

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**Управління брендом як частина стратегічного менеджменту
організації в умовах цифрової трансформації**

Brand management as part of the strategic management of an organisation in the
context of digital transformation

Виконав: здобувач очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Короленко Дмитро Сергійович

Керівник: д. е. н., проф. Робул Ю. В. _____

Рецензент: д. е. н., проф. Кошельок Г. В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ . ____ 2025 р.

Завідувач кафедри:

(підпис) Проф. Олена САДЧЕНКО

Захищено на засіданні ЕК № ____
Протокол № ____ від ____ . ____ 2025 р.

Оцінка: ____ / ____ / ____
(за національною шкалою / шкалою ECTS / бали)

Голова ЕК

(підпис) Проф. Ірина НЄННО

Одеса 2025

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління.....	6
1.2 Еволюція підходів до бренд-менеджменту в контексті стратегічного управління	13
1.3 Управління брендом як частина стратегічного менеджменту.....	22
Розділ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ	31
2.1 Сутність та основні напрями цифрової трансформації бізнесу ...	31
2.2 Трансформація поведінки споживачів та комунікацій бренду в цифровому середовищі	37
2.3 Інструменти цифрового брендингу та трансформація стратегій управління брендом	54
Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	59
3.1 Тенденції управління брендом у вітчизняному бізнес-середовищі	59
3.2 Ефективність управління брендом в умовах цифрової трансформації	64
3.3 Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління брендом	75
Висновки	83
Список використаної літератури.....	85

ВСТУП

Актуальність. Сучасне соціально-економічне середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамізмом ринкових змін і швидким поширенням цифрових технологій, що зумовлює потребу підприємств у стратегічному підході до управління своєю діяльністю. В умовах постіндустріальної економіки бренд виступає не лише ідентифікатором товару чи послуги, а й стратегічним активом, що формує довготривалу конкурентну перевагу. Бренд-менеджмент дедалі більше набуває ознак інтегративної функції стратегічного управління, забезпечуючи цілісність позиціонування компанії, підвищення її репутаційного капіталу та лояльності споживачів. Відтак, актуальність дослідження бренд-менеджменту в контексті стратегічного управління обумовлена необхідністю формування адаптивних стратегій розвитку підприємств, здатних забезпечити їхню стійкість і конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика бренд-менеджменту розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, К. Л. Келлера, Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера, які визначили основи управління брендом як цілісною системою цінностей, атрибутів і сприйняття. В українському науковому середовищі питання бренд-менеджменту досліджують Я. Ларіна, Т. Мішустіна, О. Кендюхов, В. Любчук, О. Чукурна, О. Червона та інші, які аналізують як теоретичні аспекти побудови бренду, так і прикладні інструменти його позиціонування на ринку. Важливі аспекти застосування брендингу як інструменту маркетингового управління, у т. ч. в умовах цифрової трансформації економіки знайшли відображення в роботах Ф. Котлера, Дж. Шета, М. Портера, Е. Брінйолфсена, Д. Чевфі, а також багатьох вітчизняних

дослідників, серед яких варто відзначити доробок В. В. Дергачової, М. А. Окландера, О. В. Садченко, Ю. В. Робула, М. А. Чайковської та ін. Водночас недостатньо розкритим залишається інтегративний потенціал бренд-менеджменту в системі стратегічного управління, особливо в контексті українських реалій трансформаційної економіки, що потребує подальшого дослідження.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана на кафедрі маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова відповідно до затвердженого плану дослідницької роботи в рамках наукової теми № 208 «Маркетингові системи і управлінські технології в умовах багаторівневої конвергенції» (номер державної реєстрації 0120U102481, затверджена наказом ректора ОНУ ім. І. І. Мечникова № 3176-18 від 18.12.2019 р., з терміном виконання 2020 – 2024 рр.). Тема роботи відображає практичну потребу у впровадженні бренд-орієнтованих стратегій управління на підприємствах різних форм власності, що відповідає стратегічним орієнтирам економічного розвитку України та її інтеграції у світовий економічний простір.

