє послідовне нарощування матеріально-технічної бази підприємства, розвиток логістичної інфраструктури та інвестування у розширення операційної діяльності.

Обсяг зобов’язань також збільшився – з 858,78 млн грн у 2021 році до 4,50 млрд грн у 2024 році. Водночас рівень зобов’язань залишається контрольованим, а співвідношення між активами і зобов’язаннями свідчить про фінансову стійкість підприємства та раціональне управління зовнішніми зобов’язаннями.

Кількість працівників зросла з 3 188 осіб у 2021 році до 12 536 осіб у 2024 році, що є індикатором розширення масштабів діяльності компанії та зростання потреби в кадрових ресурсах для забезпечення функціонування нових торговельних об'єктів та підрозділів.

Отже, ТОВ «Вигідна покупка» демонструє стабільне зростання основних фінансово-економічних показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегічних цілей, конкурентоспроможність на ринку та високий рівень адаптивності до зовнішніх економічних умов.

Таким чином, ТОВ «Вигідна покупка» є динамічною та стійкою компанією, яка успішно поєднує масштабну роздрібну мережу з ефективною управлінською структурою та комплексним підходом до розвитку бізнесу. Завдяки чітко визначеній стратегії, орієнтованій на цифрову трансформацію, соціальну відповідальність і постійне вдосконалення процесів, компанія змогла закріпити свої позиції як один із провідних гравців українського ринку роздрібної торгівлі та розширити діяльність на міжнародному рівні. Подальший розвиток мережі і впровадження інноваційних управлінських практик забезпечують перспективи сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз маркетингових стратегій та бренд-комунікацій у системі бізнес-процесів роздрібної мережі компанії ТОВ «Вигідна покупка»

Ефективна присутність компанії на ринку значною мірою залежить від обраної стратегії просування та побудови комунікації зі споживачами. Саме через продумані маркетингові інструменти та сильний бренд бізнес здатен утримувати конкурентні позиції та забезпечувати лояльність клієнтів.

Позиціювання бренду є ключовим етапом стратегічного маркетингу, що формує уявлення споживача про компанію та її пропозицію [24, с. 45]. ТОВ «Вигідна покупка» позиціонує себе як доступна роздрібна мережа для щоденних покупок, орієнтована на споживача середнього і нижчого доходу. У споживачів формується образ вигідного, локального, зручного та доступного магазину, який пропонує базовий набір якісних товарів за справедливими цінами.

Цільовий сегмент бренду ТОВ «Вигідна покупка» охоплює переважно жінок віком 20 – 55 років із низьким і середнім рівнем доходу, які мешкають у містах та орієнтовані на раціональне споживання та економію. Це ціново чутливі покупці, які віддають перевагу доступним товарам щоденного вжитку, здійснюють покупки з міркувань зручності або спонтанного інтересу. Формат «Аврори» як магазину з широким асортиментом товарів до 100 грн відповідає потребам цього сегмента, формуючи лояльність завдяки поєднанню вигідних цін, частої оновлюваності асортименту та приємного досвіду покупок. Врахування регіональної специфіки формує тісний емоційний зв'язок між брендом і споживачем, що є сутністю сучасного підходу до маркетингу рітейлу [25, с. 1].

Унікальна торгова пропозиція ТОВ «Вигідна покупка» полягає в оптимальному балансі ціни, якості та близькості. Компанія також формує гнучкий асортимент залежно від регіону, що відповідає принципам маркетингової адаптації [26, с. 42].

Організація використовує інтегровану комунікаційну модель [27, с. 374], в якій поєднуються традиційні та цифрові канали:

– офлайн: зовнішня реклама, листівки, брендовані вивіски;

– онлайн: офіційний сайт, Google Maps, реклама в пошукових системах;

– соціальні мережі: Facebook, Instagram, TikTok;

– PR: участь у благодійних і локальних подіях, підтримка святкових ініціатив.

Тональність комунікацій витримана у стилі «дружній, доступний, турботливий», що резонує із цінностями цільової аудиторії. Такий tone of voice [28] відповідає сучасному підходу до комунікацій споживчого бренду – «близький до людини».

Компанія застосовує яскраві кольори – жовтий і червоний, які асоціюються з вигодою та активністю. Логотип простий, легко читається та впізнається навіть на відстані. Дотримання єдиного візуального стилю у комунікаціях та точках продажу відповідає принципам побудови брендів у рітейлі.

Організація активно реалізує програму брендових акцій, серед яких: акційні розпродажі, комплексні спецпропозиції (bundle, BOGO типу 1+1=3), бонусні добірки, акції з соціальним навантаженням [29] (Шлях до Перемоги). У соціальних мережах проводяться конкурси, вікторини та розіграші. Регулярні акції підвищують повторну купівельну активність та лояльність до бренду. Все це спрямовано на підтримку іміджу економної, доступної та соціально відповідальної мережі, що формує довіру і лояльність клієнтів.

Один із ключових напрямів маркетингової стратегії ТОВ «Вигідна покупка» – активна присутність у digital-середовищі з використанням інструментів Google Analytics, Meta Business Suite та email-маркетингу.

Компанія відстежує основні KPI (ключові показники ефективності): охоплення аудиторії, залучення користувачів та зростання впізнаваності бренду. Так, у межах регіональних кампаній охоплення перевищує 200 тис. осіб, а engagement rate у соціальних мережах стабільно тримається вище 5%.

Згідно з даними Google Trends, у Полтавській області в І кварталі 2025 року частота пошукових запитів зі словом «Аврора» зросла на 28%, що свідчить про ефективність впроваджених комунікаційних стратегій. Це зростання корелює зі зростанням підписників у Facebook та Instagram, а також активним запуском кампаній типу «1+1=3», кешбеків та фіксованих знижок на певні категорії товарів [23].

Таким чином, поєднання цифрової аналітики з акційними механіками дозволяє компанії не лише утримувати лояльну аудиторію, а й поступово розширювати її. Системне використання KPI забезпечує оперативну оцінку ефективності комунікацій і сприяє прийняттю стратегічних рішень щодо змісту, каналів і ритму просування.

Компанія поєднує Push-стратегію (через акції, промоції, зовнішню рекламу) та Pull-стратегію (формування довіри, позитивного іміджу, залучення постійних покупців) [30, с. 491].

ТОВ «Вигідна покупка» дотримується стратегії постійно низьких цін (EDLP), що забезпечується завдяки мінімізації логістичних витрат, роботі з локальними постачальниками та обмеженню націнок [31]. Такий підхід дозволяє бренду залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Асортимент сфокусовано на товарах повсякденного попиту: продукти харчування, побутова хімія, базові товари. Компанія поступово розвиває товари власної торгової марки (Private Label), що сприяє підвищенню маржинальності та лояльності.

Серед основних діджитал інструментів компанії є:

– таргетована реклама у соціальних мережах;

– e-mail маркетинг із персоналізованими пропозиціями;

– google business для посилення локальної видимості;

– використання чат-ботів;

– аналітика поведінки користувачів через google analytics.

Високі темпи зростання компанії підтверджують ефективність реалізованої маркетингової стратегії. Так, за даними ринку роздрібної торгівлі,

ТОВ «Вигідна покупка» [32] посідає третє місце в Україні за обсягом виручки – 37,98 млрд грн, що становить 7,18 % частки ринку (табл. 2.3). Найпоказовішим є темп приросту – 40,6 %, що є найвищим серед усіх компаній з першої десятки, включаючи національних гравців, таких як АТБ, Сільпо чи Rozetka.

