

УДК 658.8+330.3
DOI: 10.60022/2(4)-21S

Юдіна Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу
Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

Yudina Nataliya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of Department of Industrial Marketing

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-1730-9341

МІСЦЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ В ЕРУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, КРИХКОСТІ ТА РУЙНУВАНЬ

Анотація. У статті показано, що до умов ери невизначеності додаються ери крихкості та руйнувань. Одним з ефективних інструментів подолання підприємством кризових явищ стає постійне впровадження інновацій. Наявність у підприємства сильного бренда дає змогу значно скоротити час і витрати на виведення інновацій на ринок, а також випередити конкурентів завдяки вже побудованій брендом платформі. Було аргументовано, що процес управління брендом стає актуальним, оскільки бренд здобуває функцію страхування економічної діяльності підприємства. Однак було показано, що серед існуючих публікацій немає єдиного підходу до процесу управління брендом, присутня плутанина у термінології. У статті виокремлено два підходи до процесу управління брендом. У відповідності з першим підходом, управління брендом або брендинг розглядається на функціональному рівні як складова частина маркетингу і ґрунтується на результатах маркетингових досліджень. У відповідності з другим підходом, управління брендом або бренд-менеджмент розглядається як комплексна концепція управління підприємством у цілому, що концентрується на корпоративному рівні управління. У статті продемонстровані зміни ролі маркетингу і маркетингових досліджень у бренд-менеджменті, а також зростаюча актуальність економічної футурології.

Ключові слова: брендинг, бренд-менеджмент, інформаційне суспільство, техногенна економіка, економічна футурологія.

PLACE OF BRAND-MANAGEMENT UNDER THE CONDUCTIONS OF THE ERA OF UNCERTENTY, FRAGILITY AND DESTRUCTION

Abstract. In the article it was shown that the era of fragility and the era of destruction turned into an addition to the era of uncertainty. Continuous implementation of different innovative products is one of the effective tools of the enterprise's overcoming crisis disruptions. The fact of the strong brand existence provides the enterprise with an opportunity to short its expenditures for launching an innovative product into the market due to the platform been built by the brand before. It was argued that the process of managing the brand become relevant because the brand received an option to insure of the enterprise's economic activity. But in was shown, that there were not a singular approach to the process of managing of the brand. There were confusions regarding the terms. In the article two approaches to the process of managing of the brand were separated. In accordance to the first approach, the process of managing the brand (or branding) is on the functional level as the part of marketing and it is based on the marketing research results. In accordance to the second approach, the process of managing the brand (or brand-management) is represented as a complex management concept for the enterprises managing and is on the corporative level of management. Changes of the marketing role and marketing researches in brand- management were shown in the article. It is also shown that the marketing concept is just one of possible parts of brand-management in accordance with the conjuncture changes. Also it is argued that under the conditions of the Artificial Intelligence phenomenon rapid developing in the technogenic society brand-management has to concentrate not on the adaptation of the brand to the existed needs of the target audiences of the consumers, but on developing and forming needs on the innovative product that would be important for the future. In the article it was also shown the blowing

up of economic futurology relevance.

Keywords: *branding, brand-management, information society, technogenic economy, economic futurology.*

Постановка проблеми. Після того, як підприємства зіштовхнулися із першою кризою глобальної економіки у 2008 році, економічні кризи стали частішими і синхронними, це призвело до призупинення світового економічного зростання. Національні економіки не встигали оговтатися від наслідків попередньої кризи, як вже починалася наступна. Для цього періоду почали використовувати термін ери невизначеності, оскільки існуючі традиційні методи прогнозування перестали надавати прогнози, що здійснюються. Однак вже з 2020 року через пандемію коронавірусу підприємства зіштовхуються з ерою крихкості, оскільки непередбачувана вимушена призупинка економічної діяльності більшості підприємств практично продемонструвала, наскільки крихкими можуть стати усі маркетингові напрацювання попередніх періодів. З 24 лютого 2022 року українські підприємства входять у наступну еру, яка зможе увійти в історію українського підприємництва під назвою «ери руйнувань». Особливістю поточного стану української кон'юнктури є те, що жодна наступна ера не витісняє попередню, а відбувається їх нашаровування. І у поточному періоді українські підприємства перебувають одночасно в ерах невизначеності, крихкості і зруйнованості.

