МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Організаційні технології бренд-менеджменту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» на міжнародних ринках»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Сидорчук Сергій Олексійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент
Петрова К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Сидорчук Сергій Олексійович

1. Тема роботи «Організаційні технології бренд-менеджменту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» на міжнародних ринках»
керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 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 ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ
2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
10 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ С. О. Сидорчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 с., 10 табл., 4 рис., 33 джерела.

Об’єкт дослідження – діяльність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» як виробника фасованої природної мінеральної води та носія бренду «Моршинська» у контексті виходу на міжнародні ринки.

Предмет дослідження – організаційні технології бренд-менеджменту підприємства, що охоплюють сукупність управлінських процесів, структурних рішень, регламентів та методів стратегічного аналізу.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади бренд-менеджменту як інструменту стратегічного управління підприємством. Систематизовано підходи до організаційних технологій на міжнародних ринках, які еволюціонували від традиційних лінійно-функціональних структур до сучасних матричних рішень та кросфункціональних команд. Визначено методичні інструменти оцінювання ефективності бренд-менеджменту, що поєднують ринкові, фінансові, стратегічні та інституційні показники.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»». Встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання масштабів діяльності та високий рівень фінансової стійкості. За результатами PEST- та SPACE-аналізів визначено доцільність агресивної стратегії зростання на міжнародних ринках за умов ефективного управління ризиками.

Запропоновано комплекс заходів з удосконалення організаційних технологій, зокрема: створення кросфункціональної команди міжнародного бренд-менеджменту, впровадження інтегрованої цифрової аналітичної платформи та інтернаціоналізацію екологічних програм (EcoHike). Розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих змін.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, БРЕНД «МОРШИНСЬКА», СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 p., 10 tables, 4 figures, 33 sources.

The object of the study is the activities of PrJSC "Morshyn Mineral Water Plant "Oscar"" as a manufacturer of packaged natural mineral water and the carrier of the "Morshynska" brand in the context of entering international markets.

The subject of the study is organizational technologies of brand management of the enterprise, which cover a set of management processes, structural solutions, regulations and methods of strategic analysis.

The first section summarizes the theoretical principles of brand management as a tool for strategic management of the enterprise. Approaches to organizational technologies in international markets, which have evolved from traditional linear-functional structures to modern matrix solutions and cross-functional teams, are systematized. Methodological tools for assessing the effectiveness of brand management, combining market, financial, strategic and institutional indicators, are determined.

The second section provides a comprehensive analysis of the activities of PrJSC "MZMV "Oscar"". It was established that the company demonstrates stable growth in the scale of its activities and a high level of financial stability. The results of PEST and SPACE analyses determined the feasibility of an aggressive growth strategy in international markets under conditions of effective risk management.

A set of measures to improve organizational technologies was proposed, in particular: the creation of a cross-functional international brand management team, the implementation of an integrated digital analytical platform and the internationalization of environmental programs (EcoHike). The calculations confirmed the economic feasibility of the proposed changes.

BRAND MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL TECHNOLOGIES, INTERNATIONAL MARKETS, BRAND "MORSHYNSK", STRATEGIC MANAGEMENT, ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ 11
1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління підприємством 11
1.2 Організаційні технології бренд-менеджменту на міжнародних ринках 14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренд-менеджменту підприємств мінеральних вод 16
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ 19
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та бренду «Моршинська» 19
2.2 Аналіз конкурентного середовища бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» 23
2.3 Бренд «Моршинська» та особливості реалізації бренд-менеджменту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» 29
2.4 Напрямки вдосконалення та ефективність організаційних технологій бренд-менеджменту компанії 35
ВИСНОВКИ 39
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42

ВСТУП

Глобальний ринок бутильованої води належить до найдинамічніших сегментів індустрії напоїв: попит зростає як у натуральному, так і у вартісному вимірі, що зумовлено погіршенням якості водопровідної води, урбанізацією, поширенням культури здорового способу життя та підвищенням вимог споживачів до безпечності харчових продуктів. Дослідження світового ринку свідчать про стале зростання категорії води в пляшках темпами, що перевищують середні темпи розвитку безалкогольних напоїв загалом, при цьому значна частина приросту формується за рахунок преміальних та функціональних продуктів, а також продажів поза домом.

Український ринок фасованої мінеральної води демонструє подібні тенденції. Попри воєнні ризики, інфляційні коливання та логістичні обмеження, він зберігає потенціал зростання завдяки низькій якості централізованого водопостачання, зростанню споживчої чутливості до питань здоров’я та активному розвитку національних брендів, серед яких провідні позиції посідає торгова марка «Моршинська». Наукові дослідження ринку мінеральних вод в Україні засвідчують, що саме «Моршинська» розглядається як найбільш успішна торгова марка завдяки поєднанню екологічно чистого регіону походження та послідовної маркетингової політики, орієнтованої на довгострокове формування бренду.

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» (далі – ПрАТ «МЗМВ «Оскар») розташоване у місті Моршин Львівської області та спеціалізується на виробництві фасованої природної мінеральної води під торговельною маркою «Моршинська». Підприємство входить до складу групи IDS Ukraine – одного з найбільших виробників мінеральних та питних вод в Україні, що є частиною міжнародної компанії IDS Borjomi International, продукція якої експортується більш ніж у сорок країн світу. У 2023 році менеджмент IDS Ukraine оцінював потенційну ринкову

вартість бренду «Моршинська» на рівні до 500 млн доларів США, що підкреслює значущість бренд-менеджменту як джерела формування нематеріальної цінності підприємства.

В умовах повномасштабної війни, санкційних обмежень щодо окремих акціонерів міжнародної групи, посилення екологічних стандартів та конкуренції з боку як національних, так і транснаціональних компаній, організаційні технології бренд-менеджменту набувають ключового значення для забезпечення стійкості та розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» на міжнародних ринках. З одного боку, підприємство має вагомі фінансові результати та зміцнює позиції на внутрішньому ринку: за даними відкритої фінансової звітності дохід компанії у 2024 році перевищив 2,8 млрд грн із суттєвим зростанням чистого прибутку порівняно з воєнним 2022 роком. З іншого боку, арешт частини корпоративних прав групи IDS Ukraine, передача окремих активів в управління державним органам та дискусії про можливе згортання діяльності у разі зміни регуляторного середовища підсилюють невизначеність стратегічного розвитку.

Ступінь наукового опрацювання обраної проблематики є достатньо високим у теоретичному вимірі. Питання сутності бренду, управління брендовим капіталом та місця бренд-менеджменту в системі маркетингової діяльності підприємств ґрунтовно висвітлено у працях таких дослідників, як М. Лишенко [4], Г. О. Майборода [5], В. Любчук [24] та В. Підгурська [26-27]. Стратегічні аспекти бренд-менеджменту, що включають розробку стратегій просування та інноваційний розвиток, проаналізовано у роботах О. Вдовіченої [2], А. Данилюка [3], І. Перевозової та Т. Жарської [6], О. Тімченко [16], О. Ю. Червоної та А. С. Гопки [18], а також у дослідженнях О. Деркач [21], Ю. Малиш та ін. [25] і В. Троян [30].

Сучасні трансформації у цій сфері, зокрема вплив соціальних мереж, вірусного маркетингу та цифровізації, детально розглядаються у публікаціях У. О. Балик, О. М. Стець, І. А. Стасіцького [1], С. Подзігуна та Н. Пачевої [7], В. Сліпченка [13], Т. Балановська та ін. [20] та А. Сербенівської [28-29]. Питання

міжнародного позиціонування брендів, їхньої ролі у глобальному конкурентному середовищі та формуванні іміджу країни досліджували Г. Я. Студінська [15], І. Приходько та Х. Стибель [9], Н. Хой та ін. [22], Л. Кудрико [23], а також О. Заяць [33].

Незважаючи на значний масив наукових публікацій, організаційний вимір бренд-менеджменту, що охоплює формування структур, регламентів та цифрових рішень управління брендом саме для підприємств харчової промисловості та виробників мінеральних вод, у вітчизняній науковій літературі досліджений фрагментарно. Комплексна оцінка організаційних технологій на основі реальних фінансово-економічних показників діяльності конкретного підприємства залишається актуальним та недостатньо висвітленим завданням, що й зумовило вибір теми цієї кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі організаційних технологій бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» на міжнародних ринках та розробці напрямів їх удосконалення з урахуванням фінансових, ринкових і інституційних умов функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі розв’язано такі взаємопов’язані завдання:

уточнено сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління підприємством;

систематизовано підходи до організаційних технологій бренд-менеджменту на міжнародних ринках та методичні інструменти оцінки їх ефективності;

охарактеризовано діяльність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та позиціонування бренду «Моршинська» на внутрішньому й зовнішніх ринках;

здійснено фінансово-економічний аналіз підприємства;

сформовано дерево цілей бренд-менеджменту та обґрунтовано стратегічні альтернативи розвитку бренду на міжнародних ринках;

розраховано економічну ефективність запропонованих організаційних змін та запропоновано напрями вдосконалення системи бренд-менеджменту на підприємстві.

Об’єктом дослідження є діяльність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» як виробника фасованої природної мінеральної води та носія бренду «Моршинська» у контексті виходу на міжнародні ринки.