Таблиця 2.3 – Рейтинг рітейлерів за обсягом виручки та темпами зростання станом на 2025 рік

Назва рітейлера	Виторг	Зміна виторгу у порівняні з 2024 роком
АТБ-маркет	208.91 млрд грн 39.47 %	15.36 % ⬆
Сільпо-фуд	93.02 млрд грн 17.58 %	9.78 % ⬆
Аврора Вигідна покупка	37.98 млрд грн 7.18 %	40.60 % ⬆
Фора	34.95 млрд грн 6.6 %	18.51 %⬆
Rozetka Розетка. УА	29.74 млрд грн 5.62 %	16.80 % ⬆
Novus Новус Україна	29.01 млрд грн 5.48 %	23.01 % ⬆
Metro Метро кеш енд кері Україна	28.75 млрд грн 5.43 %	12.52 % ⬆
EVA РУШ	26.93 млрд грн 5.09 %	28.23 % ⬆
Varus Омега	20.02 млрд грн 3.78 %	14.33 % ⬆
Велика Кишеня Фудком	19.92 млрд грн 3.76 %	16.10 % ⬆

Цей показник зростання демонструє успішність позиціонування «Аврори» як економної роздрібної мережі з акцентом на щоденні покупки та гнучку товарну пропозицію. Системна робота з цільовим сегментом, локалізовані маркетингові активності, ефективне використання акційної політики та digital-комунікацій сприяли закріпленню впізнаваності бренду та підвищенню повторної купівельної активності. У поєднанні з EDLP-стратегією, що виключає стрибки цін, компанія формує передбачувану, вигідну модель для споживача.

Таким чином, динаміка фінансових показників підтверджує результативність інтегрованого маркетингу, побудованого на взаємодії push- та pull-стратегій, цифрової аналітики, адаптації до локального попиту та підтримки доступного іміджу. Ці чинники забезпечують стабільне зростання компанії в умовах високої конкуренції на ринку FMCG-сегменту.

2.3. Оцінка ефективності бренд-менеджменту у функціонуванні підприємства

В умовах посилення конкуренції на споживчому ринку роздрібна торгівля потребує чіткого управління брендом як стратегічним активом. Ефективний бренд-менеджмент не лише забезпечує впізнаваність компанії серед споживачів, але й безпосередньо впливає на фінансові результати, клієнтську лояльність і ринкову стабільність підприємства [33, с. 153]. Управління брендом є складовою стратегічного менеджменту, яка визначає напрямки розвитку компанії та оптимізує її позиціювання на ринку.

Успішна реалізація бренд-стратегії у структурі бізнес-процесів потребує не лише розробки візуальної та комунікаційної ідентичності бренду, а й чітких інструментів контролю ефективності. Згідно з дослідженням, системний підхід до оцінювання бренду передбачає як якісні (наприклад, рівень довіри та впізнаваності), так і кількісні (зростання прибутку, доля ринку) показники, що дозволяють визначити вплив бренд-менеджменту на загальний результат діяльності підприємства [34, 35].

Важливо враховувати, що бренд функціонує в конкретному конкурентному та економічному середовищі, яке постійно змінюється. Тому ефективність бренд-менеджменту доцільно оцінювати не лише за внутрішніми бізнес-метриками, а й через аналіз зовнішніх умов, які впливають на бренд [36, с. 2]. Для цього варто використовувати аналітичні моделі стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити позицію бренду на ринку.

З огляду на це, для поглибленого аналізу бренд-менеджменту в системі бізнес-процесів ТОВ «Вигідна покупка» доцільним є застосування таких стратегічних інструментів:

– PEST-аналіз – з метою дослідження макросередовища: політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що впливають на бренд;

– SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін у внутрішній системі бренд-менеджменту, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз;

– SPACE-аналіз – для обґрунтування стратегічного вектору розвитку бренду, виходячи з фінансової сили підприємства, конкурентного тиску, стабільності середовища та галузевого потенціалу.

Застосування цих методів дозволить отримати всебічне уявлення про поточний стан бренд-менеджменту у компанії, його сильні сторони, вразливості та потенціал для подальшого розвитку в межах загальної стратегії бізнесу.

У теоретичних дослідженнях стратегічного аналізу зазначається, що PEST-аналіз є базовим елементом моніторингу макросередовища та передумовою SWOT-аналізу [37, с. 125]. Він складається з політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) та технологічних (T) чинників. Політичні чинники проаналізовані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз політичних чинників макросередовища, що впливають на бренд-менеджмент ТОВ «Вигідна покупка» (P)

№	Фактор	Оцінка
1	Інституційна стабільність на регіональному рівні	+
2	Податкова політика (єдиний податок, ПДВ)	+/-
3	Регуляції роздрібної торгівлі (санітарні вимоги, ціновий контроль)	-
4	Геополітична ситуація (воєнний стан)	-

Інституційна стабільність на регіональному рівні, створює сприятливі умови для розвитку бізнесу ТОВ «Вигідна покупка». Системна підтримка малого і середнього бізнесу, відкритість місцевих органів влади до співпраці

та відсутність різких адміністративних змін знижують ризики для масштабування роздрібної мережі. Разом з тим, загальнодержавна непередбачуваність у сфері податків, зокрема змін щодо єдиного податку та ПДВ, може ускладнити довгострокове планування. Посилення регуляторного навантаження (санітарні норми, державне втручання в ціноутворення) формує додаткові витрати для бізнесу. Геополітична нестабільність, спричинена війною, залишається вагомим негативним чинником, який впливає як на логістику, так і на купівельну спроможність населення.

Економічне середовище визначає купівельну спроможність споживачів, витрати компанії на операційну діяльність та загальні можливості для зростання бізнесу. В сучасних умовах України у 2025 році, з урахуванням наслідків воєнного часу та макрофінансової нестабільності, економічні фактори є визначальними у стратегічному плануванні діяльності роздрібної мережі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз економічних чинників макросередовища у контексті розвитку роздрібної мережі ТОВ «Вигідна покупка» (Е)

Показник	Значення	Вплив
Інфляція (2024, НБУ)	~15 % річних	Негативний: зростання витрат на логістику, закупівлі та енергоносії
ВВП (2024–2025)	+4 %	Позитивний: стимулює загальну купівельну спроможність
Середня заробітна плата станом на червень 2025 року (ПФУ)	22 336,81 грн в місяць	Помірно позитивний: розширення середнього чека, підвищення попиту

Показники демонструють ознаки помірного економічного зростання в умовах високої, але стабілізованої інфляції. Позитивна динаміка ВВП (+4 %) формує можливості для розширення внутрішнього ринку, особливо в сфері FMCG, де діє ТОВ «Вигідна покупка». Зростання середньої зарплати свідчить про підвищення купівельної спроможності, що відкриває перспективи для розвитку нових форматів роздрібної торгівлі.

Втім, інфляційні ризики та подальше підвищення цін на продукти харчування можуть стримувати ріст обсягів продажів, зокрема у низькоціновому сегменті, який є ключовим для компанії. Необхідно враховувати збереження обережної моделі споживання серед частини населення, попри зростання доходів.

Цільовий сегмент тяжіє до економних покупок (табл. 2.6). Це обмежує преміум-брендинг, але стимулює розвиток власних торгових марок та просування локального продукту.

