

Р. В. Кутузов
А. А. Попов
М. Р. Саганюк

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджені та узагальнені теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління брендом у контексті стратегічного розвитку підприємств в умовах сучасних економічних викликів України. Обґрунтовано роль бренду як ключового нематеріального активу, що забезпечує конкурентоспроможність, підвищує рівень довіри споживачів та сприяє стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період військової агресії.

Проаналізовані основні проблеми впровадження бренд-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах, серед яких: недостатній рівень науково-методичного забезпечення, відсутність практичного досвіду, вплив історичних чинників та фрагментарність управлінських підходів. Розглянуто сучасні наукові підходи до позиціонування бренду та визначено необхідність їх адаптації до українських реалій.

Визначено сутність і місце бренду в системі стратегічного управління підприємством, а також обґрунтовано доцільність інтеграції процесів бренд-менеджменту у загальну стратегію розвитку. Досліджено питання правового забезпечення охорони торгової марки як складової бренду та окреслено напрями вдосконалення системи управління брендом, підкреслюється організаційно-правове забезпечення охорони бренду в Україні, яке базується на трирівневій системі: реєстрація, моніторинг (митна та антимонопольна служба) та судовий захист, наголошується на певному відставанні українського законодавства від деталізації терміну «бренд» як частини терміну «торговельна марка» у порівнянні з зарубіжним.

У статті запропоновані практичні рекомендації щодо формування ефективної системи управління брендом, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх довгострокового та ефективного розвитку.

Ключові слова: бренд, стратегічне управління, бренд-менеджмент, стратегічний розвиток, бренд-стратегія, конкурентоспроможність, система управління брендом, механізм управління, бізнес-процес, правове забезпечення охорони бренду.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-30-59-69

Постановка проблеми. Метою діяльності більшості підприємств в ринковому середовищі беззаперечно є досягнення та збереження його позицій на ринку та одночасному максимально можливому підвищенні рівня прибутковості і капіталізації.

В умовах сучасних економічних реалій України, насичення вітчизняних ринків товарами, посилення конкуренції та триваючої військової агресії рф, перспективи розвитку підприємств формують об'єктивну необхідність системного підходу до формування та розвитку брендів у тісному зв'язку зі стратегічними цілями бізнесу. Бренд стає не лише інструментом диференціації продукції, а й важливим активом, що забезпечує довіру споживачів, підвищує стійкість підприємства до кризових явищ і сприяє виходу на нові ринки, зокрема міжнародні. У таких умовах ефективне управління брендом повинно інтегруватися у загальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики, включаючи економічну нестабільність та геополітичні ризики.

Ефективна робота підприємства залежить від його спроможності адаптувати власну бізнес-модель обставин, змін, які можуть становити загрозу бізнесу підприємства і, на нашу думку, скласти вагомий роль у визначенні конкурентних стратегічних переваг та максимізації прибутку може сформований сильний нематеріальний актив-бренд.

Інновації у сферах продажів та виробництва сприяють появі нових товарів, які доцільно за допомогою використання бренда та ефективної системи управління брендом.

Однією з причин неефективного управління підприємствами є сукупність проблем, сформованих історичними чинниками, зокрема відсутністю належного практичного досвіду у сфері бренд-менеджменту, недостатнім рівнем науково-методичного забезпечення процесів стратегічного управління репутацією, а також ігноруванням специфічних особливостей економічної ситуації в Україні. Такі обмеження призводять до фрагментарного підходу у формуванні брендингу, недооцінки його стратегічної ролі та відсутності системності у прийнятті управлінських рішень. Крім того, вплив пострадянської управлінської спадщини, орієнтація на короткострокові результати та недостатня адаптація сучасних міжнародних практик до українських реалій ще більше ускладнюють ефективне втілення бренд-орієнтованого управління на підприємствах.

Процес впровадження управління брендом в систему менеджменту на підприємствах з урахуванням реалій конкурентного середовища в якому відбувається боротьба брендів за споживачів, досить не системно. Досить часто підприємства насамперед зосереджені на проблемах отримання максимального прибутку з допомогою ефективного використання матеріальних активів, а формування стратегічного потенціалу та подальшого розвитку за рахунок формування іміджу, як нематеріального активу, в більшості залишається не активізованим.