Мета й завдання. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективного бренд-менеджменту як складника стратегічного управління підприємством. Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано такі завдання: проаналізувати сутність і еволюцію концепції бренд-менеджменту; дослідити основні моделі управління брендом у стратегічному контексті; виявити ключові чинники, що впливають на бренд як стратегічний актив; проаналізувати особливості реалізації бренд-стратегій в українських компаніях; розробити рекомендації щодо інтеграції бренд-менеджменту в систему стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ринковою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є виступають теоретичні засади та практичні механізми бренд-менеджменту як інструменту стратегічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження для досягнення поставленої мети застосовано сукупність загальнонаукових та прикладних методів, що включає інструменти порівняльного аналізу, елементи структурно-функціонального підходу, метод контент-аналізу, а також методи статистичної обробки економічної інформації. Поєднання зазначених підходів забезпечило можливість всебічного вивчення предмета дослідження, дозволило виявити ключові тенденції у сфері бренд-менеджменту та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його інтеграції у стратегічне управління підприємствами задля посилення їх ринкових позицій.

Наукова новизна роботи визначається систематизацією підходів до управління брендом в контексті стратегічного управління та цифрової трансформації, розглядом бренд-менеджменту в тісному зв'язку з використанням цифрових платформ та технологій. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності розвитку бренду. У кваліфікаційній роботі обґрунтовується актуальність використання бренд-менеджменту як дієвого інструменту стратегічного управління, що дозволяє адаптувати підприємство до викликів зовнішнього середовища та забезпечити його сталий розвиток на конкурентному ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських та іноземних авторів, аналітичні звіти консалтингових агентств, корпоративна звітність українських підприємств, а також результати контент-аналізу маркетингових стратегій провідних брендів в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту в системі стратегічного управління

У контексті трансформації економічних процесів, глобалізації ринків та зростання ролі нематеріальних активів у структурі вартості компаній бренд набуває стратегічного значення як ключовий елемент довгострокової конкурентоспроможності організацій. Термін «бренд» охоплює комплекс унікальних характеристик, асоціацій, емоційних і раціональних уявлень споживачів про компанію чи її продукти. Бренд формується не лише за рахунок візуальних і вербальних атрибутів, але й через досвід взаємодії, репутацію компанії, її позицію стосовно соціально значущих питань та цінності, що визначають її поведінку як стосовно цільових груп, так і не-споживачів — ширших спільнот та суспільство в цілому. У стратегічному управлінні бренд розглядається як джерело конкурентної переваги, що сприяє підвищенню лояльності цільової аудиторії, зниженню чутливості споживачів до цінових коливань і зміцненню ринкових позицій у довгостроковій перспективі через налагодження та підтримання емоційного зв'язку з цільовими аудиторіями та формування позитивної репутації як корпоративного громадянина у суспільстві в цілому [1, 2].

Сутність бренду не зводиться лише до візуальних атрибутів чи маркетингових повідомлень. Сучасна теорія управління визнає бренд соціальним конструктом, що формується у свідомості споживачів як результат багаторівневої комунікації, досвіду користування, соціальних контекстів і культурних кодів. У цьому сенсі бренд є способом структурування взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем,

каналом трансляції ідентичності компанії та її стратегічних намірів. Саме через бренд компанія доносить до споживача не лише товар чи послугу, але й систему цінностей, позиціонування та культурну приналежність [2, 3].

Бренд включає як раціональні, так і емоційні компоненти. Раціональні — це функціональні характеристики продукту, які задовольняють практичні потреби споживачів, тоді як емоційні — це асоціації, образи, культурні коди, що створюють емоційний зв'язок між споживачем та брендом. Успішний бренд здатний викликати довіру, формувати лояльність, стимулювати повторні покупки та підтримувати високий рівень диференціації навіть у перенасичених товарних нішах. У цьому контексті важливо відзначити зростання значущості емоційного капіталу бренду — здатності викликати глибокі ідентифікаційні реакції споживача, що зумовлюють не лише поведінкову, але й емоційну лояльність [4].

У науковій літературі існує низка підходів до визначення поняття бренду. Так, Ф. Котлер вважає бренд «іменем, терміном, знаком, символом або дизайном чи поєднанням цих елементів, що ідентифікує товари або послуги одного продавця і диференціює їх від товарів або послуг конкурентів» [5]. Водночас у стратегічному контексті бренд охоплює ширше поле — його трактують як довготривалу інвестицію у споживацьке сприйняття, що формує основи стійкої переваги на ринку. Дж. Аакер запропонував концепцію архітектури бренду, де розрізняються такі елементи, як особистість бренду, його цінність, асоціації та візуальна ідентичність. Усі ці складники становлять бренд-капітал (brand equity) — сукупність нематеріальних активів, що забезпечують додану вартість як для компанії, так і для споживача [6].