Предметом дослідження виступають організаційні технології бренд-менеджменту підприємства, що охоплюють сукупність управлінських процесів, структурних рішень, регламентів, інформаційно-комунікаційних технологій та методів стратегічного аналізу, спрямованих на формування, підтримання й розвиток бренду «Моршинська» на зарубіжних ринках.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, історичного та логічного підходів; спеціальні методи стратегічного менеджменту; методи фінансово-економічного аналізу, включаючи горизонтальний, вертикальний аналіз та систему відносних показників рентабельності й фінансової стійкості; елементи маркетингового аналізу споживачів і конкурентів.

Інформаційну базу роботи становлять офіційні дані державних реєстрів та відкритих фінансових ресурсів щодо діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», матеріали сайту «Моршинська», наукові публікації з проблематики ринку мінеральних вод України й бренд-менеджменту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління підприємством

Бренд у сучасній економіці перестав бути лише інструментом ідентифікації продукції, трансформувавшись у стратегічний нематеріальний актив. Як зазначають у своїх дослідженнях М. Лишенко [4] та Г. О. Майборода [5], саме якісне управління брендовим капіталом стає вирішальним фактором зростання доданої вартості підприємства. Фундаментальні підходи до розуміння бренду як об’єкта стратегічного менеджменту розкривають В. Любчук [24] та В. Підгурська [26], які акцентують увагу на тому, що бренд є джерелом стійких конкурентних переваг. У контексті виробництва мінеральних вод це означає формування у споживача унікального емоційного та функціонального досвіду, що забезпечується через інтеграцію маркетингової стратегії в загальну систему стратегічного управління підприємством.

У сучасній економіці бренд розглядається як багатовимірний нематеріальний актив, що поєднує сукупність функціональних, емоційних, соціальних та символічних характеристик товару чи підприємства, які формують стійкі асоціації у свідомості цільових споживачів. Бренд не зводиться до торговельної марки або логотипу, а уособлює обіцянку цінності, яку компанія надає покупцеві, та очікування споживача щодо властивостей продукту, рівня сервісу, стилю комунікацій і репутації виробника [14].

Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством являє собою цілеспрямовану діяльність з формування, розвитку, підтримання та захисту бренду, що охоплює визначення його ідентичності й позиціонування, розробку системи візуальних та вербальних атрибутів, управління

асортиментом і якістю продукту, розробку та реалізацію комунікаційних стратегій, організацію взаємодії зі споживачами та партнерами, а також оцінювання результатів у вигляді брендового капіталу та фінансових показників.

У контексті міжнародних ринків бренд-менеджмент повинен враховувати культурні, ментальні, регуляторні та конкурентні відмінності між країнами, забезпечуючи баланс між стандартизацією бренду для збереження його цілісності та адаптацією окремих елементів до локальних особливостей. Це зумовлює зростання ролі організаційних технологій як комплексу процедур, структурних рішень і інформаційних систем, які забезпечують узгодженість дій різних підрозділів підприємства на різних ринках.

Для систематизації теоретичних підходів до розуміння бренду та бренд-менеджменту доцільно узагальнити їх еволюцію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція уявлень про бренд та бренд-менеджмент [17]

Підхід	Змістова характеристика	Управлінські акценти
Товарний	Бренд як відмінність товару від конкурентів за назвою, знаком, упаковкою	Захист торговельної марки, контроль якості, реклама
Маркетинговий	Бренд як комплекс асоціацій і переваг для споживача	Позиціонування, сегментація, комунікаційні кампанії
Стратегічний	Бренд як довгостроковий нематеріальний актив підприємства	Інтеграція бренд-стратегії зі стратегією компанії, управління портфелем брендів
Інституційний	Бренд як соціальний та культурний символ	Управління репутацією, взаємодія із стейкґолдерами, соціальна відповідальність
Цифровий	Бренд як сукупність офлайнової та онлайнової присутності	Управління цифровим досвідом, даними про споживачів, омніканальність

Наведена таблиця 1.1відображає поступове зміщення акцентів від захисту торгових марок і комунікаційних активностей до інтегрованого стратегічного управління брендом як системоутворювальним елементом бізнес-моделі підприємства. У практиці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» це проявляється в тому, що бренд «Моршинська» позиціонується не лише як природна мінеральна вода із

низькою мінералізацією, а як щоденний елемент здорового способу життя, символ чистоти та природності Карпатського регіону, що активно підкріплюється спортивними та екологічними проєктами.

Організаційний аспект бренд-менеджменту передбачає створення відповідних структур (бренд-відділів, кросфункціональних команд, центрів експертизи), формування системи регламентів і стандартів використання бренду, впровадження інформаційних систем планування та контролю маркетингових активностей, а також встановлення ключових показників ефективності, пов’язаних із брендовим капіталом.

Місце бренд-менеджменту в системі стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства можна представити у вигляді схеми, де брендова стратегія інтегрується з корпоративною, маркетинговою, інноваційною та фінансовою стратегіями (рис. 1.1).

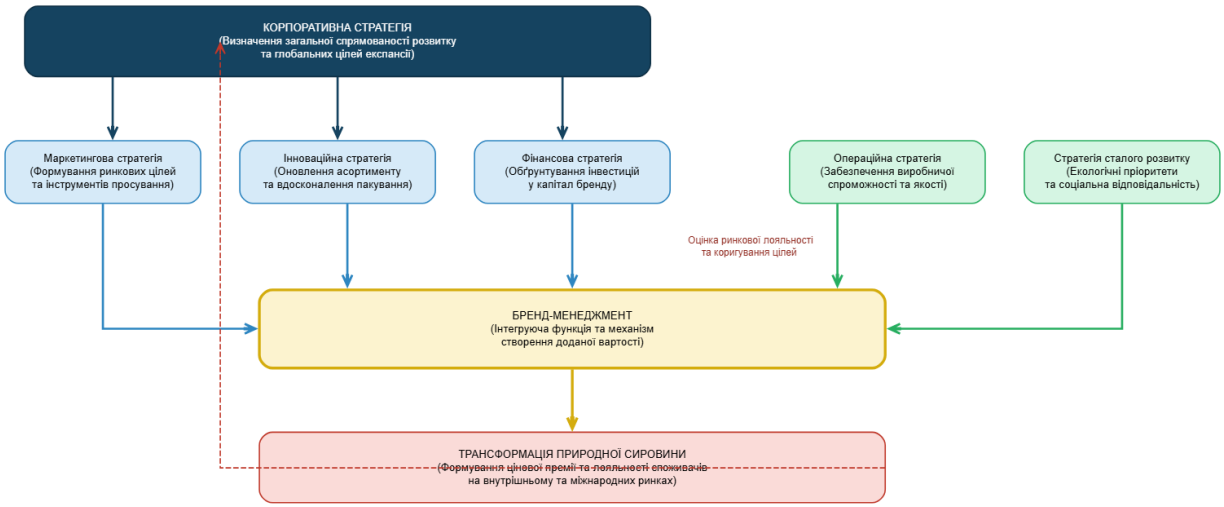


Рисунок 1.1 – Місце бренд-менеджменту в системі стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства [17-18, 31]

У схемі 1.1 бренд-менеджмент розташовується на перетині корпоративної стратегії (визначає загальну спрямованість розвитку), маркетингової стратегії (формує ринкові цілі й інструменти), операційної стратегії (забезпечує виробничу спроможність) та стратегії сталого розвитку, що відображає екологічні та соціальні пріоритети. Для підприємств харчової промисловості,

зокрема виробників мінеральної води, саме бренд стає ключовим механізмом перетворення природної сировини на додану вартість, здатну забезпечити цінову премію та лояльність споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

1.2 Організаційні технології бренд-менеджменту на міжнародних ринках

Організаційні технології бренд-менеджменту доцільно трактувати як впорядковану систему взаємопов'язаних процедур, методів, інформаційних інструментів і структурних рішень, що забезпечують планування, реалізацію та контроль бренд-стратегії підприємства. Їх особливість у міжнародному контексті полягає в необхідності координувати діяльність на декількох ринках із різними регуляторними, культурними та конкурентними умовами [19].

Серед ключових елементів організаційних технологій бренд-менеджменту на міжнародних ринках можна виділити: систему корпоративного управління брендами (визначення ролі центрального офісу та локальних підрозділів у прийнятті брендових рішень); організацію кросфункціональної взаємодії (співпраця маркетингу, виробництва, збуту, логістики, фінансів та служби якості); стандартизовані процеси розроблення та запуску нових продуктів; інформаційні системи для збору та аналізу маркетингових даних; цифрові платформи комунікації зі споживачами.

Порівняльну характеристику традиційних та сучасних організаційних технологій бренд-менеджменту подано у табл. 1.2.

Для бренду «Моршинська» впровадження сучасних організаційних технологій проявляється у поєднанні централізованої розробки бренд-стратегії на рівні IDS Ukraine з активною взаємодією з партнерами на внутрішньому та зовнішніх ринках, у використанні цифрових інструментів для екологічних ініціатив (мобільний застосунок EcoHike, кампанії «Разом за природу»), у співпраці з технологічними компаніями та громадськими організаціями.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних і сучасних організаційних технологій бренд-менеджменту [12, 31, 32]

Ознака	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Структура управління	Лінійно-функціональна, бренд як частина маркетингу	Матриця «бренд – ринок», бренд-менеджери з глобальним мандатом
Прийняття рішень	Централізоване в національному офісі	Поєднання глобальних стандартів і локальної адаптації
Інформаційна база	Періодичні дослідження, обмежені панелі	Безперервний моніторинг даних, використання цифрової аналітики
Комунікації	Мас-медіа, класична реклама	Омніканальні цифрові комунікації, персоналізований контент
Оцінка ефективності	Обсяги продажу, частка ринку	Комплексні бренд-метрики, включаючи лояльність і сприйняття цінностей

Алгоритм організаційної технології бренд-менеджменту на міжнародних ринках можна зобразити у вигляді послідовності етапів (рис. 1.2): стратегічний аналіз ринкового середовища; формування бренд-стратегії; проєктування організаційної структури та процесів; реалізація комплексних маркетингових і комунікаційних програм; моніторинг результатів і коригування рішень.