Таблиця 2.6 – Соціально-культурні чинники, які визначають поведінку споживачів та впливають на бренд-стратегію ТОВ «Вигідна покупка» (S)

Фактор	Вплив
Цінова чутливість споживача	висока
Демографічна структура	перевага старшого віку
Тренди (еко, локальні бренди)	зростаючий потенціал

Технологічне середовище має ключове значення для розвитку ритейлу, особливо в умовах цифровізації економіки. Для ТОВ «Вигідна покупка» основними технологічними чинниками є (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Технологічні чинники зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-процеси ТОВ «Вигідна покупка» (T)

№	Фактор	Потенційний ефект
1	Активна цифрова трансформація в ритейлі	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління
2	Впровадження CRM/ERP-систем	Зменшення операційних втрат, зростання лояльності клієнтів
3	Інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних	Оптимізація цінової політики та логістики
4	Розвиток e-commerce і мобільних платформ	Зростання частки онлайн-продажів і розширення каналів збуту

У 2025 році цифрові технології є ключовим фактором успішної роботи роздрібної торгівлі, і ТОВ «Вигідна покупка» активно впроваджує ERP, CRM та AI-рішення для оптимізації управління, зниження витрат і підвищення

ефективності (до 40 %). Автоматизація дозволяє зменшити втрати до 12 %, що для компанії з обігом майже 38 млрд грн дає економію до 4,5 млрд грн на рік. Розвиток електронної комерції, яка вже формує понад 25 % продажів FMCG в Україні, відкриває нові можливості для масштабування бізнесу та покращення клієнтського досвіду.

За результатами PEST-аналізу діяльність ТОВ «Вигідна покупка» проходить у складних, але перспективних умовах: регіональна інституційна стабільність сприяє розвитку, водночас податкова невизначеність і воєнна ситуація є викликами. Помірне економічне зростання підсилюється підвищенням ВВП і зарплат, але висока інфляція стримує купівельну активність. Висока цінова чутливість і старша демографія формують попит на економні та локальні бренди. Технології – ключовий драйвер конкурентоспроможності: ERP, CRM, AI та розвиток e-commerce підвищують ефективність, знижують втрати і відкривають нові можливості продажів. Успішна цифрова трансформація та адаптація до викликів забезпечують сталий розвиток компанії у 2025 році.

Успішність маркетингової діяльності ТОВ «Вигідна покупка» підтверджується як високими темпами фінансового зростання, так і ефективною комунікацією зі споживачами. Проте для комплексного оцінювання її ринкової позиції та потенціалу подальшого розвитку доцільно здійснити SWOT-аналіз компанії.

SWOT-аналіз – це аналітичний інструмент стратегічного управління, що дозволяє систематизовано оцінити внутрішній потенціал (сильні та слабкі сторони) підприємства та зовнішнє середовище (можливості та загрози). Цей метод не дає однозначних відповідей, але допомагає структурувати мислення і обдумати наявну інформацію в комплексі з управлінськими оцінками [38, с. 86]. Завдяки цьому SWOT-аналіз дозволяє сформувати стратегії, спрямовані на використання внутрішніх ресурсів для реалізації зовнішніх шансів та мінімізації впливу зовнішніх загроз.

За результатом SWOT-аналізу ТОВ «Вигідна покупка» має конкурентні переваги (Додаток Г) у форматі локального дискаунтера, орієнтованого на економний сегмент споживачів. У короткостроковій перспективі підприємству слід зробити акцент на покращенні сервісу, розширенні онлайн-платформ, підсиленні співпраці з українськими виробниками, а також автоматизації процесів у магазинах. В умовах конкуренції та макроекономічних викликів це дозволить утримати позиції та поступово масштабувати бізнес.

Результати SWOT-аналізу підтверджують сильні внутрішні позиції підприємства, які стали основою для високих оцінок у промисловому потенціалі (IS) та фінансовій стабільності (FS) в моделі SPACE.

Для більш глибокої оцінки стратегічного положення ТОВ «Вигідна покупка» доцільно застосувати метод SPACE, який дає змогу комплексно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність бренд-менеджменту і загальну конкурентоспроможність підприємства [39, с. 2]. Цей підхід допоможе визначити найбільш доцільний стратегічний курс, враховуючи сучасні ринкові умови та ресурси компанії, а також сприятиме формуванню збалансованої стратегії розвитку для подолання існуючих викликів і використання наявних можливостей. Оцінювання кожного фактора здійснюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6 балів (Додаток Д).

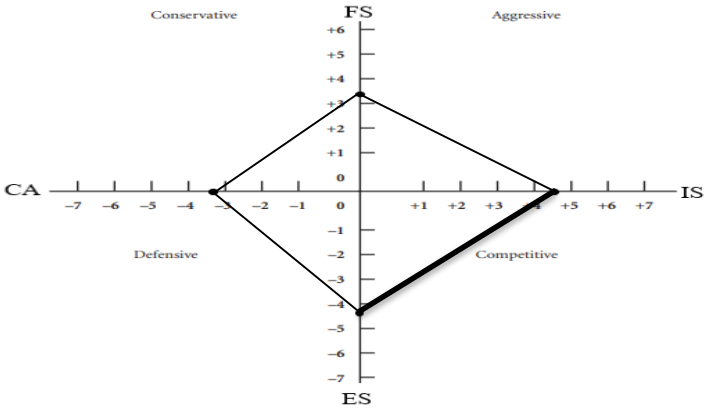


Рисунок 2.2 – SPACE-матриця ТОВ «Вигідна покупка»

Для зручності CA і ES беремо з негативним знаком: FS = +3,43; IS = +4,5; CA = -3,43; ES = -4,29 та зазначаємо на матриці отримані значення (рис. 2.2).

Обчислюємо довжину бісектрис трикутників, що утворюють сторони простору SPACE, за формулою для бісектриси прямокутного трикутника:

$$D_b = \sqrt{2} \times \frac{D_{k1} \times D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}} \quad (2.1)$$

де D_b – інтегральне значення напрямку стратегії підприємства; D_{k1} – середнє значення за осями внутрішніх факторів; D_{k2} – середнє значення за осями зовнішніх факторів. Використовуючи формулу отримуємо наступні результати:

– трикутник O-FS-IS = 2,76;

– трикутник O-IS-ES = 3,11;

– трикутник O-CA-FS = 2,47;

– трикутник O-CA-ES = 2,76.

Отже, максимальна віддаленість бісектриси у трикутнику O-IS-ES = 3,11 свідчить, що ТОВ «Вигідна покупка» знаходиться у конкурентному стратегічному стані у контексті бренд-менеджменту, це означає, що підприємство має достатній промисловий потенціал і функціонує в умовах нестабільного середовища, що диктує необхідність активного розвитку бренду через:

– розширення каналів комунікації та просування бренду з використанням цифрових технологій;

– пошук і оптимізацію фінансових ресурсів для маркетингових проєктів;

– гнучку адаптацію асортименту та цінової політики відповідно до поведінки споживачів;

– посилення програми лояльності і підтримку позитивного іміджу бренду.

Таким чином, оцінка ефективності бренд-менеджменту ТОВ «Вигідна покупка» засвідчила, що бренд є стратегічним ресурсом компанії, який значно впливає на її фінансові результати, ринкову позицію та лояльність клієнтів. Комплексне використання інструментів стратегічного аналізу – PEST, SWOT і SPACE – дозволило всебічно дослідити внутрішній потенціал і зовнішні виклики, що формують умови для розвитку бренду. Успішність обраної моделі бренд-менеджменту підтверджується стабільними значеннями ключових KPI: високим охопленням цільової аудиторії, активністю користувачів у цифрових каналах та зростанням впізнаваності бренду. У сучасному конкурентному середовищі, особливо за умов воєнного стану та економічної нестабільності, ключовим фактором успішності стає цифрова трансформація. Саме завдяки впровадженню IT-рішень, розвитку e-commerce та орієнтації на економний сегмент, компанія зберігає стійкість і має підґрунтя для подальшого масштабування.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЇ ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

3.1. Розробка та впровадження заходів щодо підвищення ефективності бренд-менеджменту у системі бізнес-процесів компанії

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, ефективний бренд-менеджмент виступає ключовим інструментом формування стійкої конкурентної переваги [40, с. 59]. Для ТОВ «Вигідна покупка», яке представлено мережею дискаунтерів під брендом «Аврора мультмаркет», актуальним є впровадження цілісної системи бренд-менеджменту, що поєднує як функціональні, так і емоційні складові бренду.