Такі економічні коливання у кон'юктурі вимагають від підприємств з метою їх виживання постійного пошуку і впровадження різних інноваційних продуктів як ефективного способу подолання наслідків економічних криз. При цьому кожна інновація вимагає від підприємства побудови повноцінного маркетингу «з нуля», що стає занадто енерго- та економічно витратним для підприємства, особливо у кризовий і післякризовий періоди. Однак наявність у підприємства вже побудованого бренду може перетворитися на налагоджену і ефективну маркетингову платформу, якою інноваціям можна було б скористатися. Адже вже існуючий рівень побудованих відносин бренду із споживачами дає змогу інновації «перестрибнути» період, який потрібен для нового продукту для привертання до себе уваги уваги цільових аудиторій споживачів, поінформування і завоювання їх довіри до марки, оскільки це вже було зроблено брендом раніше. Бренд відкриває підприємству можливість значно скорочувати час виведення інноваційного продукту на ринок, а також випереджати своїх конкурентів.

Таким чином, бренд здобуває функцію страхування економічної діяльності підприємства від коливань кон'юнктури. Саме тому, процес управління брендом стає вкрай актуальним питанням в економічній діяльності підприємства, особливо під час ери невизначеності, крихкості та руйнацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розроблення та управління брендами цікавляться багато авторів. Серед них Гаски Дж. [1], Брюс Р., Хартнетт Н., Фаулкнер М [2], Перріс Д., Гузман Ф. [3], Хрістодоулідс Дж. [4], Аакер Д. [5], Ашфорд С. [6], Сіано А. [7], Ягельська К., Василишина Л. [8], Медведєва К. [9] і багато інших. Не зважаючи на те, що досвід побудови брендів в Україні наближається до її віку, а світова практика управління брендами із стрімким розвитком інформаційного суспільства стала широко доступною, досі не існує єдиного підходу до розуміння місця процесу управління брендами в економічній діяльності підприємства. Крім того, як у літературі, так і практиці присутня плутанина у термінології. Зокрема, у питаннях управління брендами часто застосовуються такі терміни, як «брендинг» та «бренд-менеджмент». При цьому ці два терміни часто використовуються як взаємозамінні, бренд-менеджмент представляється як частина брендингу та маркетингу, або навпаки, що призводить до термінологічної плутанини і відсутності чіткого розмежування між цими поняттями.

Мета статті. Визначення місця управління брендами в економічній діяльності підприємства в умовах ери невизначеності, крихкості та зруйнованості.

Виклад основного матеріалу. У цілому слід виділити два підходи до трактування питання управління брендами. У відповідності з першим підходом, процес управління брендами розглядається як одна із складових маркетингової діяльності компанії, а саме товарної політики. У межах такого підходу управління брендами також часто зустрічається під терміном «брендинг». Брендінг являє собою комплексний процес застосування конкретних узгоджених між собою маркетингових інструментів, спрямованих на створення бренду. Зокрема, цей процес передбачає розробку не тільки юридичної основи марки, її назви, логотипу, візуального стилю, але й зв'язку з психологією її сприйняття потенційними цільовими аудиторіями споживачів. Згідно з цим підходом, управління брендом, що надалі називатимемо брендинг, знаходиться на функціональному рівні стратегій підприємств. За

ефективність брендингу на підприємстві несе відповідальність виключно відділ маркетингу.

У відповідності з другим (альтернативним) підходом до управління брендом («бренд-менеджмент») цей процес навпаки включає у себе маркетингову діяльність як один з варіантів концепцій управління підприємством у залежності від змін у кон'юнктурі. Такий підхід розглядає бренд-менеджмент як комплексну концепцію управління підприємством у цілому на базі формування, утримання і коригування довгострокових відносин із споживачами. Таке управління на різних історичних етапах може впроваджувати одну або декілька традиційних концепцій управління: концепцію удосконалення виробництва, концепцію удосконалення товару, концепцію інтенсифікації комерційних зусиль, концепцію реінженірингу, концепцію маркетингу або концепцію соціально-етичного маркетингу [10, с. 48-61]. Бренд-менеджмент передбачає гнучку адаптацію бренда до змін у кон'юнктурі, запобігання негативним змінам, а також дію на випередження, що ґрунтується на проведенні постійних досліджень кон'юнктури, аналізі метрик, прогнозуванні майбутнього.