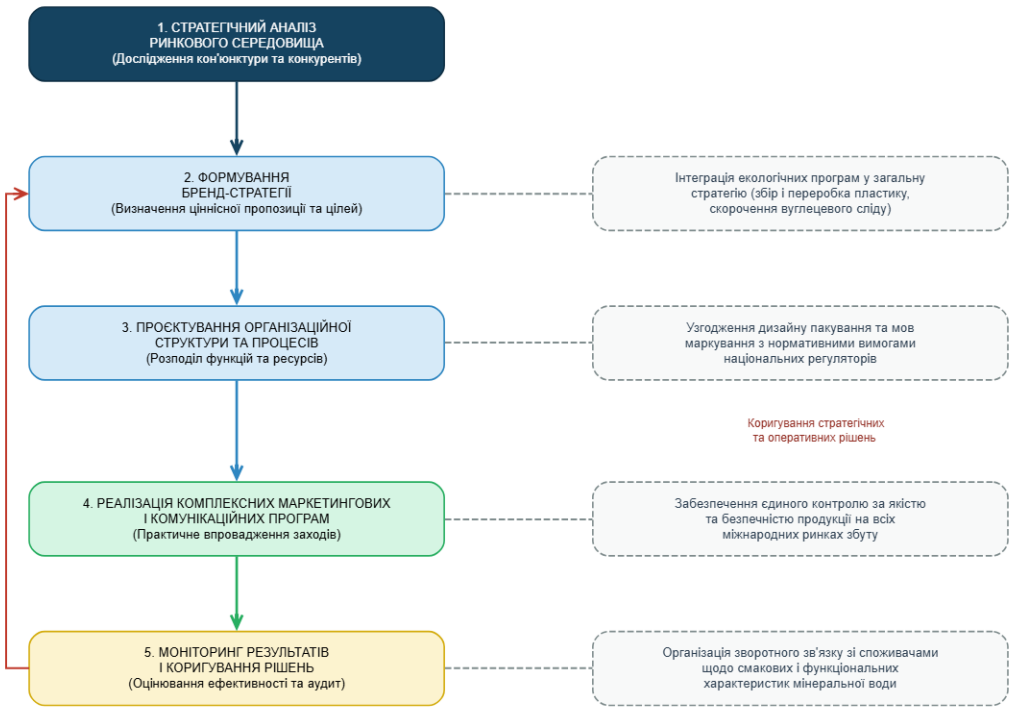


Рисунок 1.2 – Алгоритм організаційної технології бренд-менеджменту на міжнародних ринках

У структурі алгоритму для підприємств мінеральної води особливої ваги набувають такі процедури: забезпечення єдиного контролю за якістю і безпечністю продукції на всіх ринках збуту; узгодження дизайну упаковки та мов маркування з вимогами національних регуляторів; організація зворотного зв'язку зі споживачами щодо смакових і функціональних характеристик води; інтеграція екологічних програм (збір і переробка пластику, скорочення вуглецевого сліду) у загальну бренд-стратегію.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності бренд-менеджменту підприємств мінеральних вод

Оцінювання ефективності бренд-менеджменту потребує поєднання маркетингових, фінансових та стратегічних показників. Для підприємств мінеральних вод, що діють на міжнародних ринках, доцільно виділяти щонайменше три групи показників: результативність бренду на ринку (частка, знання, лояльність); фінансові результати (дохід, рентабельність, вартість бренду); стратегічні позиції (конкурентні переваги, можливості зростання).

На рівні маркетингових метрик доцільно використовувати показники спонтанного та підказаного знання бренду, частоти споживання, переваги за смаком і асоціативного сприйняття (здоров'я, екологічність, щоденність), а також індекси лояльності. У наукових дослідженнях ринку бутильованої води підкреслюється, що саме комплексне комунікаційне забезпечення бренду дозволяє перетворити стандартизований продукт (воду) на диференційований об'єкт споживчих уподобань.

Фінансова складова оцінювання ефективності бренд-менеджменту пов'язана з аналізом динаміки доходу, чистого прибутку, рентабельності продажу та активів, а також зі спробами оцінити вартість бренду як частину ринкової вартості компанії. Приклад бренду «Моршинська» демонструє, що успішний бренд може бути оцінений як актив, співставний за вартістю з виробничими потужностями: менеджмент IDS Ukraine оцінює потенційну

ринкову вартість бренду на рівні сотень мільйонів доларів США, що відображає результат багаторічних інвестицій у маркетинг та організаційні технології управління брендом.

У табл. 1.3 узагальнено основні групи показників, що можуть бути використані для діагностики ефективності бренд-менеджменту підприємства мінеральних вод.

Таблиця 1.3 – Ключові показники оцінки ефективності бренд-менеджменту підприємства мінеральних вод [6, 15, 17]

Група показників	Змістове наповнення	Аналітичне значення
Ринкові	Частка ринку, знання бренду, частота споживання, лояльність	Відображають позиції бренду у свідомості й поведінці споживачів
Фінансові	Дохід від реалізації, чистий прибуток, рентабельність продажу, прибуток на активи	Показують здатність бренду генерувати фінансові результати
Стратегічні	Рівень диференціації, стійкість конкурентних переваг, портфельна роль бренду	Характеризують потенціал довгострокового розвитку бренду
Інституційні	Репутація, участь у соціальних та екологічних проєктах, відповідність стандартам	Відображають довіру стейкґолдерів та якість інституційного середовища

Для комплексної діагностики бренд-менеджменту доцільно поєднувати вказані показники з інструментами стратегічного аналізу – насамперед зі схемами аналізу зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін, а також портфельними моделями.

Отже, у першому розділі роботи було здійснено теоретичне узагальнення сутності та місця бренд-менеджменту в системі стратегічного управління сучасним підприємством. Встановлено, що бренд є багатовимірним нематеріальним активом, який інтегрує сукупність функціональних, емоційних та соціальних характеристик, а управління ним передбачає цілеспрямовану діяльність із формування, розвитку та захисту відповідної ідентичності. Доведено, що в умовах глобалізації міжнародний бренд-менеджмент потребує

балансу між збереженням цілісності бренду та врахуванням культурно-регуляторних особливостей окремих ринків.

Організаційні технології бренд-менеджменту визначено як впорядковану систему взаємопов’язаних процедур, методів та структурних рішень, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Аналіз еволюції цих технологій свідчить про перехід від традиційних лінійно-функціональних структур до матричних рішень, кросфункціональних команд та інтеграції цифрових аналітичних платформ, які дозволяють оперативно коригувати стратегію залежно від ринкових змін.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності бренд-менеджменту, які передбачають комплексне використання ринкових, фінансових, стратегічних та інституційних показників. Запропонований алгоритм стратегічної діагностики, що включає етапи збору інформації, її аналізу та розробки рекомендацій, створює необхідну базу для обґрунтування управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та бренду «Моршинська»

ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» є підприємством харчової промисловості, розташованим у місті Моршин Стрийського району Львівської області, за адресою вулиця Геологів, 12А. Підприємство зареєстроване як приватне акціонерне товариство, має статутний капітал 8,8 млн грн і чинний статус «зареєстровано». Основним видом діяльності є виробництво фасованої природної мінеральної води, що реалізується на ринку під брендом «Моршинська». Підприємство використовує природні джерела, відкриті поблизу курортного міста Моршин, що історично відоме як бальнеологічний курорт.

Завод входить до компанії IDS Ukraine, яка виробляє і просуває збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в курортних регіонах України, та представлена на ринку брендами «Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Aqua Life», «Трускавецька» та іншими. IDS Ukraine, у свою чергу, є частиною міжнародної групи IDS Borjomi International – одного з трьох найбільших виробників мінеральних вод у регіоні СНД та країн Балтії, продукти якої експортуються більш ніж у 40 країн світу [8].

Бренд «Моршинська» позиціонується як природна мінеральна вода із низьким рівнем мінералізації, що самовиливається із джерел у заповідній зоні Карпатських лісів. Комунікація бренду базується на ідеях природності, щоденного балансу, легкості та здорового способу життя, що підкріплюється участю в спортивних заходах (партнерство з біговими змаганнями Run Ukraine,

підтримка дитячих спортивно-розважальних проєктів), екологічних програмах та цифрових ініціативах.

На внутрішньому ринку України за результатами галузевих рейтингів «Моршинська» посідає перше місце за обсягами продажу в сегменті негазованих мінеральних вод, що підтверджує її лідерські позиції та високий рівень споживчої довіри. На міжнародних ринках продукція підприємства присутня переважно через експортні поставки IDS Borjomi International, що орієнтуються на країни Європейського Союзу, Північної Америки, Близького Сходу й Азії, зокрема на ринки, де проживає значна українська діаспора.