На основі проведеного аналізу у другому розділі у системі бренд-менеджменту компанії можливо виокремити такі проблемні питання:

– недостатньо чітке емоційне позиціонування бренду;

– обмежена диференціація на ринку в межах категорії дискаунтерів;

– нерівномірна якість візуальної та комунікаційної ідентичності;

– недостатній рівень залучення аудиторії до створення бренду через соціальні платформи.

– низький рівень омніканальний досвіду;

– відсутність сегментації клієнтської бази і мікротаргетинг.

З метою підвищення ефективності бренд-менеджменту доцільно реалізувати такі заходи:

– визначення і закріплення емоційного позиціонування бренду. Рекомендується сформувати чітку емоційну ідею, яка дозволить поглибити зв’язок із цільовою аудиторією. Наприклад, концепція «радість щоденних відкриттів» може акцентувати увагу на приємних несподіванках, які чекають

на споживача у кожному візиті до магазину. Це допоможе виділити бренд серед конкурентів і створити впізнавану емоційну асоціацію. Сильне функціональне позиціонування «тут є все і дешево» повинно бути підсилене емоційним позиціонуванням: не просто «вигідно», а те яке це почуття – купувати в «Аврорі»;

– удосконалення візуальної айдентики. Доцільно переглянути фірмовий стиль, зокрема використання кольорів, шрифтів, оформлення торгових залів і пакування товарів. Візуальна ідентичність має бути послідовною на всіх каналах комунікації — від вітрин до Instagram, TikTok, Facebook;

– посилення бренд-комунікацій у цифровому середовищі. Рекомендується активізувати роботу з соціальними мережами, впровадити інтерактивний контент (наприклад, огляди покупок, лайфхаки, челленджі), створювати UGC-контент разом із клієнтами. Це сприятиме формуванню спільноти навколо бренду та підвищенню лояльності;

– створення системи моніторингу ефективності бренд-менеджменту. Необхідно розробити набір KPI, таких як рівень впізнаваності бренду, індекс лояльності (NPS), охоплення цільової аудиторії, ефективність рекламних кампаній тощо. Регулярне оцінювання дозволить своєчасно коригувати бренд-стратегію;

– посилення внутрішнього брендингу через інтеграцію корпоративних цінностей у зовнішні комунікації. Корпоративна культура компанії «Аврора мультимаркет» вже є сформованою та насиченою унікальними цінностями, які активно реалізуються всередині організації. Проте важливо, аби ці внутрішні цінності мали чітке відображення і в зовнішньому брендовому позиціонуванні. Рекомендується створити міст між внутрішнім середовищем і зовнішнім іміджем компанії: через сторітелінг, відео з життя команд, використання хештегів з корпоративними цінностями (#взаємодій_заради_мрій, #будь_відкритим_до_нового тощо) у SMM та на упаковці товарів. Такий підхід забезпечить автентичність бренду, сприятиме

зростанню довіри та підсилить емоційне позиціонування «Аврори» як бренду «для душі й дому».

– розвивати омніканальний досвід. Наразі «Аврора» асоціюється насамперед із офлайн-дискаунтером. Відсутність розвиненого цифрового компонента в точках продажу, обмежена функціональність сайту й мобільних рішень знижують сучасність сприйняття бренду, особливо серед молодих споживачів. Поступове впровадження омніканального підходу, що поєднує офлайн- і онлайн-взаємодію клієнтів із брендом:

1) QR-акції в магазині: покупці сканують QR-коди з поличок або чеків, отримують додаткові бонуси, знижки, участь у розіграшах. Це створює елемент «гри» та залученості.

2) Електронний каталог: у мобільному додатку з можливістю перегляду цін, залишків у конкретному магазині тощо.

3) Мобільні бонуси та персоналізовані пропозиції: впровадити мобільну програму лояльності, де будуть накопичення балів, подарунки за часті покупки, бонуси до дня народження.

4) Інтеграція з соціальними мережами: наприклад, купон або промокод за репост або відгук у TikTok/Instagram.

Це дозволить бренду бути сучасним, цифровим і ближчим до нових поколінь споживачів;

– сегментація клієнтської бази і мікротаргетинг. Бренд комунікує з усіма однаково. Усі повідомлення є масовими й не враховують відмінностей у поведінці різних аудиторій. Провести базову сегментацію аудиторії за ключовими групами та розробити окремі підходи до кожної:

1) Студенти: канал: TikTok, Instagram. Контент: «товари до 100 грн», лайфхаки для гуртожитку, навчання, бюджетні подарунки. Механіка: «розпаковки», челенджі, промо-акції з навчальними закладами;

2) Молоді мами: канал: Instagram, TikTok, Facebook. Контент: безпечна побутова хімія, іграшки, товари для дітей Механіка: партнерства з блогерками-мамами, конкурси для дітей.

3) Пенсіонери: канал: офлайн, вайбер, телебачення, TikTok. Контент: доступні ціни, акції «тижня», товари для дому. Механіка: флаєри, купони в чеку, спеціальні дні для пенсіонерів. Це дозволить будувати точні, персоналізовані повідомлення, які підвищують лояльність і частоту покупок.

На основі проаналізованих проблем і запропонованих управлінських заходів, доцільним є формування єдиної цілісної концепції бренд-менеджменту ТОВ «Вигідна покупка». Запропонована концепція орієнтована на стратегічне управління брендом «Аврора мультимаркет» у довгостроковій перспективі, з урахуванням сучасних викликів, споживчих очікувань і конкурентного середовища на ринку ритейлу (Додаток Е).

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку бренду «Аврора мультимаркет» та зміцнення його позицій на ринку, ТОВ «Вигідна покупка» потребує переходу до стратегічного, цілісного та клієнтоорієнтованого бренд-менеджменту. Запропоновані заходи охоплюють як внутрішні аспекти – візуальна айдентика, корпоративна культура, визначення емоційного позиціонування, так і зовнішні – розвиток омніканального досвіду, мікротаргетинг, залучення клієнтів до комунікації. Особливу увагу рекомендовано приділити створенню сучасного цифрового середовища, яке забезпечить інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, а також персоналізацію взаємодії з аудиторією. Формування цілісної концепції бренд-менеджменту сприятиме підвищенню лояльності споживачів, впізнаваності бренду та конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку ритейлу.

3.2. Прогноз розвитку бренду ТОВ «Вигідна покупка» в умовах ринкової конкуренції

В умовах загострення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, особливо у форматі дискаунтерів, ефективність бренд-менеджменту набуває вирішального значення для стійкого розвитку компанії. Аналіз діяльності ТОВ

«Вигідна покупка» виявив низку проблем, вирішення яких призведе до наступного розвитку бренду:

– омніканальність: вплив на лояльність та оборот. Аналіз показує, що омніканальні споживачі витрачають у 1,7 рази більше ніж ті, хто користується тільки одним каналом [41], що дає приріст доходу при переході до омніканальної взаємодії. Компанії з омніканальною стратегією утримують 89 % клієнтів, тоді як у брендів зі слабкою інтеграцією каналів – лише 33 % [42].