Слід враховувати, що відповідно другого підходу бренд-менеджмент не завжди має ґрунтуватися на концепції маркетингу. Концепція маркетингу зазвичай притаманна виключно ринковим умовам економіки. Однак українським підприємцям слід усвідомити, що ринкова економіка – це лише один з типів і етапів у розвитку економіки. Після кожного кризового явища тип економіки змінюється [11, с. 142-148], що вимагає від економічного суб'єкта перегляду його власної концепції управління на початку, під час і по завершенню кризового явища.

Наприклад, економічна криза 2020-2021 рр, яка була викликана пандемією коронавірусу COVID-19, з 2020 р значно змінила і зміцнила роль держави у процесі управління національною економікою [12]. Якщо до пандемії тип економіки України відносився до ринкової, що передбачало господарювання в Україні у якості основного інструменту управління національною економікою такого інструменту, як ринок, то активна участь держави у процесі подолання економічних наслідків пандемії призвела до додавання в якості ще одного інструменту управління національною економікою такого інструменту як ієрархія. Серед проявів ієрархії як класичного інструменту управління, державою були запроваджені обмеження на переміщення хворих, контроль за пересуванням, високі державні інвестиції у такі критичні під час пандемії галузі, як медицина, економічна підтримка інших галузей, залучення допомоги з боку інших країн, інвестиції в інновації, вакцинація усіх працівників державних підприємств і економічне мотивування вакцинованих українців у вигляді 1000 грн, які можна було витратити, наприклад, на придбання книг, ліків, оплату комунальних послуг, т.ін.. Державне керування українською економікою дало змогу швидко повернути її на докризові показники за моделлю «V-відновлення» [12], однак, з іншого боку, українську економіку вже неможливо з цього моменту відносити до ринкової.

Частка інструменту ієрархії в управлінні національною економікою України була зміцнена ще більше з початком повномасштабної війни у 2022 р. і запровадження воєнного стану на всієї території України. У окремих випадках підприємства вимушені виживати, що унеможливорює дотримання виключно концепції маркетингу в своєму управлінні. А перенесення, наприклад, економічної діяльності конкретного суб'єкта з територій руйнацій чи зони бойових дій на інші території вимагає повного переналагодження економічної діяльності іноді майже з нуля, що являє собою вимушену зміну концепції управління, наприклад, з концепції маркетингу на концепцію удосконалення виробництва. Подібні зміни у концепціях управління також пов'язані із нагальною необхідністю переходу окремих підприємств з випуску товарів звичайного попиту на виробництва товарів військової тематики на замовлення держави. Налагоджений на підприємстві бренд-менеджмент гарантує проходження складних етапів. Прикладом може послугувати бренд «Нова пошта», для якого під час воєнного стану у межах бренд-менеджменту був запроваджений комплекс одночасного застосування концепції маркетингу та концепції удосконалення виробництва послуг з доставки відправлень, а саме, була налагоджена мережа представництв бренду у Європі для перевозок посилок в та з України, відкрито власну авіакомпанію [13].

Факт того, що президент США Д. Трамп анонсував найбільший в історії проект з розвитку інфраструктури штучного інтелекту (ШІ) – нової американської компанії Stargate, яка інвестує 500 млрд дол. в інфраструктуру ШІ, свідчить про настання ери регульованого інформаційного суспільства. Такий висновок підсилюється фактом інтеграції і співпраці власників провідних провайдерів інформаційного суспільства, а саме І. Маска (соціальна мережа «Х»), М. Цукерберга (платформа Meta, що поєднує соціальні мережі Instagram і Facebook), Дж. Безоса (Amazon), з державою. Це означає необхідність усвідомлення підприємствами особливостей нової кон'юнктури інформаційного суспільства на глобальному інформаційному рівні та перегляду підходів до управління своєю діяльністю в умовах

інформаційного суспільства. Адже і в інформаційному суспільстві, особливо з огляду на його ще більшу інтеграцію з техногенним суспільством, економічні відносини традиційних економічних суб'єктів також перестають бути виключно ринковими і припускають присутність в управлінні такого інструменту, як ієрархія.

Враховуючи зазначені вище особливості сучасної кон'юнктури, місце бренд-менеджменту має концентруватися не на функціональному рівні стратегій, де знаходиться місце брендингу, а на корпоративному рівні стратегій, де визначається місія, концепція управління підприємством і його головні завдання, стратегії його зростання та стратегії портфелю його продуктів. Це ієрархічно визначатиме усі інші стратегії на кожному з нижчих рівнів стратегій підприємства, виходячи з поточного стану кон'юнктури. У тому числі це стосується і стратегій маркетингу.