Зміни у відповідності до реалій економічної ситуації в Україні, що здійснюються в теорії та практиці управління брендом, актуалізують необхідність наукового пошуку спрямованого на формування нових теоретичних та прикладних підходів до його управління в нерозривному зв'язку з стратегією розвитку підприємства. З таких позицій, системний підхід до проблематики бренда формує практичну та методичну актуалізацію теми статті.

Отже, вирішення проблеми ефективного стратегічного розвитку підприємств, можливе лише за умови створення конкурентоспроможного бренда. При цьому, підприємствам необхідно враховувати ряд зовнішніх та внутрішніх детермінантів в стратегічному розвитку.

Безперервні зміни які відбуваються як у теорії управління брендом, так і в його практичному застосуванні, формують необхідність наукового пошуку, спрямованого на створення теоретико-прикладних підходів. З таких позицій системність формує практичну та методичну потребу розробки теми дослідження статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика використання сучасних методів управління брендом як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств привертає значну увагу як зарубіжних, так і українських науковців. Вона активно досліджується в контексті адаптації бізнесу до динамічних ринкових умов, посилення конкуренції та необхідності формування стійких конкурентних переваг. Такий інтерес зумовлений зростанням ролі бренду як стратегічного активу, що впливає на позиціонування підприємства, лояльність споживачів і довгострокову ефективність його діяльності. Дане питання висвітлюють праці таких відомих науковців, як: Д. Аакер, Д. Боуен, Є. Йоахимшталер, Ф. Котлер, М. Лекус, М. Портер та інші.

В Україні проблематика управління іміджем є недостатньо дослідженим об'єктом управління в контексті стратегічного розвитку підприємств. Розуміння необхідності створення та управління брендом зумовило потребу нових наукових досліджень. Серед

українських науковців, що вивчали цю тему, можна назвати Г. Андрощук, Н. Безрукову, О. Бутнік-Сіверського, Н. Василькову, С. Велещук, С. Дерев'янку, К. Зайченко, В. Коноваленко, А. Леоніденко, О. Мельника, А. Орел, О. Орлюк, В. Перція, М.Потоцького, О. Червону та інших.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень, а також науково-практичних рекомендацій щодо ефективного формування системи управління брендом в контексті стратегічного розвитку підприємства, у відповідності до реалій української економіки з урахуванням сучасних умов господарювання періоду військової агресії рф.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– визначити існуючі науково-теоретичні підходи до формування системи управління брендом в контексті стратегічного розвитку;

– обґрунтувати теоретичні та методичні основи системи управління ним та його розвитком з урахуванням складової по досягненню стратегічних показників підприємства;

– оцінити функціонування систем стратегічного управління брендом з метою оцінки факторів, що негативно впливають на ефективність такого управління;

– проаналізувати сучасний стан правового забезпечення охорони торгової марки як ключового складника брэнда та систему правової охорони інтелектуальної власності в Україні;

– запропонувати рекомендації щодо вдосконалення організації та впровадження управління брендом у контексті стратегічного планування та розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидкі зміни зовнішнього середовища також стимулюють запровадження нових методів, систем і підходів до управління. У даний час більшість вітчизняних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко перебудовуються, але не враховують потребу в управлінні нематеріальними активами, а отже і не використовують такий елемент в стратегічному управлінні та плануванні розвитку.

Формування можливостей щодо трансформацій бізнесових моделей завчасно, а не у вигляді реакції на зміни, передбачає необхідність управління брендом в межах системи стратегічного управління.

Насамперед варто зафіксувати, що цей вид торговельної марки є одним з наріжних елементів стратегії підприємства. Бренд дає змогу ідентифікувати продукт підприємства та виділити його серед продуктів конкурентів, формує можливість для компанії вихід на ринок з новою продукцією, сприяє розвитку бізнесу в цілому. Концепція його розвитку є одним з ключових елементів стратегії підприємства, та рушієм розвитку.

Реалії сучасної ринку вимагають від підприємств не тільки виробництва якісної продукції, а й створення сильного брэнда, який задовольнить потребу споживачів в «нематеріальній складовій продукту», тобто асоціації останнього з якістю, престижем, а також іншими нематеріальними характеристиками. Нематеріальна маркетингова орієнтація стає ключовим елементом, що дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії розвитку брэнда.

Парадигма управління виробництвом змінилась і потребує нових концептуальних підходів, а також організаційних форм та методів. Відомі фахівці галузі управління брэндами – Д. Аакер і Є. Йоахимшталер, запропонували концепцію управління – «брэнд-лідерство», що успішно впроваджена в компаніях країн з розвинутою ринковою економікою (Aaker, 2014) (табл. 1).