Для оцінки фінансової стійкості та динаміки розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» використано ключові показники фінансової звітності за 2020–2024 роки: дохід від реалізації, чистий прибуток, суму активів і зобов'язань, а також середньооблікову кількість працівників та середню заробітну плату. Узагальнені дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у 2020–2024 рр. [8, 10, 11]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, млрд грн	1,37	1,65	1,67	2,25	2,88
Чистий прибуток, млрд грн	0,142	0,123	0,004	0,147	0,263
Активи, млрд грн	1,51	1,93	1,93	1,83	1,85
Зобов'язання, млрд грн	0,73	0,76	0,86	0,74	0,56
Кількість працівників, осіб	н/д	641	663	654	711
Середня зарплата, тис. грн/міс.	н/д	15,68	16,09	18,91	23,27

Аналіз табл. 2.1 показує, що у 2020–2024 роках дохід підприємства зріс з 1,37 до 2,88 млрд грн, тобто більш ніж удвічі. Середньорічний темп зростання доходу становить близько 20 %, що свідчить про високу динаміку розвитку навіть за умов воєнних і економічних потрясінь. При цьому чистий прибуток зазнав суттєвого зниження у 2022 році, що логічно пов'язати з початком повномасштабної війни, однак уже у 2023–2024 роках показник відновився і перевищив докризовий рівень.

Для глибшого розуміння фінансових результатів доцільно розглянути ключові відносні показники – рентабельність продажу, рентабельність активів та частку зобов’язань у структурі капіталу (табл. 2.2). Розрахунки виконано на основі даних табл. 2.1.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та фінансової стійкості ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у 2020–2024 рр. [8, 10, 11]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажу, %	10,4	7,5	0,3	6,5	9,1
Рентабельність активів, %	9,4	6,4	0,2	8,0	14,2
Частка зобов’язань у активах, %	48,4	39,4	44,3	40,1	30,5

Рентабельність продажу підприємства впродовж аналізованого періоду загалом залишається на прийнятному рівні. Після обвалу 2022 року, коли маржа практично зникла, у 2023–2024 роках відбувається суттєве відновлення, що свідчить про здатність менеджменту адаптувати бізнес-модель до нових умов. Особливо показовим є зростання рентабельності активів до понад 14 % у 2024 році, що означає ефективніше використання ресурсної бази. Одночасно частка зобов’язань у структурі активів зменшилася з майже 48 % у 2020 році до близько 30 % у 2024 році, що характеризує зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від залучених коштів.

Позитивною тенденцією є також зростання середньої заробітної плати та чисельності персоналу, що свідчить про розширення виробничих потужностей і підвищення соціальної відповідальності підприємства. Зростання продуктивності праці (доходу на одного працівника) у 2021–2024 роках додатково підтверджує ефективність організаційних рішень. У наукових дослідженнях достовірність фінансової звітності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2016–2020 роки оцінювалася за допомогою спеціалізованих моделей виявлення викривлень, і отримані результати не дають підстав вважати, що фінансова інформація систематично маніпулюється, що підсилює надійність використаних даних.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз засвідчує, що ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» демонструє стабільне зростання масштабів діяльності та посилення фінансової стійкості, що створює сприятливі передумови для активної реалізації бренд-стратегії на міжнародних ринках.

Офіційні комунікації IDS Ukraine та бренду «Моршинська» акцентують місію компанії як забезпечення людей природною мінеральною водою високої якості, що повністю сприймається організмом та сприяє здоровому способу життя. Водночас у публічних виступах керівництва IDS Ukraine наголошується на ролі бізнесу у створенні «щасливої країни майбутнього» через сплату податків, розвиток проєктів відбудови та підтримку обороноздатності й соціальних ініціатив.

На основі аналізу заявлених цінностей, комунікаційних матеріалів та реалізованих програм доцільно інтерпретувати бачення бренд-менеджменту «Моршинської» як формування сильного, емоційно значущого бренду природної мінеральної води, що уособлює чистоту, щоденність та турботу про здоров’я й довкілля, забезпечуючи лідерство на внутрішньому ринку та стале зростання експорту. Ціннісне ядро бренду складають природність, прозорість, відповідальність, інноваційність та партнерство. Це проявляється у системній підтримці спортивних заходів, екологічних проєктів (зокрема програм переробки пластику й очищення природних територій), участі в гуманітарних ініціативах на підтримку населення та Збройних Сил України.

Стратегічні цілі бренд-менеджменту «Моршинської» на міжнародних ринках доцільно сформулювати у трьох взаємопов’язаних площинах: ринковій, фінансовій та інституційній. Ринковим орієнтиром є збереження та зміцнення лідерства у сегменті природних мінеральних вод в Україні та посилення присутності на зарубіжних ринках через розширення дистрибуційних каналів і географії експорту, зокрема в країнах ЄС. Фінансова ціль полягає у забезпеченні стійкого зростання доходу та прибутковості за рахунок преміалізації асортименту, впровадження нових смакових та функціональних продуктів

(лінійки води зі смаком, соковмісних напоїв на основі мінеральної води), а також підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

Інституційна складова стратегічних цілей передбачає зміцнення репутації бренду як відповідального та екологічно орієнтованого, розбудову партнерств із міжнародними й національними організаціями у сфері сталого розвитку, активну участь у соціальних проєктах.

2.2 Аналіз конкурентного середовища бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Зовнішнє середовище функціонування ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та бренду «Моршинська» характеризується високим рівнем динамізму та невизначеності. Для систематизації впливу макрочинників доцільно застосувати PEST-аналіз, виокремивши політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори (табл. 2.3).

Політико-правова складова має суперечливий характер. З одного боку, воєнний стан і санкційні обмеження супроводжуються підвищеними ризиками для акціонерів та операційної діяльності, що породжує інформаційні загрози для бренду. З іншого боку, активна участь компанії у гуманітарних проєктах, прозора комунікація та співпраця з державними й міжнародними організаціями дозволяють частково нейтралізувати негативний вплив цих чинників.

Економічні фактори формують як обмеження, так і можливості. Попри падіння реальних доходів населення, ринок бутильованої води в Україні залишається одним із найперспективніших споживчих ринків завдяки структурним проблемам із якістю водопровідної води, що стимулює постійний попит на фасовану воду. Зростання експорту в портфелі IDS Borjomi International створює додаткові можливості для розширення присутності «Моршинської» на міжнародних ринках.

Соціокультурне середовище є радше сприятливим: співпраця з організаторами спортивних заходів, дитячими й молодіжними проєктами, а

також участь у екологічних кампаніях формують стійкі позитивні асоціації бренду як партнера здорового способу життя та відповідального бізнесу.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища бренд-менеджменту «Моршинської» [8, 10, 11]

Група факторів	Ключові характеристики	Вплив на бренд-менеджмент
Політико-правові	Воєнний стан в Україні, санкційні обмеження щодо окремих акціонерів групи IDS Borjomi International, арешт корпоративних прав та передача активів в управління державним органам; посилення екологічного законодавства щодо упаковки, вимоги до маркування і безпечності харчових продуктів	Підвищення регуляторних ризиків, необхідність забезпечення прозорості структури власності й відповідності операцій законодавству; потреба в адаптації упаковки й маркування до вимог різних країн
Економічні	Інфляція та зниження реальних доходів населення, нестабільність валютних курсів, зростання собівартості сировини та логістики, водночас – стале зростання глобального і національного ринків бутильованої води, потенціал експорту	Необхідність балансувати цінову політику між доступністю й преміальністю; посилення уваги до ефективності маркетингових інвестицій; пошук валютної виручки через експорт
Соціокультурні	Поширення культури здорового способу життя, зростання уваги до якості питної води, популяризація спорту та активного відпочинку; підвищення екологічної свідомості, вимоги до відповідальної поведінки бізнесу	Розширення цільових аудиторій бренду; можливість поглиблення емоційного позиціонування; необхідність системних спортивних та екологічних проектів
Технологічні	Розвиток цифрових каналів комунікації, мобільних застосунків, електронної комерції; технології переробки ПЕТ-пляшок, впровадження відновлюваних джерел енергії на виробництві; застосування цифрових рішень у логістиці	Можливість персоналізованих комунікацій із споживачами; інтеграція екологічних ініціатив у бренд через цифрові платформи; підвищення енергоефективності виробництва

Технологічні зміни відкривають простір для впровадження нових організаційних технологій бренд-менеджменту: використання цифрових аналітичних платформ для моніторингу споживацьких настроїв, застосунку EcoHike для екологічних ініціатив, цифрових каналів продажу й сервісу дозволяють підвищити гнучкість бренду та посилити його міжнародну присутність без суттєвого розширення фізичної мережі.

Конкурентне середовище ринку мінеральної води України характеризується присутністю декількох потужних національних брендів («Миргородська», «Трускавецька», інші бренди групи IDS Ukraine), а також міжнародних брендів і приватних марок роздрібних мереж. Дослідження ринку свідчать, що «Моршинська» є одним із найуспішніших брендів завдяки поєднанню географічного походження та активної маркетингової політики, тоді як інші бренди займають більш вузькі ніші або мають нижчу впізнаваність.

Споживачі мінеральної води в Україні дедалі частіше сприймають бренд не лише як джерело фізіологічної користі, а як маркер стилю життя та цінностей. Для міжнародних споживачів додаткове значення мають країна походження, репутація виробника, прозорість інформації про якість води й екологічність упаковки. Це визначає необхідність тонкої настройки організаційних технологій бренд-менеджменту «Моршинської» на різних ринках.