Традиційно стратегії маркетингу, які знаходяться на функціональному рівні, формувалися, ґрунтуючись на результатах проведення маркетингових досліджень. Пропозиції маркетологів щодо коригувань стратегій вищих рівнів носили переважно рекомендаційний характер. Але зараз ситуація значно ускладнюється через стрімкий розвиток ІІІ і його потужний вплив на споживчу поведінку, що значно впливає на результат маркетингових досліджень, які є основою маркетингових пропозицій. Наприклад, навчальні заклади часто проводять опитування слухачів своїх навчальних програм, щодо їх уподобань при формуванні навчальної траєкторії. Окремо серед питань анкети слухачам пропонується надати пропозиції щодо додаткових курсів, які б вони хотіли прослухати у межах певної програми. Такий підхід повністю ґрунтується на підходах традиційного маркетингу. Але сучасні представники інформаційного суспільства, особливо молодь, все більше намагаються покладатися на можливості ІІІ у пошуку відповідей на будь-які питання. При аналізі отриманих результатів проведеного дослідження, по-перше, слухачі масово перелічили назви освітніх компонентів, які вже були в їх програмі, що вкрай здивувало розробників цієї програми. А, по-друге, серед пропозицій слухачів були запропоновані настільки нестандартні назви дисциплін, що було висунуто гіпотезу, що всі ці відповіді були на запит слухачів згенеровані за допомогою ІІІ. Молоде покоління починає до автоматизму покладатися на можливості ІІІ при формулюванні відповідей на усі питання.

Боротися з явищем ІІІ вже неможливо, воно перетворилося на черговий виклик кон'юнктури. Це має кардинально змінити підходи як до маркетингових досліджень в економічній діяльності підприємства. Адже традиційний маркетинг був орієнтований на послідовність дій, що складалися з дослідження існуючих у споживачів потреб і надалі адаптації своїх продуктів до задоволення існуючих потреб споживачів. Такий шлях є небезпечним, оскільки, по-перше, у суспільстві ширяться шкідливі потреби, а по-друге, результати традиційних досліджень можуть не відображати справжні потреби конкретних цільових аудиторій, а преламлюватися скрізь призму ІІІ. Саме тому потрібно, щоб маркетингові стратегії були складовою концепції бренд-менеджменту. А формування відносин із споживачами відбувалося не «ззовні в середину», коли бренд адаптується під виявлені завдяки проведеним традиційним маркетинговим дослідженням існуючі потреби споживачів, а навпаки – «з середини назовні», коли бренд починає пропонувати свої інноваційні продукти і формувати на них серед цільових груп споживачів потреби, які будуть у майбутньому бажані для бренда і корисні для суспільства. Так зростає актуальність проведення досліджень майбутнього, що виокремлюється у напрям економічної футурології.

Висновки. Отже, процес управління брендом слід розділяти на два взаємопов'язані процеси, а саме: брендинг і бренд-менеджмент. Брендинг відноситься до процесу створення і коригування основних складових ідентифікаторів бренда (його візуальних характеристик, комплексу асоціацій із брендом, його позиціонування, психологічного взаємозв'язку із споживачами, характеристиками самого продукту, т.ін.).

Бренд-менеджмент орієнтований на стратегічне управління основними результуючими динаміками показників бренда у часі у залежності від змін в кон'юктурі. Бренд-менеджмент перетворився на спосіб страхування бізнесу від викликів кон'юнктури, особливо в еру невизначеності, крихкості та зруйнованості. Встановленні довготривалі і благоприємні відносини із цільовими аудиторіями споживачів робить підприємство незалежним від викликів кон'юнктури завдяки завчасному впровадженню інноваційних продуктів (стратапів). Налагоджена маркетингова платформа бренду значно скорочує час виведення на ринок нових продуктів, що запускаються підприємством під існуючим брендом. Це відкриває змогу випереджати конкурентів.

Однак, для того, щоб впроваджувати ефективні інноваційні рішення, бренд-менеджмент має відійти від класичного маркетингу і традиційних маркетингових досліджень з виявлення існуючих

потреб споживачів, та сконцентруватися на дослідженнях проблематики майбутнього й економічній футурології.