Бренд-капітал, згідно з Аакером, не є абстрактною категорією: його можна вимірювати і ним можна управляти. Він формує основу для стратегічних рішень щодо розширення бренду, ліцензування, франчайзингу або виходу на нові ринки. Водночас важливо наголосити, що бренд-капітал

не виникає автоматично — його необхідно цілеспрямовано створювати, підтримувати та захищати, вкладаючи в комунікацію, інновації та управління споживчим досвідом. Відтак, бренд-менеджмент перетворюється на ключовий стратегічний процес, який потребує інтеграції з усіма аспектами корпоративної діяльності.

Відомий дослідник та консультант з питань брендингу Єспер Кунде трактує бренд не як суто маркетинговий інструмент, а як стратегічну основу функціонування компанії в сучасній економіці, що тяжіє до постіндустріального типу. Він запроваджує ідею, згідно з якою компанія має мислити та діяти згуртовано, немов релігійна громада, де бренд виступає системою вірувань і символів, що формують ідентичність організації та зв'язок із клієнтами, працівниками та партнерами [7].

Кунде визначає бренд як інтегровану, глибоко вкорінену в організаційну культуру ідентичність, яка має бути зрозуміла всім внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам. Він вважає, що бренд повинен бути «прожитим» — тобто не лише комунікованим через маркетингові повідомлення, а втіленим у цінностях, діях, управлінських рішеннях і повсякденній поведінці працівників. У цьому контексті бренд — це не те, що компанія «має», а те, чим вона «є».

Ключовою тезою Кунде є те, що бренд повинен пронизувати всю організацію: «бренд — це стратегія, яку кожен працівник має реалізовувати щодня». Він наголошує, що сильні бренди будуються на глибокому розумінні клієнтів, прозорій місії та здатності до емоційної взаємодії з аудиторією. Усе це формує довіру та лояльність, які в сучасному динамічному середовищі є головними активами компанії. Таким чином, бренд постає як системоутворюючий феномен сучасної організації, що поєднує стратегію, культуру та комунікацію в єдину цілісність, здатну забезпечити сталу конкурентну перевагу [7].

Управління брендом (бренд-менеджмент) у стратегічному вимірі — це процес довгострокового планування, розвитку, позиціонування та адаптації бренду відповідно до змін у ринковому, технологічному та соціальному середовищі. Він охоплює розробку брендової стратегії, визначення цільових сегментів, створення ціннісної пропозиції, управління комунікаціями та моніторинг брендової репутації. Таким чином, бренд-менеджмент стає невід’ємною частиною стратегічного управління, де ключовими аспектами виступають узгодженість брендкових цілей із загальнокорпоративною стратегією, послідовність у впровадженні брендкових рішень та здатність адаптувати бренд до динамічних змін у середовищі [8, 9].

Одним з визначальних факторів ефективного бренд-менеджменту є цілісність бренду — відповідність між зовнішнім образом компанії та її внутрішніми практиками. Ця відповідність посилює довіру до бренду та забезпечує автентичність, яка в умовах інформаційної прозорості набуває вирішального значення. Компанії, які позиціонують себе як інноваційні або соціально відповідальні, мають підтверджувати це не лише у рекламних повідомленнях, але й у внутрішніх стандартах, кадровій політиці, відносинах з партнерами та поведінці на ринку загалом [10].

В умовах зростаючої конкуренції та інформаційного перевантаження споживачів сильний бренд виконує роль фільтра, що полегшує процес ухвалення рішень. Саме тому бренди, яким притаманні чітка та виразна ідентичність, емоційна привабливість та релевантність цінностей щодо цільової аудиторії чи (та) ринку в цілому ціннісною, здатні ефективно конкурувати не лише в межах певного локального ринку, а й на глобальному рівні. Стратегічний бренд-менеджмент передбачає управління життєвим циклом бренду, розвиток портфеля брендів, обґрунтування рішень щодо розширення бренду (brand extension), його оновлення (rebranding), а в окремих випадках — виведення з ринку (brand discontinuation) [11, 12].

У контексті стратегічного управління бренд може бути розглянутий як метастратегічний інструмент, що пронизує всі рівні управління — від корпоративного до функціонального. На корпоративному рівні бренд формує ідентичність компанії, її позиціонування у суспільстві, визначає тональність і філософію комунікацій. На рівні бізнес-одиниць бренд забезпечує фокусування зусиль на цільових ринках, сприяє інтеграції стратегій продуктового розвитку та маркетингу. На операційному рівні бренд впливає на процеси продажу, обслуговування клієнтів, логістику та навіть організаційну культуру [13].