На основі проведеного фінансово-економічного аналізу та PEST-діагностики доцільно узагальнити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для бренд-менеджменту «Моршинської» (табл. 2.4).

SWOT-профіль свідчить, що бренд-менеджмент «Моршинської» має достатньо сильну базу для реалізації стратегії зростання, однак потребує системного управління ризиками, пов’язаними з геополітичною ситуацією та регуляторними змінами.

Для уточнення стратегічної позиції підприємства використаємо SPACE-аналіз, що поєднує оцінку фінансової сили (FS), конкурентної переваги (CA), привабливості галузі (IS) та стабільності середовища (ES). На основі розрахованих фінансових показників (зростання доходу, рентабельність, зниження боргового навантаження) фінансова сила може бути оцінена як висока. Привабливість галузі бутильованої води, зважаючи на її потенціал зростання та відносну стійкість попиту, теж є суттєвою.

Водночас стабільність середовища є низькою через воєнні дії, санкційні та регуляторні ризики, тоді як конкурентні переваги бренду «Моршинська»

(висока впізнаваність, репутація, ресурсна база) дозволяють зберігати сильні позиції.

Таблиця 2.4 – SWOT-профіль бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» [8, 10, 11]

Внутрішні фактори	Зміст
Сильні сторони	Лідерські позиції на ринку мінеральної води України; стабільне зростання доходу й прибутковості, зниження боргового навантаження; висока впізнаваність бренду та позитивні асоціації (здоров'я, природність); належність до потужної міжнародної групи IDS Borjomi International; системна участь в екологічних і спортивних програмах; диверсифікований продуктовий портфель (негазована, газована, смакова вода, дитячі продукти)
Слабкі сторони	Залежність основних виробничих потужностей від одного регіону; підвищена чутливість до регуляторних і санкційних ризиків групи; значна частка продукції у пластиковій тарі; обмежена пряма присутність на окремих зарубіжних ринках; складність координації міжнародного бренд-менеджменту в умовах змін структури власності
Зовнішні фактори	Зміст
Можливості	Подальше зростання ринку бутильованої води в Україні та світі; розширення експорту до країн ЄС, Північної Америки та Близького Сходу; зростання попиту на здорові та низькокалорійні напої; можливість розвитку функціональних та смакових лінійок; підвищення ціннісної ваги екологічних програм; розвиток цифрових каналів комунікації й електронної комерції
Загрози	Тривалий воєнний конфлікт і пов'язані з ним ризики для виробничої та логістичної інфраструктури; посилення конкуренції з боку міжнародних брендів і приватних марок торговельних мереж; зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики; посилення регулювання щодо пластику та водних ресурсів; можливі зміни структури власності міжнародної групи, які можуть вплинути на інвестиційні рішення

Візуалізація профілю в координатах SPACE (рис. 2.1) показує, що вектор розвитку підприємства розташований у квадранті агресивної стратегії: поєднання високої фінансової сили й привабливості галузі з помірними конкурентними перевагами та нестабільним середовищем вказує на доцільність активного зростання, але з урахуванням диверсифікації ризиків.

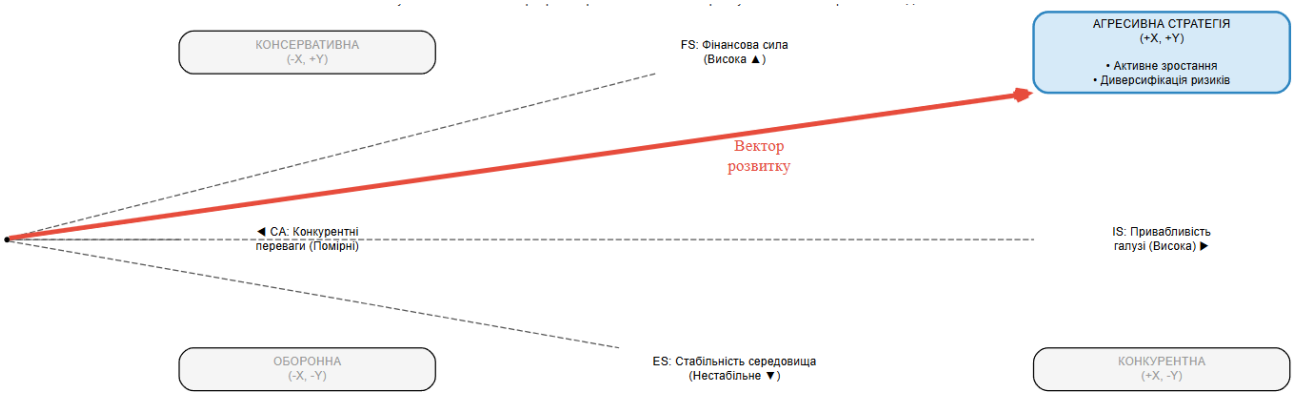


Рисунок 2.1 – SPACE-профіль ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у сегменті мінеральної води [8, 10, 11]

Такий профіль створює підґрунтя для обґрунтування стратегій зростання за матрицею Ансоффа і портфельного аналізу на основі матриці McKinsey.

Асортимент бренду «Моршинська» охоплює декілька продуктових ліній: класичну негазовану мінеральну воду, газовані варіанти, дитячу воду («Моршинка»), смакові та функціональні продукти, а в останні роки – напої на основі мінеральної води із додаванням соку. З огляду на це доцільно розглядати бренд не лише як монопродукт, а як міні-портфель бізнес-напрямів, кожен з яких має власну ринкову привабливість і конкурентну позицію.

За логікою матриці Ансоффа «товар – ринок» для ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» можна виділити чотири базові стратегічні напрями: поглиблення проникнення на внутрішньому ринку (посилення дистрибуції, зростання частоти споживання, переключення споживачів із субститутів на мінеральну воду); розвиток ринку (вихід із існуючими продуктами на нові географічні ринки); розвиток продукту (впровадження нових смакових, функціональних і преміальних лінійок на існуючих ринках); диверсифікація (вихід у суміжні категорії безалкогольних напоїв). Поточна стратегія бренду «Моршинська», судячи з запуску нових продуктів на основі мінеральної води, орієнтована на поєднання розвитку продукту та проникнення на ринок, тоді як розвиток ринку й диверсифікація мають посилюватися за рахунок експорту та партнерських проєктів.

Для деталізації стратегічних рішень застосуємо матрицю McKinsey, оцінивши привабливість ринку та конкурентну позицію для ключових продуктових ліній «Моршинської» (табл. 2.5). Оцінювання здійснюється якісно, на основі аналізу тенденцій ринку та позиціонування бренду.

Таблиця 2.5 – Портфельний аналіз продуктових ліній «Моршинської» за матрицею McKinsey [8, 10, 11]

Продуктова лінія	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Рекомендована стратегія
Класична негазована мінеральна вода	Висока: стабільний попит, зростання споживання, лідерський сегмент	Сильна: бренд №1 у категорії, широка дистрибуція	Інтенсивне інвестування, підтримка лідерства, розширення експорту
Газована мінеральна вода	Середня: стабільний, але більш насичений сегмент	Помірно сильна: відома марка, але конкуренція з іншими брендами	Селективні інвестиції, диференціація через позиціонування й упаковку
Дитяча вода	Висока: зростання сегменту дитячих продуктів, підвищені вимоги до якості	Середня: сильний бренд, але сегмент вузький	Цільове зростання, акцент на довірі батьків, партнерства з медичними й освітніми організаціями
Смакові та функціональні напої на основі мінеральної води	Висока: глобальна тенденція до функціональних напоїв	Помірна: сегмент формування, конкуренція з іншими категоріями напоїв	Активне інвестування, експериментальні проєкти на внутрішньому ринку, подальша експансія на зарубіжні ринки
Експортна лінійка (адаптовані формати і мови маркування)	Висока: можливість отримання валютної виручки, зростання попиту на українські бренди	Помірна: конкуренція з локальними й глобальними брендами на зарубіжних ринках	Розвиток ринку через партнерства з локальними дистриб’юторами, цифровий експорт, участь у міжнародних виставках

Проведений портфельний аналіз свідчить, що стратегічним ядром бренду «Моршинська» залишатиметься класична негазована мінеральна вода, тоді як перспективними зонами зростання є смакові та функціональні продукти, дитяча вода та експортні лінійки. Це відповідає агресивному вектору SPACE-профілю та логіці стратегій розвитку продукту й ринку за матрицею Ансоффа.

2.3 Бренд «Моршинська» та особливості реалізації бренд-менеджменту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

Бренд «Моршинська» є ключовим активом ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та флагманським брендом групи IDS Ukraine. За результатами галузевих досліджень та експортних каталогів, «Моршинська» посідає провідні позиції на ринку бутильованої води України та розглядається як національний бренд, що репрезентує країну на зовнішніх ринках.

Вода «Моршинська» класифікується як природна джерельна вода з родовища в курортній зоні міста Моршин на східному схилі Карпат. Вода самостійно виходить на поверхню у межах санітарно захищеної території, після чого потрапляє у спеціальні каптажні споруди, що мінімізує ризики зовнішнього забруднення та дозволяє зберегти природний мінеральний склад.

Маркетингові дослідження свідчать, що «Моршинська» сприймається споживачами як «щоденна вода», яка поєднує високу якість, природне походження та безпечний рівень мінералізації. У низці наукових і прикладних робіт зазначається, що бренд цілеспрямовано формує позиціонування як вода для найкращого природного насичення організму, акцентуючи увагу на рекомендованому щоденному споживанні близько 1,5 літра води для підтримання здоров’я [8].