Таким чином, переходячи до омніканальності, «Аврора мультимаркет» може очікувати +70 % у показнику утримання клієнтів та приблизно +70-80 % у клієнтському життєвому доході (CLV);

– мобільні застосунки та цифрова взаємодія. Встановлення брендового застосунку (push-повідомлення, QR-акції, інтеграція CRM) підвищує утримання клієнтів на 23 % через три місяці застосування [43]. Також дослідження показують, що використання мобільних loyalty-додатків пов'язано з збільшенням витрат і частоти покупок клієнтами [44]. Очікуваний приріст: +15 % у повторних покупках та +10–12 % зростання середнього чека після впровадження програми лояльності в застосунку;

– сегментація та персоналізація комунікацій. 83 % споживачів вважають себе більш лояльними до брендів, які персоналізують досвід [45]. Персоналізовані повідомлення – за сегментами студентів, мам та пенсіонерів – можуть підвищити конверсію акційних кампаній та частоту покупок до +20 % у відповідних сегментах;

– емоційне позиціонування та UGC-залучення. Співпраця із клієнтами через UGC-формати (відгуки, відео-розпаковки) підсилює довіру: бренди, що дозволяють створювати контент самим клієнтам, мають вищий рівень рекомендацій (NPS) на 30 – 40 % порівняно з контролемованими рекламними кампаніями згідно з даними Vogue і Harvard дослідженням у DTC/beauty сегменті.

Враховуючи вищезазначені напрями розвитку та їх потенційний вплив на ключові показники бізнесу, у таблиці 3.2 наведено узагальнений прогнозований ефект впровадження запропонованих заходів у системі бренд-менеджменту ТОВ «Вигідна покупка».

Таблиця 3.2 – Прогнозований ефект від впровадження ключових напрямків розвитку бренду

Напрямок	Очікуваний приріст
Омніканальність (утримання клієнтів)	+70 – 80 %
Доповнення мобільним додатком	+15 % повторних покупок
Персоналізація повідомлень	+20 % сегментована конверсія
UGC-контент	+30 – 40 % у залученні клієнтів

Таким чином, запропоновані заходи з розвитку бренду ТОВ «Вигідна покупка» орієнтовані на вирішення виявлених проблем та адаптацію до сучасних умов ринкової конкуренції. Впровадження омніканального підходу, мобільних застосунків, персоналізації комунікацій та активного залучення користувацького контенту дозволить не лише підвищити лояльність і утримання клієнтів, але й значно збільшити дохід для компанії. Реалізація цих стратегій сприятиме посиленню конкурентних позицій бренду «Аврора мультимаркет», підвищенню впізнаваності та створенню емоційного зв’язку зі споживачами, що є ключовими факторами стабільного та сталого розвитку компанії на ринку роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті написання кваліфікаційної роботи магістра було з’ясовано, що бренд-менеджмент є ключовим інструментом управління підприємством, спрямованим на створення, розвиток і підтримку бренду задля підвищення конкурентоспроможності. Він поєднує маркетингові, стратегічні та правові аспекти, включаючи позиціонування, ідентичність та імідж бренду. Історичний розвиток брендів відображає еволюцію від простого маркування товарів до потужного інструменту емоційного зв’язку зі споживачами. В сучасних умовах успішний бренд визначається впізнаваністю, лояльністю аудиторії та здатністю створювати цінність для підприємства.

Дослідивши основні концепції та моделі бренд-менеджменту, можна зробити висновок, що для підприємств роздрібної торгівлі ключовим є використання інтегрованого підходу до управління брендом, який враховує як традиційні методи, так і сучасні інноваційні інструменти. Важливим є фокус на побудові емоційного зв'язку з клієнтами через стратегії цифрового брендингу та аналіз клієнтського досвіду, що дозволяє не лише зміцнити конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток бренду на ринку

Оцінка ефективності бренд-менеджменту є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки вона дає змогу виявити сильні і слабкі сторони бренду, а також з'ясувати можливості для його вдосконалення. Для комплексної оцінки ефективності бренд-менеджменту на підприємстві необхідно застосовувати різноманітні методи, які дозволяють аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток бренда.

ТОВ «Вигідна покупка» є динамічною та стійкою компанією, яка успішно поєднує масштабну роздрібну мережу з ефективною управлінською структурою та комплексним підходом до розвитку бізнесу. Завдяки чітко визначеній стратегії, орієнтованій на цифрову трансформацію, соціальну

відповідальність і постійне вдосконалення процесів, компанія змогла закріпити свої позиції як один із провідних гравців українського ринку роздрібної торгівлі та розширити діяльність на міжнародному рівні. Подальший розвиток мережі і впровадження інноваційних управлінських практик забезпечують перспективи сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка фінансових показників підтверджує результативність інтегрованого маркетингу, побудованого на взаємодії push- та pull-стратегій, цифрової аналітики, адаптації до локального попиту та підтримки доступного іміджу. Ці чинники забезпечують стабільне зростання компанії в умовах високої конкуренції на ринку FMCG-сегменту.

Оцінка ефективності бренд-менеджменту ТОВ «Вигідна покупка» засвідчила, що бренд є стратегічним ресурсом компанії, який значно впливає на її фінансові результати, ринкову позицію та лояльність клієнтів. Комплексне використання інструментів стратегічного аналізу – PEST, SWOT і SPACE – дозволило всебічно дослідити внутрішній потенціал і зовнішні виклики, що формують умови для розвитку бренду. Успішність обраної моделі бренд-менеджменту підтверджується стабільними значеннями ключових KPI: високим охопленням цільової аудиторії, активністю користувачів у цифрових каналах та зростанням впізнаваності бренду. У сучасному конкурентному середовищі, особливо за умов воєнного стану та економічної нестабільності, ключовим фактором успішності стає цифрова трансформація. Саме завдяки впровадженню IT-рішень, розвитку e-commerce та орієнтації на економний сегмент, компанія зберігає стійкість і має підґрунтя для подальшого масштабування.

Управлінські заходи для підвищення ефективності бренд-менеджменту: формування емоційного позиціонування бренду; удосконалення візуальної айдентики; активізація цифрових бренд-комунікацій: розвиток SMM, UGC-контенту та інтерактиву з аудиторією; впровадження системи KPI для оцінки бренд-менеджменту; посилення внутрішнього брендингу: інтеграція

корпоративних цінностей у зовнішню комунікацію; розвиток омніканального досвіду: поєднання онлайн- і офлайн-комунікацій, впровадження мобільного додатку, QR-акцій і цифрової лояльності; сегментація клієнтів і мікротаргетинг: персоналізація комунікацій для різних аудиторій.

Для забезпечення сталого розвитку бренду «Аврора мультимаркет» та зміцнення його позицій на ринку, ТОВ «Вигідна покупка» потребує переходу до стратегічного, цілісного та клієнтоорієнтованого бренд-менеджменту. Запропоновані заходи охоплюють як внутрішні аспекти – візуальна айдентика, корпоративна культура, визначення емоційного позиціонування, так і зовнішні – розвиток омніканального досвіду, мікротаргетинг, залучення клієнтів до комунікації.

Особливу увагу рекомендовано приділити створенню сучасного цифрового середовища, яке забезпечить інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, а також персоналізацію взаємодії з аудиторією. Формування цілісної концепції бренд-менеджменту сприятиме підвищенню лояльності споживачів, впізнаваності бренду та конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку ритейлу.

Запропоновані заходи з розвитку бренду орієнтовані на вирішення виявлених проблем та адаптацію до сучасних умов ринкової конкуренції. Впровадження омніканального підходу, мобільних застосунків, персоналізації комунікацій та активного залучення користувацького контенту дозволить не лише підвищити лояльність і утримання клієнтів, але й значно збільшити дохід для компанії. Реалізація цих стратегій сприятиме посиленню конкурентних позицій бренду «Аврора мультимаркет», підвищенню впізнаваності та створенню емоційного зв’язку зі споживачами, що є ключовими факторами стабільного та сталого розвитку компанії на ринку роздрібної торгівлі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2020. 156 с.

2. Ладонько Л. С. Бренд-менеджмент : конспект лек. Чернігів : НУЧК, 2023. 124 с.

3. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посіб. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. 230 с.

4. Марченко О. М. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

5. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-XII. Дата оновлення: 29.12.2024 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text (дата звернення: 26.03.2025).

6. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки* : зб. наук. пр. Луцьк : ВІПЛНТУ, 2022. Випуск 19 (75). С. 236 – 247.

7. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементація концепції в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 1. С. 1 – 11.

8. Каркушка О. О. Управління брендом підприємства роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. Київ, 2025. № 71. С. 1 – 7.

9. Кудирко Л. П., Ратушний Б. В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі. *Економічний простір*. Дніпро, 2024. № 190. С. 280 – 286.

10. Кудіна А. В. Методика оцінки ефективності впровадження системи бренд-менеджменту на підприємствах fashion-індустрії. *Маркетинг і цифрові технології.* Одеса, 2023. Том 7, № 4. С. 140 – 153.

11. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management : 15th ed. Pearson, 2020. 834 p.

12. Вдовічена О., Вдовічен А., Лошенюк О., Лошенюк І., Чичун В. Впровадження бренд-менеджменту в управління діяльністю підприємства: українські реалії. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики*. Київ, 2021. № 5 (40). С. 546 – 555.

13. Витяг з ЄДР ТОВ «Вигідна покупка». URL: https://opendatabot.ua/c/41130363 (дата звернення: 25.07.2025).

14. Історія компанії від «Веселого кошика» до «Аврора мультимаркет». URL: https://corporate.avrora.ua/pages/istorya-maks-test11/ (дата звернення: 25.07.2025).

15. Антонюк Т. Мережа «Аврора» розглядає вихід у Молдову та Балканські країни. *Forbes*. 2024. URL: https://forbes.ua/news/merezha-avrora-rozglyadae-vikhid-u-moldovu-ta-balkanski-kraini-07082024-22867 (дата звернення: 25.07.2025).

16. Міщук І. П., Луцко С. О., Стецюк О. А., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. Львів, 2021. № 65. С. 13 – 22.

17. Фонд EEGF III компанії Horizon Capital інвестує в мережу роздрібних магазинів «Аврора». URL: https://corporate.avrora.ua/news/fond-eegf-iii-kompaniyi-horizon-capital-investuye-v-merezhu-rozdribnikh-magaziniv-avrora-shho-narakhovuye-650-magaziniv-formatu-dollar-store-z-metoyu-zabezpechennya-podalshogo-rozvitku-biznesu-v-regioni?utm_source (дата звернення: 25.07.2025).

18. Кодекс взаємодії з партнерами групи компаній «Аврора». URL: https://robota.avrora.ua/pdf/kodeks_vzaemodii_z_partneramu.pdf (дата звернення: 25.07.2025).

19. Сталий розвиток. Позиція компанії щодо сталого розвитку (декларація відношення компанії до сталого розвитку). URL: https://robota.avrora.ua/stalii-rozvitok (дата звернення: 25.07.2025).

20. Денисюк О. Г., Саннікова С. Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2022. № 46. С. 1 – 7.

21. Культура повсякденних покращень. Як в «Аврорі» працюють із людським капіталом. *Forbes*. 2024. URL: https://forbes.ua/ru/brandvoice/kultura-povsyakdennikh-pokrashchen-yak-v-avrori-pratsyuyut-iz-lyudskim-kapitalom-30042024-20752 (дата звернення: 25.07.2025).

22. Масенко В. Як розділити володіння та управління бізнесом? Досвід засновників «Аврори» і Pet Technologies. *Forbes*. 2024. URL: https://forbes.ua/lifestyle/yak-rozdiliti-volodinnya-ta-upravlinnya-biznesom-dosvid-zasnovnikiv-avrori-i-pet-technologies-29062024-22073 (дата звернення: 25.07.2025).

23. Воловий І. Відомий TikTok, нудне, але потрібне SEO та Big Data. Детальний розбір онлайн-стратегії мережі магазинів «Аврора», які завойовують e-commerce. *Forbes*. 2023. URL: https://forbes.ua/business/tiktok-seo-ta-big-data-detalniy-rozbir-digital-strategii-merezhi-magaziniv-avrora-yakiy-zdiysniv-perekhid-onlayn-pri-perekhodi-v-e-commerce-22122023-18097 (дата звернення: 25.07.2025).

24. Іванова С. А., Мироненко В. В. Бренд-комунікації : навч. посіб. Дніпро : Грані, 2024. 64 с.

25. Родінова Н. Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії.* Львів, 2024. № 35. С. 1 – 13.

26. Grosul, V., Askerov, T. Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Economics of enterprises.* 2020. Vol. 1. № 4 (45). P. 38 – 43.

27. Yalovega N. Marketing communications in the conditions of war: challenges and ways of promoting goods. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. P. 373 – 379.

28. Ричка М. А., Загородня К. С. Tone of voice у соціальних мережах міжнародних компаній. *Scientific achievements of modern society.* Abstracts of IX

International Scientific and Practical Conference. Liverpool, United Kingdom, 2020. С. 928 – 939.

29. Шумкова В. І., Бабенко О. П. Принципи інформаційного управління соціальним маркетингом малого підприємства під час війни. *Проблеми системного підходу в економіці.* Київ, 2024. Випуск № 1 (94). С. 120 – 125.

30. Гавловська, Н., Захарчук, Н., Рудніченко, Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання Push- і Pull-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницький, 2025. Том 338. № 1. С. 486 – 492.

31. Скоропадський М. Стратегії та тактики ціноутворення: формуємо ідеальну ціну на продукти. 2024. URL: https://mskoropadsky.com/strategiyi-ta-taktyky-czinoutvorennya-formuyemo-idealnu-czinu-na-produkty/ (дата звернення: 25.07.2025).

32. Індекс Опендатабота. Найкращі підприємства України 2025. URL: https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade (дата звернення: 25.07.2025).

33. Білик І. І., Погиба А. А., Маргіта М. В. Важливість брендингу для підприємств та його вплив на створення споживчої лояльності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ, 2024. Вип. 20. Т. 2. С. 150 – 159.

34. Кішик І. О., Колешня Я. О. Впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Вид-во «Політехніка», 2025. С. 73.

35. Глоба М. С., Зозульов О. В., Гнітецький Є. В. Маркетингові метрики під час проведення бренд-аудиту. *Економічний простір :* зб. наук. пр. Дніпро : ПДАБА, 2024. № 190. С. 361 – 371.

36. Пустовгар С. А., Муханова Т. А. Оцінка бренду підприємства на основі конкурентного аналізу. *Економіка та суспільство*. Одеса, 2023. № 50. С. 1 – 6.

37. Бленда Н. О., Коротєєв М. А., Соковніна Д. М., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напряму розвитку підприємницьких структур. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. Умань, 2021. № 99 (2). С. 124 – 131.

38. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 272 с.

39. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2022. № 41. С. 1 – 4

40. Ковбас, Г. І., Курганський, Р. Д., Мадай, Ю. В., Сьомкін, О. В., Дубов, А. В., Бєлов, В. В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. Львів, 2024. № 41. С. 57 – 66.

41. What is omnichannel marketing? McKinsey & Company. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing?utm_source (дата звернення: 25.07.2025).

42. Kewlani R. 52+ Omnichannel Stats You Can’t Afford to Ignore in 2024 (Or Risk Losing Customers!). *Firework*. 2024. URL: https://firework.com/blog/omnichannel-statistics?utm_source (дата звернення: 25.07.2025).

43. Kelleher K. Programs and the Strategic Role of Mobile Apps in Retaining Customers and Creating Lifetime Value. *Bryj*. 2024. URL: https://www.bryj.ai/the-importance-of-customer-loyalty-programs-and-the- strategic-role-of-mobile-apps-in-retaining-customers-and-creating-lifetime-value/?utm_source (дата звернення: 25.07.2025).