Література

1. Gaski, J.F. A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory *Journal of Product & Brand Management*. 2020. Vol. 29 No. 4, pp. 517-530. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2124>
2. Brus R., Hartnett N., Faulkner M. Assessing branding strength: comparing marketer judgment and consumer data for brand identity elements. *Journal of Brand Management*. 2025. DOI:<https://doi.org/10.1057/s41262-025-00395-y>.
3. Parris D., Guzmán F. Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward. *Journal of Product & Brand Management*, 2023. V. 32, № 2. Pp. 191-234. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>
4. Christodoulides G. Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*. 2009. V. 9(1). Pp. 141-144. DOI:<https://doi.org/10.1177/1470593108100071>
5. Aaker D. Branding: Too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. *Journal of Brand Management*. 2023. V. 30(2), 185–189. DOI:<https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7>.
6. Ashford C. Branding: Models, Theory, Practice, and Marketing Implications. *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*. 2024. Vol 14, Issue 5. DOI:10.6007/IJARBSS/v14-i5/21481
7. Siano A., Vollero A., Bertolini A. From brand control to brand co-creation: An integrated framework of brand paradigms and emerging brand perspectives. *Journal of Business Research*. 2022. V. 152, pp. 372-386. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.001>.
8. Yahelska K., Vasylyshyna, L. Brand management intelligence: digital technologies and tools. *Scientia Fructuosa*. 2024. V. 158. Pp. 51-69. DOI:10.31617/1.2024(158)04.
9. Medvedieva K. Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia Fructuosa*. 2023, V.149. Pp. 33-43. DOI:10.31617/1.2023(149)03.
10. Schultz D., Barnes B. Strategic Brand Communication Campaigns : Fifth Edition. Illinois: NTC Business Books, 2003. 495 p.
11. Meskon M., Albert M.,Khedouri F. Management. New York, 1992. Harper & Row Publishers. 698 p.
12. Yudina Forecast Yudina, N. Business Forecasting of Marketing Activity Riskiness of Companies in Markets. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*. № 17, 2020. pp. 372-383. URL : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216380>.
13. Орел І., Каціло Д. «Нова Пошта» летить в ЄС. *Журнал Forbes Ukraine*. 30 січня 2025. <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskae-vlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsya-vidkriti-shche-chotiri-novi-kraini-30012023-11371>.

References

1. Gaski, J.F. A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory *Journal of Product & Brand Management*. 2020. Vol. 29 No. 4, pp. 517-530. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2124>
2. Brus R., Hartnett N., Faulkner M. Assessing branding strength: comparing marketer judgment and consumer data for brand identity elements. *Journal of Brand Management*. 2025. DOI:<https://doi.org/10.1057/s41262-025-00395-y>.
3. Parris D., Guzmán F. Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward. *Journal of Product & Brand Management*, 2023. V. 32, № 2. Pp. 191-234. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>
4. Christodoulides G. Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*. 2009. V. 9(1). Pp. 141-144. DOI:<https://doi.org/10.1177/1470593108100071>
5. Aaker D. Branding: Too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. *Journal of Brand Management*. 2023. V. 30(2), 185–189. DOI:<https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7>.
6. Ashford C. Branding: Models, Theory, Practice, and Marketing Implications. *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*. 2024. Vol 14, Issue 5. DOI:10.6007/IJARBSS/v14-i5/21481

7. Siano A., Vollero A., Bertolini A. From brand control to brand co-creation: An integrated framework of brand paradigms and emerging brand perspectives. *Journal of Business Research*. 2022. V. 152, pp. 372-386. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.001>.
8. Yahelska K., Vasylyshyna, L. Brand management intelligence: digital technologies and tools. *Scientia Fructuosa*. 2024. V. 158. Pp. 51-69. DOI:10.31617/1.2024(158)04.
9. Medvedieva K. Digital branding in the marketing strategy of enterprises. *Scientia Fructuosa*. 2023, V.149. Pp. 33-43. DOI:10.31617/1.2023(149)03.
10. Schultz D., Barnes B. Strategic Brand Communication Campaigns : Fifth Edition. Illinois: NTC Business Books, 2003. 495 p.
11. Meskon M., Albert M.,Khedouri F. Management. New York, 1992. Harper & Row Publishers. 698 p.
12. Yudina Forecast Yudina, N. Business Forecasting of Marketing Activity Riskiness of Companies in Markets. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. № 17, 2020. pp. 372-383. URL : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216380>.
13. Orel I., Katsylo D. «Nova Poshta» letyt v YeS. *Zhurnal Forbes Ukraine*. 30 sichnia 2025. <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskae-vlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsya-vidkriti-shche-chotiri-novi-kraini-30012023-11371>.