Комунікаційна стратегія бренду поступово еволюціонувала від простого наголосу на якості й природності до комплексної ідеї «природи тіла» та здорового способу життя. Рекламні кампанії з меседжами на кшталт «Твоє тіло = твоє майбутнє» та «Природа твого тіла» підкреслювали зв’язок між регулярним споживанням чистої води, фізичною активністю, емоційним благополуччям та довгостроковим здоров’ям.

Водночас, у міжнародних інформаційних ресурсах «Моршинська» позиціонується як лідер українського ринку бутильованої води, що пропонує джерельну воду високої якості та розвиває експортні поставки, використовуючи бренд як складову національного іміджу України.

Під час повномасштабної війни бренд активно інтегрував у комунікацію теми солідарності, взаємодопомоги та підтримки оборони й цивільного населення. IDS Ukraine та «Моршинська» організували системну допомогу військовим, медичним закладам і постраждалим громадам, про що регулярно інформували споживачів через офіційні новини та цифрові канали. Таким чином, брендова платформа поступово доповнилася цінностями стійкості, відповідальності та національної єдності, що посилює його емоційну привабливість як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Особливість бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» полягає у розбудові багаторівневої архітектури бренду «Моршинська», у межах якої базовий бренд природної джерельної води доповнюється низкою продуктових лінійок, орієнтованих на різні вікові та поведінкові сегменти споживачів. Офіційний сайт бренду й корпоративні повідомлення презентують споживачам не просто воду, а цілу екосистему продуктів: базова вода для щоденного споживання, рішення для спорту, для дітей та підлітків, напої з соком, лимонади, спеціальні формати упаковки для дому та закладів харчування.

До ключових лінійок бренду, що реалізуються під управлінням ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», належать [8]:

- природна мінеральна вода «Моршинська» (негазована, слабогазована, газована) у різних об’ємах для щоденного споживання;
- «Моршинська Спорт» – вода у зручній спортивній пляшці зі зниженою мінералізацією, орієнтована на людей зі зростаючим рівнем фізичної активності;
- «Моршинська Спортик» – лінійка дитячої води з ігровими персонажами «Карпатозаври», що стимулює дітей до активного способу життя;
- «Моршинська Teens» – оновлена платформа для підлітків, яка продовжила розвиток попередньої лінії «Junior» і адаптувала стиль та комунікацію до динамічного способу життя молоді;

- «Моршинська з соком» – поєднання природної води з натуральним соком у форматах пляшок та банок зі смаками яблука, полуниці, лимона та інших фруктів;
- «Моршинська Лимонада» – лінійка напоїв на основі води з яскравими фруктовими смаками й сучасним дизайном для молодіжної аудиторії;
- ароматизована слабогазована вода та спеціальні продукти (енергетичний напій, лінійки «для дому», «у склі»), що розширюють присутність бренду у суміжних сегментах.

Узагальнення змісту бренд-платформи «Моршинської» подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні елементи бренд-платформи «Моршинської» [8]

Елемент бренд-платформи	Характеристика
Позиціонування	Природна джерельна вода для щоденного споживання і підтримання балансу організму
Обіцянка бренду	«Природна легкість та чистота, доступні щодня»
Ключові цінності	Природність, безпечність, здоровий спосіб життя, відповідальність, українська ідентичність
Цільові сегменти	Масовий споживач; спортсмени та активні люди; діти; підлітки; сім'ї; HoReCa; споживачі функціональних напоїв
Раціональні атрибути	Джерельне походження, контроль якості, низька мінералізація, зручні формати упаковки
Емоційні асоціації	Легкість, енергія, турбота про себе і близьких, відчуття «своєї» української марки
Ключові комунікаційні повідомлення	«Природа твого тіла», «твоя щоденна вода», підтримка активного та здорового життя

Як видно з табл. 2.6, бренд-платформа «Моршинської» поєднує раціональні та емоційні складові. Раціональна компонента підкріплена характеристиками якості води та технологічним контролем виробництва, тоді як емоційна опирається на асоціації з природою Карпат, сімейними цінностями, турботою про здоров'я та національною гордістю. Важливо, що для міжнародних споживачів бренд виступає провідником українського походження продукту: у експортних каталогах наголошується не лише на якості води, а й на її географічному походженні та ролі в іміджі країни.

Організаційні технології бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» базуються на поєднанні централізованого стратегічного управління брендом у складі IDS Ukraine та операційної адаптації бренд-рішень до вимог окремих ринків і каналів збуту. Структуру реалізації бренд-менеджменту можна подати у вигляді трирівневої схеми (рис. 2.2).

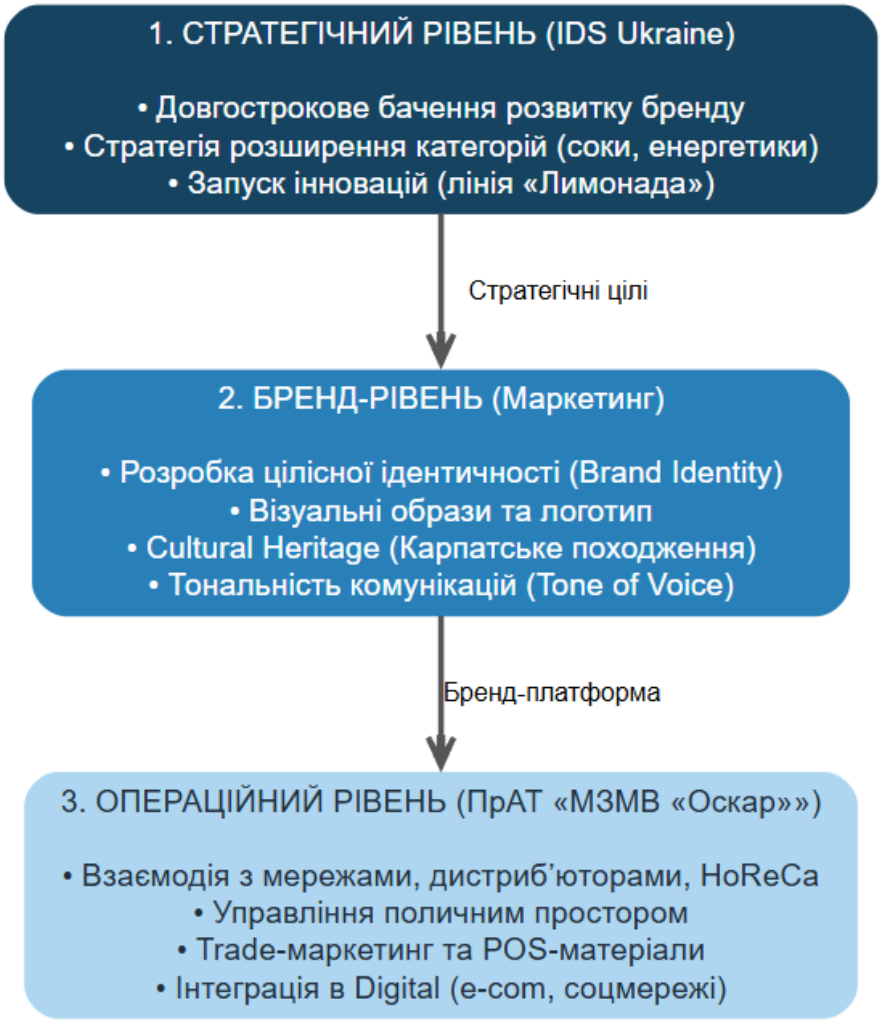


Рисунок 2.2 – Узагальнена модель організації бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» [8]

На стратегічному рівні (портфель IDS Ukraine) формується довгострокове бачення розвитку бренду «Моршинська» як лідера ринку бутильованої води, визначаються ключові напрями розширення категорій (напої з соком, лимонади, енергетичні напої, дитячі продукти) та цільові сегменти. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо запуску нових продуктових ліній, наприклад лінії

«Лимонада», запуск якої відбувся навіть у складних умовах воєнного часу як елемент стратегії інноваційного зростання.

На бренд-рівні команди маркетингу та бренд-менеджменту відповідають за розроблення й підтримку цілісної ідентичності бренду: логотипу, візуальних елементів, тональності комунікацій, єдиної бренд-платформи для всіх ринків. Особлива увага приділяється типографічному рішенню та візуальним образам, які підкреслюють українську культурну ідентичність бренду та відсилають до карпатського походження води.

На операційному рівні окремі підрозділи ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» реалізують бренд-стратегію у взаємодії з торговими мережами, дистриб'юторами та партнерами HoReCa. До цього рівня належать завдання з планування асортименту для різних форматів торгівлі, управління поличним простором, розроблення промоцій, локальних POS-матеріалів, а також інтеграція бренду в цифрові канали (онлайн-магазини, платформи доставки, соціальні мережі).

У моделі організації бренд менеджменту можна виділити такі блоки: блок стратегічного управління брендом (визначення бренд-платформи, цільових сегментів, продуктової стратегії), блок комунікацій (рекламні кампанії, цифрові комунікації, зв'язки з громадськістю, соціальні проєкти) та блок операційної реалізації (асортимент, мерчандайзинг, робота з каналами збуту, міжнародна експансія). Між блоками забезпечується зворотний зв'язок через моніторинг споживчої лояльності, продажів та ефективності окремих кампаній.