44. Son Y., Oh W., Han S. P., Park S. When Loyalty Goes Mobile: Effects of Mobile Loyalty Apps on Purchase, Redemption, and Competition. *Information Systems Research*. USA, Catonsville. 2020. № 31 (3). P. 1 – 23.

45. Must Know Omnichannel Statistics For Marketers (2025). Uniformmarket. URL: https://www.uniformmarket.com/statistics/omnichannel-shopping-statistics?utm_source (дата звернення: 25.07.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

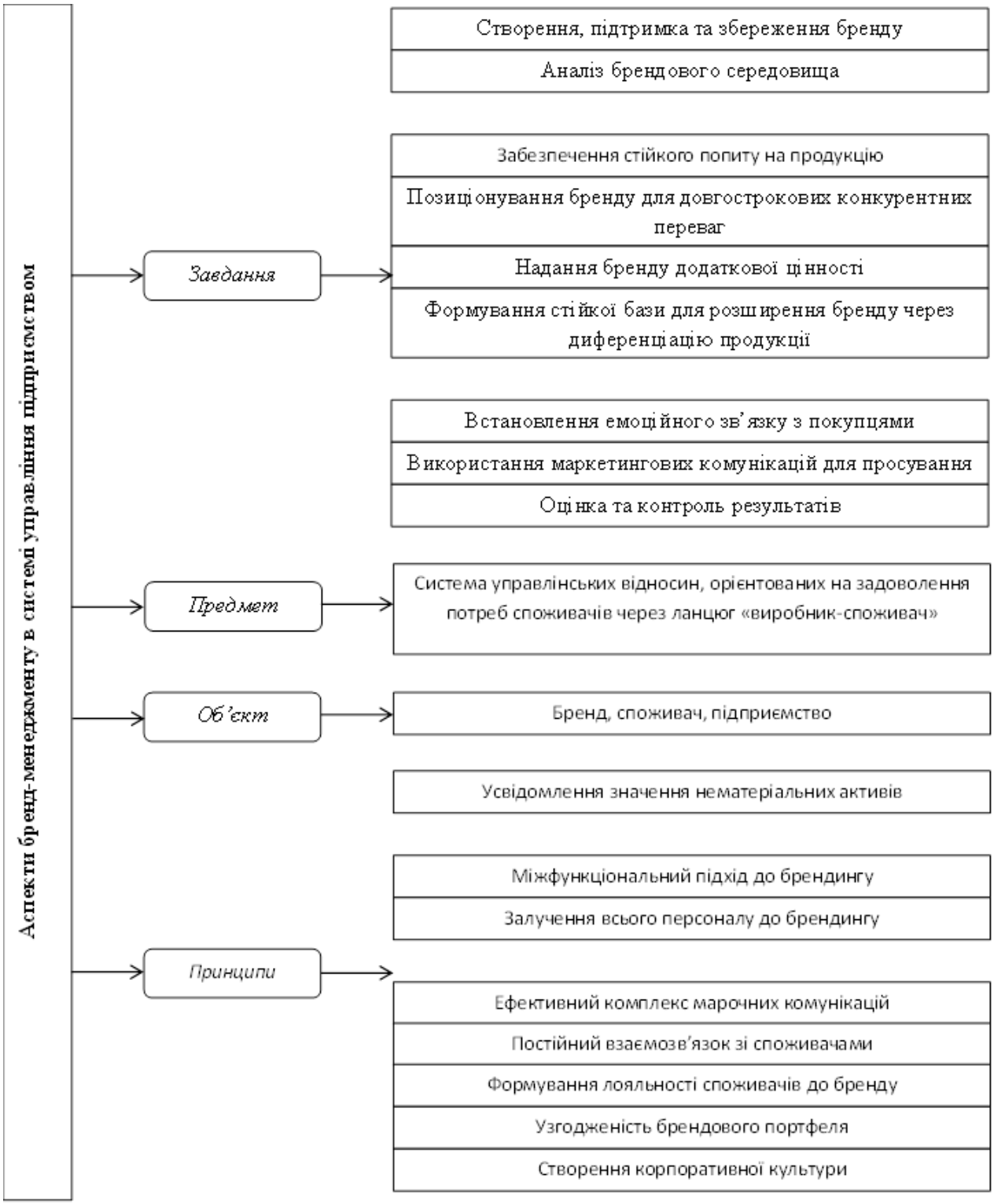


Рисунок – 1.1. Аспекти бренд-менеджменту в системі управління підприємством

ДОДАТОК Б

Таблиця 1.2 – Етапи трансформації концепції бренд-менеджменту

Етап	Назва	Опис	Період
I	Формування маркетингових стратегій для товару	Початок розвитку бренд-менеджменту як системи управління брендом відбувся у компанії Procter & Gamble. Саме тут вперше була реалізована ідея брендингу, що дозволила створювати окремі маркетингові стратегії для кожного бренду та проводити індивідуальні рекламні кампанії. Основний акцент цього періоду – підвищення рівня продажів завдяки просуванню маркованих товарів.	1930 – 1950-ті
II	Управління репутацією бренду	У цей період рекламні агентства почали активно працювати над формуванням впізнаваного іміджу брендів. Важливим аспектом стало створення привабливих та унікальних образів, що відповідали очікуванням споживачів. Основна мета полягала у збільшенні частки ринку та досягненні лідерських позицій серед конкурентів.	1950 – 1980-ті
III	Побудова ідентичності бренду	На цьому етапі ключовою стала концепція цілісного сприйняття бренду. Використання маркетингових комунікацій, таких як реклама, PR, упаковка та візуальна ідентичність, дозволяло створювати стійке уявлення про бренд. Основний акцент був зроблений на залученні лояльних споживачів та формуванні їхньої прихильності до бренду.	1980 – 1990-ті
IV	Управління вартістю бренду	Сучасний підхід до бренд-менеджменту базується на управлінні капіталом бренду, оцінці його ринкової вартості та моніторингу ефективності брендингу. Головна мета – підвищення вартості бренду як нематеріального активу компанії, а також мінімізація ризиків, що можуть впливати на його розвиток. Ідентичність бренду стала ключовим фактором його зростання.	1990 – сьогодні

ДОДАТОК В

Таблиця 1.3 – Характеристика шкіл бренд-менеджменту

Критерій/Назва школи	**Західна (англо-американська) школа**	**Азіатська (японська) школа**
Переваги	Відсутність чіткої асоціації між товарними марками компанії та її репутацією, оскільки корпоративний бренд залишається непомітним для споживачів. Завдяки цьому невдача одного бренду не впливає на імідж усієї компанії та її продукцію, що знижує репутаційні ризики.	Використання корпоративного бренду сприяє зростанню рівня довіри серед споживачів.
	Розподіл товарних брендів за категоріями дає змогу ефективніше проводити диверсифікацію.	Єдиний маркетинговий бюджет для просування як компанії-виробника, так і її продукції.
	Найкраще підходить для продукції з коротким життєвим циклом.	Зменшення ризиків при запуску нових технологічних і інноваційних товарів.
	Ефективний для інноваційних товарів і FMCG, оскільки невдача окремого бренду не зашкодить компанії.	Найкраще підходить для промислової та високотехнологічної продукції.
Недоліки	Високі ризики при запуску нових брендів.	Необхідний тривалий період для формування стійкого корпоративного бренду.
	Створення та просування товарного бренду вимагає значних фінансових вкладень та часу.	У разі невдачі окремого продукту негативне сприйняття може поширитися на всю компанію.
	Споживачам потрібен час, щоб звикнути до нового бренду.	
	Складність у керуванні товарним асортиментом та ризик внутрішньої конкуренції між власними брендами компанії.	
	Менш ефективний для складних технічних продуктів, які потребують гарантій та сервісного обслуговування на рівні корпоративного бренду.	