Відмінності концепцій управління брендом (Van Auken, 2002)

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

Джерело: Van Auken B. The Brand Management Checklist. Kogan Page. 2002. p. 173.

Д. Аакер і Є. Йоахимшталер запропонували концептуальний підхід, у відповідності до якого розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу компанії визначено категорією «капітал бренда», що вимірюється його вартістю у вимірних показниках. В межах такої концепції імідж, якість продукту, оцінка споживачами, збільшення кількості споживачів та прихильників цього різновиду торговельної марки вважається виключно інструментами збільшення капіталу бренда (Aaker, 2014).

Аналіз позицій зарубіжних та вітчизняних науковців формують можливість визначити основні положення концепції управління брендом, його мету, завдання, предмет, об'єкт та ключові принципи.

Насамперед варто визначити беззаперечний факт того що, бренд є носієм стратегії підприємства. Він формує можливість ідентифікувати компанію, а також її продукцію серед продукції конкурентів, полегшує вихід нової продукції на ринки, сприяє досягненню запланованих фінансових показників. Враховуючи вищенаведене твердження, стратегія розвитку бренда здатна сформувати синергетичний ефект у поєднанні з іншими стратегічними «рушіями» стратегії розвитку компанії. Як наслідок, в процесі вивчення основних положень концепції управління брендом, слід зафіксувати, що розвиток та управління ним відбувається в нерозривному зв'язку з стратегією розвитку компанії та є одним з «наріжних каменів» такої стратегії.

Отже, концепція управління брендом в контексті стратегічного розвитку передбачає реалізацію наступних елементів:

– формування підсистеми управління брендом в межах системи стратегічного розвитку, передбачає ідентифікацію бренда як ключового нематеріального активу

компанії, капітал бранда є важливим стратегічним елементом карти цілей в межах елементу ринок/орієнтація на клієнтів та /або споживачів (The Customer Perspective), у відповідності до методики збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), за допомогою якого компанія забезпечує досягнення фінансових показників в стратегічній перспективі;

–нерозривність сформованої стратегії бранда з бізнес-стратегією компанії, як капітал, окремим елементом, відображає стратегічне майбутнє компанії та транслює її спрямованість на сталий і довготривалий розвиток;

–стратегічна орієнтація системи управління брандом і максимізація поширення такого управління, з ключовим пріоритетом на досягнення стратегічних цілей, та максимального охоплення ним цільових ринків;

–розширення цілей використання бранда (в класичній концепції управління відповідальність бренд-менеджера обмежувалась виключно одним брандом-продуктом, або окремим ринком). В контексті стратегічного управління розширення використання бранда передбачає охоплення значної кількості продуктів і ринків, розглядається як важлива складова збільшення капіталізації компанії;

–розвиток ідентичності бранда (стратегія його розвитку спрямована на досягнення довгострокових стратегічних показників). Ідентичність бранда відображає цілі та стратегію бізнесу;

–бізнес-процеси бренд-менеджера включають орієнтацію на досягнення стратегічних цілей, з гнучким реагуванням на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливу на розвиток компанії. Цей суб'єкт здійснює стратегічний контроль над брандом, формує систематичну й ефективну підтримку його ідентичності. Він приймає активну участь у створенні та реалізації стратегії і компанії поряд з топ-менеджментом, розширює повноваження у сфері управління дизайном товару, процесом його створення та просування на ринку.

Як підсумок, реалізація вищенаведених елементів управління брандом в контексті стратегічного розвитку зміщує пріоритет управління з короткострокових програм до довгострокових стратегічних дій та цілей. Бренд-менеджер та його бізнес-процеси набувають стратегічного пріоритету в компанії, та поряд з його безпосереднім керівництвом розширюють функціонал посади до як мінімум рівня «стратегічного консультування», а також передбачає безпосередню участь а бізнес-процесах: стратегічного планування, управління та контролю виконання.

Щодо загального алгоритму вибору стратегії розвитку бранда з врахуванням стратегічних цілей компанії то його з пропозицією доповнення отримання вхідної інформації з проєкції ринок (згідно Balanced Scorecard – BSC) найбільш точно можна відобразити на основі алгоритму вибору прийнятної стратегії розвитку бранда запропонованого С. Велешук (Велешук, 2008). (рис.1).