Важливою особливістю бренд-менеджменту «Моршинської» є системне використання соціально значущих тем у комунікаціях. Бренд послідовно підтримує наративи здорового способу життя, спорту, дитячої активності, екологічної відповідальності та допомоги громаді. Проєкти, пов'язані з підтримкою тренувань, дитячих спортивних ініціатив та спеціальних лінійок для дітей («Спортик») і підлітків («Teens»), дозволяють поєднати продуктову пропозицію із соціальним змістом і формувати довгострокову лояльність батьків та молоді.

У комунікаційній політиці домінує поєднання емоційних візуальних рішень (динамічні сюжети, образи природи, спорту, родини) з чіткими раціональними повідомленнями про природне походження води, контроль якості та користь регулярного споживання. Аналіз найяскравіших національних рекламних кампаній засвідчує, що бренд «Моршинська» успішно застосовує концепцію «тіло як природа», де люди показані як частина природного середовища, а вода виступає «мостом» між повсякденним життям і природною гармонією.

На міжнародних ринках бренд-менеджмент будується з урахуванням необхідності адаптації комунікацій, але без втрати базових цінностей. Для експорту використовуються латинізовані варіанти написання «Morshynska», адаптовані етикетки та інформаційні блоки англійською мовою, проте збережено акцент на українському походженні води та природній чистоті Карпат. Експортні каталоги підкреслюють, що «Моршинська» є ринковим лідером у своїй категорії в Україні, що створює додатковий іміджевий ресурс під час виходу на нові зарубіжні ринки.

Окремим напрямком є впровадження інноваційних продуктів на основі базового бренду. Лінійки «Моршинська з соком» та «Моршинська Лимонада» демонструють використання стратегії суміжного розширення: бренд заходить у категорії, дотичні до традиційної води, але зберігає ключові атрибути – природну основу, контроль якості та відносно низьку калорійність у порівнянні з класичними солодкими напоями.

Інтегральним результатом такої моделі бренд-менеджменту є високий рівень впізнаваності бренду «Моршинська», що підтверджують дослідження споживчої поведінки: у низці опитувань більшість респондентів, які споживають бутильовану воду, обирають саме цей бренд. Для ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» це означає, що брендова стратегія виконує не лише комунікаційну, а й чітко виражену економічну функцію, забезпечуючи підприємству стійкі продажі, можливості преміального ціноутворення та розширення на міжнародні ринки.

2.4 Напрямки вдосконалення та ефективність організаційних технологій бренд-менеджменту компанії

Запропоновані стратегічні орієнтири потребують відповідних організаційних рішень у сфері бренд-менеджменту: формування кросфункціональної команди міжнародного бренд-менеджменту «Моршинської», посилення аналітичної функції (моніторинг зарубіжних ринків, споживацьких трендів, ефективності кампаній), інтеграції цифрових інструментів у процеси управління брендом, адаптації продуктових ліній до вимог різних країн. Для обґрунтування доцільності таких змін розглянемо проект удосконалення організаційних технологій бренд-менеджменту з орієнтацією на міжнародні ринки.

ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» разом із IDS Ukraine здійснить інвестиції у розмірі 20 млн грн у наступні заходи: створення спеціалізованої команди міжнародного бренд-менеджменту, впровадження розширеної цифрової аналітичної платформи та запуск комплексної цифрової комунікаційної кампанії на ключових зарубіжних ринках. На основі аналізу динаміки доходу та рентабельності підприємства за 2020–2024 роки можна припустити, що такі заходи забезпечать додатковий приріст доходу на 2 % від базового рівня 2024 року завдяки зростанню обсягів продажу на існуючих і нових ринках.

За доходу 2024 року близько 2,88 млрд грн додатковий обсяг реалізації становитиме орієнтовно 57,6 млн грн. З урахуванням рентабельності продажу 2024 року на рівні приблизно 9,1 % додатковий чистий прибуток від реалізації проекту становитиме близько 5,3 млн грн на рік. За умов спрощеного розрахунку ефективності (без дисконтування) економічний ефект можна оцінити за формулою:

$$ROI = \frac{\Delta П}{I} \cdot 100\%$$

де $\Delta П$ – додатковий прибуток від проекту, I – обсяг інвестицій.

Підставляючи числові значення, отримаємо:

$$ROI \approx \frac{5{,}3 \text{ млн грн}}{20 \text{ млн грн}} \cdot 100\% \approx 26\%.$$

За таких параметрів період простого окуплення інвестицій становитиме приблизно 3,8 року. З огляду на те, що організаційні технології бренд-менеджменту мають довгостроковий ефект і сприяють формуванню нематеріальних активів, реальний період отримання вигод буде значно довшим, а отже, інтегральний ефект – вищим.

Для наочності результати розрахунків узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Сценарний розрахунок ефекту від інвестицій у міжнародний бренд-менеджмент «Моршинської»

Показник	Значення
Базовий дохід 2024 р., млрд грн	2,88
Додатковий приріст доходу, %	2
Додатковий дохід, млн грн	57,6
Рентабельність продажу, %	9,1
Додатковий прибуток, млн грн	≈ 5,3
Обсяг інвестицій, млн грн	20
ROI, %	≈ 26
Період простого окуплення, років	≈ 3,8

Отримані результати свідчать, що навіть за консервативних припущень інвестиції в удосконалення організаційних технологій бренд-менеджменту є економічно доцільними, забезпечуючи привабливий рівень рентабельності та прийнятний період окуплення. При цьому у розрахунку не враховано додаткові вигоди у вигляді зростання вартості бренду, посилення репутації та зниження ризиків завдяки кращому управлінню комунікаціями на міжнародних ринках.

На основі проведеного теоретичного й практичного аналізу можна запропонувати комплекс напрямів удосконалення організаційних технологій бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» з орієнтацією на міжнародні ринки.

Доцільним є формування кросфункціональної команди міжнародного бренд-менеджменту «Моршинської», яка об’єднувала б фахівців з маркетингу,

експорту, логістики, фінансів, якості та сталого розвитку. Така команда має відповідати за адаптацію бренд-стратегії до умов кожного ключового зарубіжного ринку, координувати запуск нових продуктів, узгоджувати комунікаційні повідомлення та забезпечувати єдність позиціонування.

Слід посилити аналітичну складову організаційних технологій шляхом впровадження інтегрованої цифрової платформи для моніторингу ринкових показників, споживчих трендів, активності конкурентів і результативності маркетингових кампаній як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Наявність єдиного «аналітичного ядра» дозволить оперативно коригувати бренд-стратегію, обґрунтовувати розподіл маркетингового бюджету та підвищувати ефективність інвестицій.

Важливо продовжити розвиток екологічної складової бренд-менеджменту, інтегруючи програми збирання та переробки пластику, енергоефективності й підтримки природоохоронних ініціатив у міжнародну комунікаційну стратегію бренду. Розширення проєктів на кшталт EcoHike та «Зелена торба» на зарубіжні ринки може стати джерелом додаткових конкурентних переваг, оскільки відповідає глобальному тренду посилення відповідальності бізнесу за довкілля.

Доцільно удосконалити систему внутрішніх регламентів та стандартів використання бренду, зокрема щодо візуальної ідентичності, тональності комунікацій, маркування продукції для різних країн, використання бренду у партнерських проєктах. Впорядкування цих процесів у вигляді внутрішнього «бренд-мануалу» для міжнародних ринків забезпечить цілісність образу «Моршинської» та полегшить взаємодію з партнерами.

Варто розвивати організаційні механізми взаємодії зі споживачами на основі цифрових технологій: впровадження програм лояльності, персоналізованих комунікацій, спільнот навколо бренду, залучення споживачів до спільного створення контенту та соціальних проєктів сприятиме поглибленню емоційного зв’язку з брендом і підвищенню стійкості до конкурентного тиску.

В контексті портфельної логіки доцільно чітко розмежувати ролі різних продуктових ліній «Моршинської» (якірний продукт, продукти зростання, нішеві інновації) та встановити для кожної з них окремі цільові показники та організаційні пріоритети. Для класичної негазованої води акцент робиться на підтримці лідерства та експорту, для смакових і функціональних продуктів – на експериментальних маркетингових підходах і дослідженні нових сегментів, для дитячої води – на посиленні співпраці з медичними й освітніми інституціями.

Реалізація зазначених напрямів потребує відповідного організаційного й фінансового забезпечення, проте очікуваний ефект у вигляді зміцнення міжнародних позицій бренду, підвищення вартості нематеріальних активів і стійкості бізнес-моделі ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» обґрунтовує доцільність їх впровадження.

ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено теоретичні засади та здійснено практичний аналіз організаційних технологій бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» на міжнародних ринках, що дало змогу досягти поставленої мети й розв'язати сформульовані у вступі завдання.

Уточнено сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління підприємством. Показано, що бренд є комплексним нематеріальним активом, який формує довгострокову цінність для підприємства, а бренд-менеджмент – інтегрованою функцією, що поєднує маркетингові, фінансові та інституційні компоненти. Запропоновано трактування організаційних технологій бренд-менеджменту як системи процедур, структурних рішень і цифрових інструментів, що забезпечують реалізацію бренд-стратегії на міжнародних ринках.