ДОДАТОК Г

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Вигідна покупка»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Налагоджена мережа магазинів у містах і передмістях. Це дозволяє охоплювати широку аудиторію та працювати з різними цільовими групами. 2. Формат дискаунтера. Ціни нижчі за середньоринкові – привабливо для споживачів у період економічної нестабільності. 3. Наявність товарів власної торгової марки. Це дозволяє контролювати якість і маржинальність продукції. 4. Гнучкість у ціноутворенні. Компанія оперативно реагує на зміни купівельного попиту, що є перевагою перед великими мережами. 5. Висока пізнаваність бренду у регіоні. Назва «Вигідна покупка» сама по собі транслює цінність – економія.	1. Залежність від імпорту продовольчих і непродовольчих товарів. Через валютні коливання це впливає на цінову стабільність. 2. Нерівномірна якість сервісу між торговими точками. Зумовлено різницею в управлінні та кваліфікації персоналу. 3. Недостатній рівень цифровізації. Відсутність мобільного застосунку чи персоналізованих CRM-рішень.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Розвиток e-commerce і доставка продуктів. Багато конкурентів ще не адаптували цю модель у регіонах. 2. Розширення у сегменті товарів для дому та побуту. Зростає попит на недорогі побутові товари, інструменти, текстиль. 3. Партнерство з локальними виробниками. Це дозволить зменшити залежність від імпорту й розвивати СТМ. 4. Державні ініціативи підтримки малого та середнього бізнесу. Наприклад, податкові пільги чи грантові програми на цифровізацію.	1. Економічна нестабільність, інфляція та девальвація гривні. Це впливає на купівельну спроможність та логістичні витрати. 2. Зростаюча конкуренція з боку національних мереж (АТБ, Сільпо, Varus). Вони мають вищу закупівельну спроможність і маркетинговий бюджет. 3. Військові дії та ризики порушення логістики. Особливо актуально для східних та південних регіонів. 4. Кадровий дефіцит. Через трудову міграцію важко утримувати стабільну команду в регіонах.

ДОДАТОК Д

Таблиця 2.9 – Оцінка факторів ТОВ «Вигідна покупка» за методом SPACE

Фактори стабільності обстановки (ES)		
Фактор	**Оцінка**	**Обґрунтування**
Технологічні зміни	5	Швидка цифровізація роздрібної торгівлі відкриває нові канали комунікації бренду, але вимагає гнучкості
Темпи інфляції	4	Інфляція близько 15 % – суттєвий тиск на витрати
Мінливість попиту	4	Попит частково нестабільний через економічну невизначеність і воєнні ризики
Діапазон цін конкуруючих продукцій	4	Висока цінова конкуренція, особливо у сегменті FMCG
Перешкоди для доступу на ринок	3	Помірні регуляції та складнощі через геополітичні обставини
Тиск конкурентів	5	Сильна конкуренція як від локальних, так і міжнародних мереж
Цінова еластичність попиту	5	Висока чутливість споживачів до цін
Середнє значення ES = 4,29		
Фактори промислового потенціалу (IS)		
Фактор	**Оцінка**	**Обґрунтування**
Потенціал зростання	5	Ринок FMCG зростає, зростає середній чек і купівельна спроможність
Потенціал прибутку	5	Компанія має стабільний прибуток завдяки розширенню онлайн-каналів
Фінансова стабільність	4	Фінансові показники стабільні, але ризики через економічні коливання існують
Рівень технології	5	Високий рівень впровадження цифрових технологій
Ступінь використання ресурсів	5	Ефективне управління ресурсами, автоматизація процесів
Капіталоінтенсивність	3	Помірна капіталоємність, враховуючи необхідність ІТ-інвестицій та логістики
Легкість доступу на ринок	4	Помірні бар’єри входу, регуляторні вимоги, конкуренція
Продуктивність і використання потужностей	5	Висока продуктивність завдяки автоматизації та аналітиці
Середнє значення IS = 4,5		
Фактори конкурентних переваг (CA)		
Фактор	**Оцінка**	**Обґрунтування**
Частка ринку	3	Значна, але зростаюча частка у роздрібному сегменті
Якість продукції	4	Висока якість власних торгових марок і товарів

Життєвий цикл продукції	3	Змішаний цикл, постійно оновлюваний асортимент
Цикл заміни продукції	3	Відносно фіксований, залежить від категорії товару
Лояльність покупців	4	Програми лояльності, CRM-системи підтримують утримання клієнтів
Використання потужностей конкурентами	4	Активна конкуренція, високий рівень використання ринкових ресурсів
Вертикальна інтеграція	3	Рівень вертикальної інтеграції помірний, розвиток власних логістичних ланцюгів
Середнє значення CA = 3,43		
Фактори фінансового потенціалу (FS)		
Фактор	**Оцінка**	**Обґрунтування**
Прибуток на вкладення	4	Стабільний прибуток при помірних інвестиціях
Фінансова залежність	3	Помірна залежність від зовнішніх джерел фінансування
Ліквідність	4	Позитивна ліквідність, збалансований грошовий потік
Необхідний / наявний капітал	4	Достатній капітал для операцій та розвитку
Потік засобів	3	Потік засобів стабільний, але може бути покращений
Легкість виходу з ринку	3	Складність виходу через контрактні зобов’язання та бренд
Ризик підприємства	3	Помірний ризик, враховуючи економічні і геополітичні фактори
Середнє значення FS = 3,43		

ДОДАТОК Е

Таблиця 3.1 – Концепція бренд-менеджменту «Аврора мультимаркет»

Елемент концепції	**Опис**
Бренд-ідея	«Аврора – щоденні відкриття для дому і душі». Трансформація з офлайн-дискаунтера у мультиканальний бренд, що поєднує вигідність, доступність і позитивний емоційний досвід.
Мета бренд-менеджменту	Сформувати стійкий, автентичний, впізнаваний бренд, що забезпечує функціональні та емоційні вигоди, сприяючи зростанню лояльності та розширенню клієнтської бази.
Функціональне позиціонування	«Аврора» як мультимаркет першої необхідності з широким асортиментом за вигідними цінами. Слоган: «Аврора – тут є все й вигідно».
Емоційне позиціонування	Формування емоції «приємного відкриття» — знайомство з новими товарами за доступною ціною, що приносить несподівану радість і задоволення.
Ціннісна база бренду	Доступність. Простота та зручність. Доброзичливість. Натхнення. Відкритість до клієнта.
Візуальна і комунікаційна айдентика	Візуальний стиль має відображати вигідність із позитивною емоцією. Стиль – яскравий, дружній, життєрадісний. Комунікації – розмовні, прості, з історіями людей та відгуками.
Розвиток омніканального досвіду	Електронний каталог, мобільний застосунок. QR-акції, персоналізовані бонуси. Присутність у TikTok, Instagram, Facebook. Електронні чеки, цифровий фідбек.
Сегментована комунікація (мікротаргетинг)	Студенти: TikTok, лайфхаки, бюджетні товари. Молоді мами: партнерства з блогерами, товари для дітей. Пенсіонери: друковані матеріали, спеціальні акції.
Залучення клієнтів до формування бренду	Створення та поширення UGC-контенту (відео, відгуки, огляди). Розвиток спільнот за інтересами (DIY, декор тощо). Опитування та голосування за новинки.
Інтеграція корпоративної культури	Публічне висвітлення внутрішньої культури компанії. Сторітелінг, відео з працівниками. Використання фірмових хештегів у зовнішній комунікації.
Моніторинг ефективності (KPI)	Впізнаваність бренду (Brand Awareness). Індекс лояльності (NPS). Активність у соцмережах. Обсяг UGC-контенту. Частота покупок. Користування мобільними функціями.