Очевидним є факт того що кожен управлінський процес в компанії необхідно оцінювати з позиції його ефективності. Оскільки підсумковим економічним результатом/предметом оцінки ефективності управління брандом є сам бренд (нематеріальний актив) підприємства, при визначенні оцінки ефективності управління ним доцільно як вимірний показник застосовувати вартість бранда. В свою чергу, вартість бранда найбільш точно відображає витратний підхід за методом вартості створення.

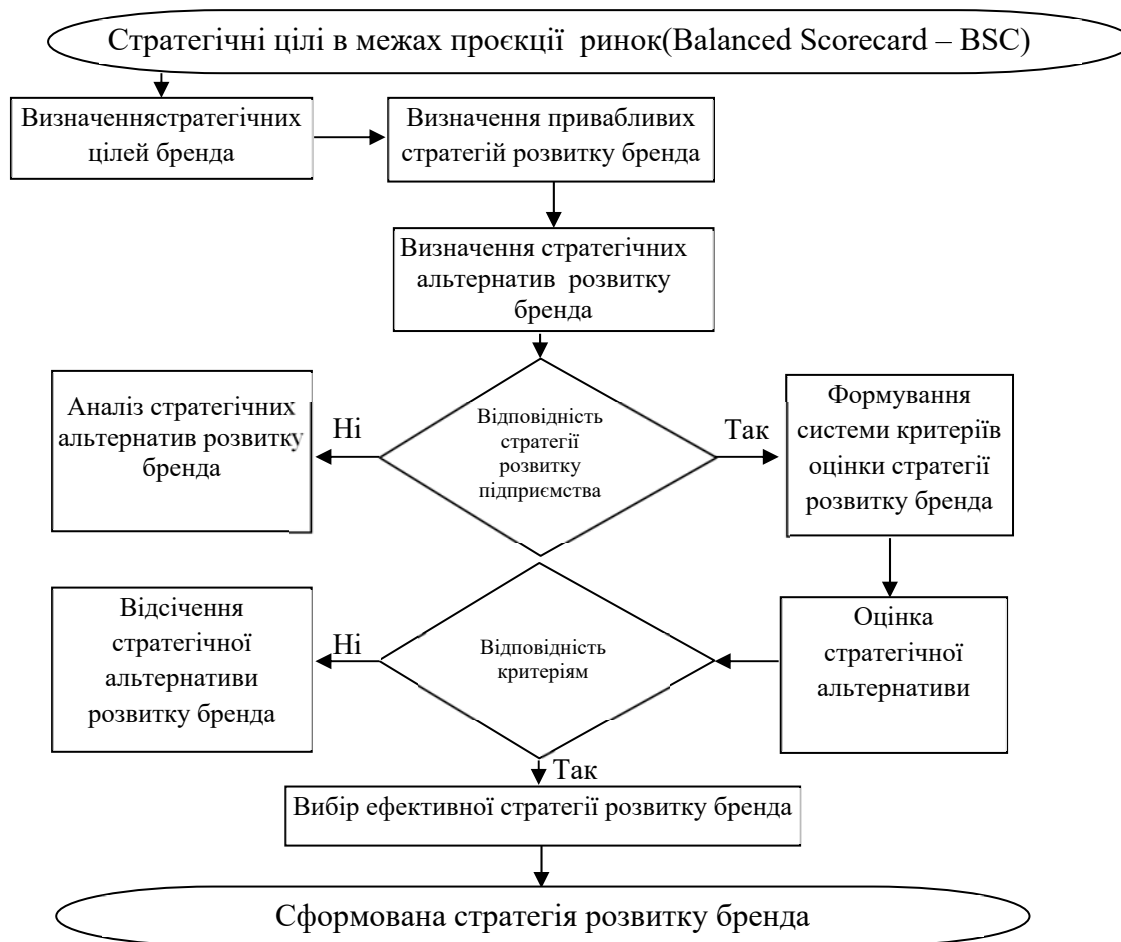


Рисунок.1. Алгоритм вибору прийнятної стратегії розвитку бренда

Методи витратного підходу найчастіше використовують з метою оцінки нематеріальних активів. Такі методи поділяються на:

- методи вартості створення;
- методи виграшу в собівартості.

Суть першого методу полягає в підрахунку всіх витрат на створення, або придбання бренду з подальшим врахуванням понесених витрат на покращення активу та його використання. Використання зазначеного методу формує можливість співставлення понесених витрат та економічного ефекту від експлуатації бренду компанією, що у підсумку свідчить про ефективність цього управління. Варто зазначити що даний метод є достатньо загальним, та не відрізняється точністю підсумкової оцінки.