Систематизовано підходи до організаційних технологій бренд-менеджменту на міжнародних ринках, окреслено їх еволюцію від традиційних, орієнтованих на лінійно-функціональні структури й масові комунікації, до сучасних, що базуються на матричних організаційних рішеннях, кросфункціональних командах, цифровому аналізі даних та омніканальних комунікаціях. Сформовано узагальнений алгоритм організаційної технології бренд-менеджменту, який включає етапи стратегічного аналізу, формування бренд-стратегії, проєктування організаційної системи, реалізації комплексних програм та контролю результатів.

Охарактеризовано діяльність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» та позиціонування бренду «Моршинська». Встановлено, що підприємство є одним із ключових виробників мінеральної води в Україні, входить до групи IDS Ukraine та міжнародної IDS Borjomi International, а бренд «Моршинська» посідає лідерські позиції в сегменті негазованих мінеральних вод, що підтверджується ринковими рейтингами й впізнаваністю бренду.

Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2020–2024 роки. Показано, що дохід ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» зріс більш ніж удвічі, середньорічний темп зростання становить близько 20 %, рентабельність продажу й активів після тимчасового падіння у 2022 році відновилася та перевищила докризовий рівень, а боргове навантаження суттєво знизилося. Це засвідчує високу фінансову силу підприємства та створює сприятливі передумови для реалізації активної бренд-стратегії на міжнародних ринках.

Досліджено зовнішнє середовище, конкурентів і споживачів за допомогою PEST-аналізу. Виявлено, що політико-правове та економічне середовище є суперечливими: війна й санкційні ризики поєднуються з перспективністю ринку мінеральної води та потенціалом експорту. Соціокультурні й технологічні фактори загалом сприятливі, оскільки зростає попит на здорові й екологічні продукти та розвиваються цифрові технології, які можуть бути інтегровані в організаційні технології бренд-менеджменту.

На основі SWOT- і SPACE-аналізів встановлено, що бренд-менеджмент «Моршинської» має виразні сильні сторони (лідерські ринкові позиції, сильну фінансову базу, позитивний бренд-імідж, екологічні та соціальні програми), але функціонує в умовах високої невизначеності, пов’язаної з воєнною ситуацією та регуляторними змінами. Профіль SPACE свідчить про доцільність агресивної стратегії зростання за умов належного управління ризиками.

Виконано портфельний аналіз продуктових ліній «Моршинської» за матрицею McKinsey та обґрунтовано стратегії зростання за матрицею Ансоффа. Показано, що стратегічне ядро бренду становить класична негазована мінеральна вода, тоді як перспективними зонами розвитку є смакові та функціональні продукти, дитяча вода та експортні формати. Обрані стратегії розвитку продукту й ринку узгоджуються з фінансовими можливостями підприємства та ринковими трендами.

Здійснено економічну оцінку ефективності проекту удосконалення організаційних технологій бренд-менеджменту на міжнародних ринках. Показано, що за умов інвестицій у розмірі 20 млн грн консервативний

додатковий приріст доходу на 2 % забезпечує орієнтовний рівень рентабельності інвестицій близько 26 % і період простого окуплення менше чотирьох років, що підтверджує економічну доцільність запропонованих змін.

Запропоновано напрями вдосконалення організаційних технологій бренд-менеджменту ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», які включають створення кросфункціональної команди міжнародного бренд-менеджменту, впровадження інтегрованої цифрової аналітичної платформи, подальший розвиток екологічних програм і їх інтернаціоналізацію, удосконалення внутрішніх регламентів використання бренду, розвиток цифрових механізмів взаємодії зі споживачами та портфельної управлінської логіки для різних продуктових ліній «Моршинської».

У сукупності результати дослідження підтверджують, що організаційні технології бренд-менеджменту є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» на міжнародних ринках. Їх подальше удосконалення на основі запропонованих підходів дозволить підвищити конкурентоспроможність бренду «Моршинська», зміцнити фінансові результати підприємства та сприяти формуванню позитивного іміджу України як виробника якісної природної мінеральної води.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик У. О., Стець О. М., Стасіцький І. А. ВПЛИВ ТРЕНДІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І ВІРУСНОГО МАРКЕТИНГУ НА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.80 (дата звернення: 29.05.2026).

2. ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ / О. Вдовічена та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Т. 5, № 40. С. 546–555. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245227 (дата звернення: 29.05.2026).

3. Данилюк А. СТРАТЕГІЧНЕ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 1. С. 170–176. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-20 (дата звернення: 29.05.2026).

4. Лишенко М. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80 (дата звернення: 29.05.2026).

5. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Економіка"*. 2018. Т. 19, вип. 308. С. 173–180.

6. Перевозова І., Жарська Т. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76 (дата звернення: 29.05.2026).

7. Подзігун С., Пачева Н. МЕНЕДЖМЕНТ 3.0 ЯК СУЧАСНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ. *Modern engineering and innovative technologies*.

2022. № 20-02. С. 107–112. URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-20-02-052 (дата звернення: 29.05.2026).

8. ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» URL: https://morshynska.ua/news/ (дата звернення: 29.05.2026).

9. Приходько І., Стибель Х. ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРЕМІАЛЬНУ УПАКОВКУ (НА ПРИКЛАДІ «RISSMANN LUXURY PACKAGING»). *Молодий вчений*. 2026. № 1 (138). С. 201–208. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-1-138-14 (дата звернення: 29.05.2026).

10. Сайт ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/22415322/ (дата звернення: 29.05.2026).

11. ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» URL: https://opendatabot.ua/c/22415322 (дата звернення: 29.05.2026).

12. СИНЕРГІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І БРЕНД-ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ПРОЄКТ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АНГЛОМОВНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ / Т. В. Кузнєцова та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 109–116. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.109 (дата звернення: 29.05.2026).

13. Сліпченко В. ІНСТРУМЕНТАРІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА РИНКУ B2B. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-62 (дата звернення: 29.05.2026).

14. Смолич Д. В. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19(75). С. 236–247. URL: https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-28 (дата звернення: 29.05.2026).

15. Студінська Г. Я. Бренд як інструмент глобалізації. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 45. С. 138–145.

16. Тімченко О. РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 7(17). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-761-772 (дата звернення: 29.05.2026).

17. Фімяр С. В., Попик Н. В. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.96 (дата звернення: 29.05.2026).

18. Червона О. Ю., Гопка А. С. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 79–82. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15 (дата звернення: 29.05.2026).

19. Яцишина Л. Бренд-менеджмент і маркетингові технології. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 6 (93), листоп.-груд. С. 12–13.

20. Balanovska T. I., Sotnyk V. V., Havrysh O. M. Development of Brand Management of Enterprises in the Context of Digitalization. *Business Inform*. 2024. Vol. 9, no. 560. P. 405–411. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411 (date of access: 29.05.2026).

21. Derkach O., Kuzmina A. METHODICAL APPROACHES TO BRAND-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*. 2020. No. 5(79). URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-20 (date of access: 29.05.2026).

22. Hoi N. V., Vader T. M., Medynska T. I. The Role of Brand Management in Shaping the Image of Ukraine as a Business Partner: Impact on International Perception. *Business Inform*. 2024. Vol. 1, no. 552. P. 404–410. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-404-410 (date of access: 29.05.2026).

23. Kudyrko L., Ratushnyi B. BRAND MANAGEMENT OF COMPANIES IN A GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT. *Economic scope*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-51 (date of access: 29.05.2026).

24. Liubchuk V. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Sociological studios*. 2020. № 1(16). С. 57–63. URL: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63 (дата звернення: 29.05.2026).

25. Martysh Y., Hristoforova E., Novikova T. BRAND MANAGEMENT IN THE STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM. *Market Infrastructure*. 2019. No. 38. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct38-30 (date of access: 29.05.2026).

26. Pidhurska V., Larina Y. Consumer Behaviour Study in the Brand Management System. *Oblik i finansi*. 2023. No. 2(100). P. 140–146. URL: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-2(100)-140-146 (date of access: 29.05.2026).

27. Pidhurska V. O. Brand Management: Defining the Essence and Place in the System of Related Categories. *Business Inform*. 2021. Vol. 7, no. 522. P. 242–247. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-242-247 (date of access: 29.05.2026).

28. Serbenivska A. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A BRAND MANAGEMENT TOOL FOR UKRAINIAN ENTERPRISES. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2025. No. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-25 (date of access: 29.05.2026).

29. Serbenivska A. OMNICHANNEL BRAND MANAGEMENT OF PHARMACEUTICAL COMPANIES: DIGITAL ARCHITECTURE AND TOOLS. *Actual Problems of Economics*. 2025. Vol. 1, no. 293. P. 48–58. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-48-58 (date of access: 29.05.2026).

30. Troyan V. I., Braslavska A. S. Brand Management Strategies as Components of Brand Management. *Business Inform*. 2021. Vol. 11, no. 526. P. 446–451. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-446-451 (date of access: 29.05.2026).

31. Yarovenko T. FEATURES OF BRAND MANAGEMENT AND ITS PLACE IN INTERNATIONAL BUSINESS. *International scientific journal "Internauka"*. 2021. No. 7(162). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-7-10081 (date of access: 29.05.2026).

32. Zaborsky S. I. BRAND MANAGEMENT IN MODEL BUSINESS. *Международный студенческий научный вестник (International Student Scientific Herald)*. 2018. No. 5 2018. URL: https://doi.org/10.17513/msnv.18927 (date of access: 29.05.2026).

33. Zayats O., Mytsyk S. BRAND MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2024. No. 52. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-10 (date of access: 29.05.2026).