На нашу думку, більш точними методами оцінки його вартості (як вимірного показника ефективності управління) є: метод «виграшу» в собівартості, а також метод генерації додаткового прибутку від експлуатації бренду.

Перший метод полягає в розрахунку величини різниці (економії) витрат, отриманих в результаті використання бренду. Завдяки обсягу економії витрат, в абсолютному та відносному показнику та терміну застосування бренду визначають поточну вартості активу, яка зростає на суму економії витрат.

Метод генерації додаткового прибутку від експлуатації бренду враховує корегування на ціни продуктів з виготовленого з використанням бренду, й базується на розрахунку додаткового прибутку який згенерований використанням бренду. В такому методі додатковий прибуток визначається як різниця між прибутком від продукту з

використанням бренда, і прибутком від продукту раніше виробленого без використання активу з врахуванням коефіцієнта дисконтування.

Важливим елементом управління брендом є правова площина забезпечення охорони торгової марки як ключового складника бренда.

Проведений аналіз законодавства дозволяє викласти наступний матеріал.

Ані Цивільний кодекс України (ЦКУ), ані Господарський кодекс України, ані спеціальні закони (наприклад, Закон «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» не використовують слово «бренд» (Закон України № 3689-ХІІ-12, 1993).

У правовому полі України цей термін є «невизначеним», тобто він належить до сфери маркетингу, а не права. У юридичній площині, термін «бренд» часто ототожнюється з торговельною маркою (ТМ), хоча бренд є ширшим економічним поняттям. «Торговельна марка є правовою оболонкою бренда, яка дозволяє ідентифікувати суб'єкта та захистити його інвестиції в репутацію на правовому рівні», – пише М. Ю. Потоцький (Потоцький, 2023).

Так, стаття 492 ЦКУ визначає торговельну марку як будь-яке позначення або комбінацію позначень, які придатні для відрізнення товарів (послуг), що виробляються однією особою, від товарів (послуг), що виробляються іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів (Цивільний кодекс України, 2003).

Натомість, «бренд, – як пише О.П. Орлюк, – це не лише зареєстроване позначення, а сформована сукупність уявлень споживача про товар, яка включає ТМ, комерційне найменування та ділову репутацію» (Орлюк, Андрощук, та Бутнік-Сіверський, 2022).

Таким чином, правова охорона стосується лише елементів ТМ, що входять до бренда. У той час, як право на ТМ виникає з моменту державної реєстрації в КРНОІВІ ДП «Укрпатент» / УКРНОІВІ), або за фактом визнання марки «добре відомою», бренд «виникає» в головах споживачів. Суб'єкт може мати ТМ, але не мати бренда, якщо його товар ніхто не знає (Безрукова, 2003).

Розрізняються ці два поняття і за об'єктом захисту:

Якщо хтось вкраде ваш логотип – ви судитесь за порушення прав на ТМ ст. 495 ЦКУ (Цивільний кодекс України, 2003).

Якщо хтось поширює неправдиві чутки про ваш товар, псуючи репутацію – ви захищаєте ділову репутацію бренда (ст. 94 ЦКУ), а не саму марку.

Міжнародне законодавство (Паризька конвенція, Угода ТРІПС) також свідомо уникає терміна «бренд», натомість застосовуючи уніфіковану категорію «торговельна марка». Це забезпечує юридичну визначеність об'єкта охорони, залишаючи категорію «бренд» для сфери маркетингу та оцінки вартості бізнесу.

Як і в Україні, у більшості країн світу, на рівні фундаментальних законів термін «бренд» зазвичай замінюється юридично точним терміном «торговельна марка» (Trademark).

Проте, у деяких країнах, особливо в системі загального права або в спеціальних актах, термін «бренд» починає з'являтися у законодавчих нормах, пов'язаних із бухгалтерським обліком, оподаткуванням та захистом прав споживачів.

Ось кілька прикладів:

США: Кодекс США (U.S. Code).

У США основний закон про торговельні марки – Закон Ленхема (Lanham Act) – оперує терміном «mark» або «trademark». Проте в інших нормативних актах термін «brand» використовується офіційно. Норма: 15 U.S. Code § 1451 (Fair Packaging and Labeling Program). Суть – Закон вимагає, щоб упаковка споживчих товарів мала маркування, яке дозволяє ідентифікувати товар та його «brand» (бренд). Пункт: § 1453 (a)(1) прямо вказує, що споживчий товар повинен мати етикетку, яка ідентифікує продукт і найменування виробника чи «brand name» (Cornell Law School, n.d.).

Велика Британія: The Trade Marks Act 1994.

Тут ситуація схожа на українську, але в судовій практиці та підзаконних актах (guidance) поняття «бренд» використовується для опису об'єктів, що мають «гудвіл» (goodwill). Норма: The Trade Marks Act 1994, Section 56. Стаття стосується захисту «well-known marks» (добре відомих марок) відповідно до Паризької конвенції. Хоча в самому тексті закону вжито «marks», у супутніх роз'ясненнях інтелектуальної власності Великої Британії (IPO) часто використовується термін «brand» для пояснення захисту репутації, яка виходить за межі простої реєстрації знаку (Bently and Sherman, 2018.).

Франція: Податковий кодекс (Code général des impôts).

У Франції термін «бренд» (*marque*) є юридичним, але коли мова йде про оцінку активів компанії, законодавство розрізняє реєстрацію та вартість бренда. Норма: Code général des impôts, Annex III, Article 38 quindécies. При оцінці нематеріальних активів (intangible assets) французьке право використовує термін «éléments incorporels du fonds de commerce», куди входять *marques* (марки) та *nom commercial* (комерційне ім'я). У бухгалтерських стандартах (Plan Comptable Général), які мають силу закону, термін «brand» розглядається як частина гудвілу, що підлягає амортизації (Ricardo, n.d.).

Таким чином, правове забезпечення охорони торговельних марок як ключового складника бренда включає в себе 2 складові: національну систему організаційно-правового забезпечення і міжнародно-правовий механізм охорони.

В національній системі організаційно-правового забезпечення в нашій країні основним спеціальним законом у цій сфері є Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (Закон України № 3689-ХІІ-12, 1993).

Його ключовими положеннями є:

– правова охорона надається знаку, який не суперечить публічному порядку, принципам гуманності і моралі (ст.5);

– реєстрація здійснюється шляхом подання заявки до НОІВ (Національний орган інтелектуальної власності – на базі ДП «Укрпатент» / УКРНОІВІ) (ст.7).

Організаційне забезпечення включає діяльність наступних осіб:

1. Міністерство економіки України (формує політику);
2. УКРНОІВІ (здійснює експертизу та видає свідоцтва);

3. Державна митна служба (веде Митний реєстр об'єктів ІВ для боротьби з контрафактом – ст. 397 Митного кодексу України (Митний кодекс України, 2012).

Бренди часто виходять за межі однієї країни, що потребує використання міжнародних інструментів.

Паризька конвенція про охорону промислової власності 1883 року встановлює право пріоритету (ст. 4).

Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків дозволяє реєстрацію бренда у багатьох країнах шляхом подання однієї заявки.

Дослідник В. Коноваленко зазначає, що міжнародна реєстрація за Мадридською системою є економічно виправданою, оскільки зменшує витрати на локальних патентних повірених (Коноваленко, 2021).

Захист бренда здійснюється у разі його незаконного використання третіми особами адміністративним та судовим шляхом.

Адміністративний шлях полягає у зверненні до Антимонопольного комітету України (АМКУ) щодо недобросовісної конкуренції, згідно Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 4 – використання чужих позначень). Захист з використання судового шляху можливий через цивільне або кримінальне провадження (Закон України № 236/96-ВР, 1996).

Стаття 432 ЦКУ надає право правовласнику вимагати припинення порушення, відшкодування збитків (упущеної вигоди) та моральної шкоди (Цивільний кодекс України, 2003). Стаття 229 Кримінального кодексу України (ККУ): передбачає

відповідальність за незаконне використання знака для товарів і послуг, якщо це завдало матеріальної шкоди у значному розмірі (Кримінальний кодекс України, 2001).

Отже, організаційно-правове забезпечення охорони бренда в Україні базується на трирівневій системі: реєстрація, моніторинг (митна та антимонопольна служба) та судовий захист. Однак можна спостерігати певне відставання українського законодавства від деталізації терміну «бренд» як частини терміну «торговельна марка» у порівнянні з зарубіжним законодавством.

Висновки. В реаліях мінливості ситуації в Україні, управління брендом – складний, багаторівневий процес, що поєднує стратегічне планування, креативність, взаємодію управлінських рівнів стратегічного та поточного бізнес-планування. Саме завдяки продуманій послідовності дій, імідж набуває стійкої цінності, яка здатна генерувати не лише додатковий операційний прибуток, а й формувати довготривалі конкурентні переваги продукту. Управління брендом, як елемент стратегічного маркетингу, є не лише прикладною функцією просування товару, а інструментом формування збільшення вартості активу та підсумкової капіталізації компанії – власника даного виду торговельної марки.

Налагоджене ефективне управління брендом – це поєднання аналітики, комунікацій в нерозривному зв'язку з орієнтацією на стратегічні цілі. Досягнення поставлених цілей в цьому управлінні можливе тільки за умови впровадження і поєднання такого управління з бізнес-процесом стратегічного планування, що дасть змогу сконцентрувати зусилля на вирішенні актуальних завдань з управління репутацією, сформує синергетичний ефект в підвищенні ефективності бізнес-процесів, та дозволить досягти поставлених стратегічних цілей. Як підсумок, управління брендом з максимальним пріоритетом, саме на стратегічні цілі, здатне забезпечити довготривалі конкурентні переваги і сталий розвиток компанії.

Бібліографічний список

- Безрукова, Н. В., 2003. Бренд як об'єкт менеджменту спільного підприємства «Український мобільних зв'язок». *Регіональні перспективи*, 1 (26), с. 67–69.
- Велешук, С. С., 2008. *Бренд менеджмент в стратегічному розвитку підприємств*. Кандидат наук. Дисертація. Київський національний університет технологій та дизайну.
- Закон України Про захист від недобросовісної конкуренції № 236/96-ВР, 1996. *Верховна Рада України*, [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>> [Дата звернення 20 лютого 2026].
- Закон України Про охорону прав на знаки для товарів і послуг № 3689-ХІІ-12, 1993. *Верховна Рада України*, [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689>> [Дата звернення 28 лютого 2026].
- Кошоваленко, В., 2021. *Охорона брендів: стратегія і тактика*. Харків: ФОП Бровін О.В.
- Кримінальний кодекс України № 2341-ІІІ, 2001. *Верховна Рада України*, [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>> [Дата звернення 19 березня 2026].
- Митний кодекс України №4495-VI, 2012, ред. №4323-ІХ. *Верховна Рада України*, [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>> [Дата звернення 12 березня 2026].
- Орлюк, О.П., Андрощук, Г.О. та Бутнік-Сіверський, О.Б., 2022. *Право інтелектуальної власності: академічний курс*. Київ.
- Потоцький, М. Ю., 2023. *Право інтелектуальної власності: навч. посіб.* Київ.
- Цивільний кодекс України № 435-ІV, 2003. *Верховна Рада України*, [онлайн] Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>> [Дата звернення 24 лютого 2026].
- Aaker, D., 2014. *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
- Bently, L. and Sherman, B., 2018. *Intellectual Property Law*. Oxford University Press.

- Cornell Law School, n.d. 15 U.S. Code § 1453 - Requirements of labeling; placement, form, and contents of statement of quantity; supplemental statement of quantity. [онлайн] Доступно: <<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/1453>> [Дата звернення 12 березня 2026].
- Ricardo, D., n.d. *The Law of Trade marks and Product Badging: A Comparative Analysis* (P.S. Bhagwandin). [онлайн] Доступно: https://www.researchgate.net/publication/319890204_Ricardo's_Law_of_Comparative_Advantage_and_the_Law_of_Association_A_Subjective_Analysis> [Дата звернення 10 березня 2026].
- Van Auken, B., 2002. *The Brand Management Checklist*. London: Kogan Page.

References

- Aaker D., 2014. *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
- Bently, L. and Sherman, B., 2018. *Intellectual Property Law*. Oxford University Press.
- Bezrukova, N. V., 2003. Brend yak ob'iekt menedzhmentu spilnoho pidpriemstva «Ukrainskyi mobilnykh zviazok» [Brand as an object of management of the joint venture "Ukrainian Mobile Communications"]. *Rehionalni perspektyvy*, 1 (26), s. 67–69. (in Ukrainian).
- Cornell Law School, n.d. 15 U.S. Code § 1453 - Requirements of labeling; placement, form, and contents of statement of quantity; supplemental statement of quantity. [online] Available at: <<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/1453>> [Accessed 12 March 2026].
- Konovalenko, V., 2021. *Okhorona brendiv: stratehiia i taktyk [Brand Protection: Strategy and Tactics]*. Kharkiv: FOP Brovin O.V. (in Ukrainian).
- Kryminalnyi kodeks Ukrainy № 2341-III [Criminal Code of Ukraine], 2001. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>> [Accessed 19 March 2026]. (in Ukrainian).
- Mytnyi kodeks Ukrainy №4495-VI [Customs Code of Ukraine], 2012. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>> [Accessed 12 March 2026]. (in Ukrainian).
- Orliuk, O.P., Androshchuk H.O., Butnik-Siverskyi O.B., 2022. *Pravo intelektualnoi vlasnosti: akademichnyi kurs [Intellectual Property Law: Academic Course]*. Kyiv. (in Ukrainian).
- Pototskyi, M.Iu., 2023. *Pravo intelektualnoi vlasnosti [Intellectual property law]*. Kyiv. (in Ukrainian).
- Ricardo, D. *The Law of Trade marks and Product Badging: A Comparative Analysis* (P.S. Bhagwandin). [online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/319890204_Ricardos_Law_of_Comparative_Advantage_and_the_Law_of_Association_A_Subjective_Analysis> [Accessed 10 March 2026].
- Tsyvilnyi kodeks Ukrainy № 435-IV [Civil Code of Ukraine], 2003. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>> [Accessed 24 February 2026]. (in Ukrainian).
- Van Auken B., 2002. *The Brand Management Checklist*. London: Kogan Page.
- Veleshchuk, S.S., 2008. *Brend menedzhment v stratehichnomu rozvytku pidpriemstv [Brand management in the strategic development of enterprises]*, Ph.D. Dissertation. Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu. (in Ukrainian).
- Zakon Ukrainy Pro okhoronu prav na znaky dlia tovariv i posluh № 3689-XII-12 [Law of Ukraine On the Protection of Rights to Trademarks for Goods and Services], 1993. *Verkhovna Rada Ukrainy*. [online] Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689>> [Accessed 28 February 2026]. (in Ukrainian).
- Zakon Ukrainy Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii № 236/96-VR [Law of Ukraine On Protection against Unfair Competition], 1996. *Verkhovna Rada of Ukraine*. [online]

Available at: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>> [Accessed 20 February 2026]. (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 р.

Kutuzov R. V.

Попов А. А.

Saganuk M. R.

FEATURES OF BRAND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A COMPANY'S STRATEGIC DEVELOPMENT

The article explores and summarizes theoretical and applied aspects of the formation of a brand management system in the context of strategic development of enterprises in the context of modern economic challenges of Ukraine. The role of the brand as a key intangible asset that ensures competitiveness, increases the level of consumer trust and contributes to the stability of the enterprise in an unstable external environment, in particular during a period of military aggression, is substantiated.

The main problems of implementing brand-oriented management at domestic enterprises are analyzed, including: insufficient level of scientific and methodological support, lack of practical experience, influence of historical factors and fragmentation of management approaches. Modern scientific approaches to brand positioning are considered and the need for their adaptation to Ukrainian realities is determined.

The realities of the modern market require enterprises not only to produce high-quality products, but also to create a strong brand that will satisfy consumers' needs for the intangible component of the product, that is, the association of the latter with quality, prestige, and other intangible characteristics.

Intangible marketing orientation becomes a key element that allows enterprises to develop effective brand development strategies. It is advisable to use brand value as a measurable indicator when determining the assessment of the effectiveness of brand management. In turn, brand value most accurately reflects the cost approach according to the cost of creation method. The study examines the cost approach methods used to assess intangible assets: cost of creation and cost gain.

The study provides an interpretation of the essence and place of the brand in the strategic management system of the enterprise, and also substantiates the feasibility of integrating brand management processes into the overall development strategy.

The issue of legal support for trademark protection as a component of a brand is studied and directions for improving the brand management system are outlined. The organizational and legal support for brand protection in Ukraine is emphasized, which is based on a three-level system: registration, monitoring (customs and antimonopoly service) and judicial protection. The article emphasizes a certain lag of Ukrainian legislation in detailing the term "brand" as part of the term "trademark" in comparison with foreign legislation.

The article offers practical recommendations for the formation of an effective brand management system aimed at increasing the competitiveness of enterprises and ensuring their long-term and effective development.

Key words: brand, strategic management, brand management, strategic development, brand strategy, competitiveness, brand management system, management mechanism, business process, legal support for brand protection.