На особливу увагу заслуговує питання вимірювання ефективності бренд-менеджменту. У світовій практиці з цією метою використовуються як фінансові, так і нефінансові показники. До фінансових належать ринкова капіталізація бренду, частка ринку, прибутковість інвестицій у бренд, зростання доходів та прибутковості — насамперед через готовність покупців платити преміальну ціну. До нефінансових — рівень впізнаваності бренду, лояльності споживачів, сила асоціацій, емоційний зв'язок із брендом. Такі підходи реалізуються, зокрема, у методиках оцінки вартості та впливу бренду BrandZ, Interbrand, BAV та інших [14, 15].

Оцінювання ефективності бренду вимагає поєднання кількісних і якісних методів. Кількісні методи дозволяють вимірювати змінні за допомогою показників продажу, обсягів ринку, частоти повторних покупок. Якісні — охоплюють аналіз сприйняття бренду через опитування, фокус-групи, етнографічні дослідження. Успішні бренди постійно оновлюють інформацію про свої цільові аудиторії, поведінкові моделі та мотивації, щоб вчасно адаптувати стратегії і не втратити відповідності ринковим умовам.

Українські компанії дедалі частіше усвідомлюють стратегічну вагу бренду. Зокрема, приклад успішного розвитку бренду «Monobank» демонструє, як створення унікального ціннісного ядра (зручність, прозорість, технологічність) і послідовна комунікація бренду забезпечили

зростання клієнтської бази до понад 8 мільйонів за декілька років. «Нова пошта» будує бренд на поєднанні швидкості, надійності та сервісної орієнтації. Ці компанії інвестують у розвиток бренду як у стратегічну основу зростання, інтегруючи бренд-менеджмент у всі ключові функції управління.

У сфері B2B бренд також виконує стратегічну функцію, хоча механізми його побудови мають свої особливості. Тут переважають раціональні чинники, такі як якість, надійність, партнерство, сервісна підтримка, проте навіть у промислових галузях зростає роль емоційних елементів — репутації, прозорості, соціальної відповідальності. Наприклад, компанія «Interpipe» формує бренд через поєднання інноваційності, глобальної присутності та української ідентичності.

Водночас слід звернути увагу на важливість бренду в контексті організаційної культури [16]. Бренд є не лише зовнішнім обличчям компанії, але й інструментом внутрішньої комунікації, який визначає стандарти поведінки, управлінські принципи, норми взаємодії між працівниками. Потужний корпоративний бренд сприяє згуртованості колективу, формуванню відчуття причетності до спільної місії, підвищенню рівня задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів. У цьому контексті бренд виконує роль чинника внутрішньої стабільності організації, що є критично важливим у періоди турбулентності чи трансформації бізнес-моделі [17, 18].

Значного поширення в теорії бренд-менеджменту набули концепції employer brand (бренд роботодавця) та personal brand (особистий бренд), що також стають об'єктом стратегічного управління. Бренд роботодавця впливає на здатність компанії залучати та утримувати таланти, формуючи її образ на ринку праці. Особисті бренди керівників, засновників чи лідерів думок також безпосередньо корелюють із репутаційним капіталом компанії, особливо у сфері малого та середнього бізнесу. В умовах гіперпрозорого

середовища (через соціальні медіа, відкриті платформи для відгуків тощо) ці чинники набувають стратегічного значення для довіри до бренду [19].

У глобальному вимірі бренд дедалі більше розглядається як засіб міжкультурної комунікації. Зважаючи на відмінності культурних кодів, рівня економічного розвитку та очікувань споживачів на різних ринках, компанії повинні адаптувати стратегію бренду відповідно до локального контексту. Існують два основні підходи: стандартизований (глобальний бренд із уніфікованим позиціонуванням) і адаптивний (локалізовані брендові практики з урахуванням культурної специфіки). Вибір між ними залежить від особливостей ринку, галузі, типу продукту та філософії компанії. В обох випадках бренд виконує функцію «перекладача» смислів між компанією та її споживачем, зберігаючи стратегічну послідовність і водночас чутливість до локального сприйняття [20, 21].

Таким чином, поняття бренду та бренд-менеджменту значно вийшли за межі класичного маркетингового інструментарію. Вони охоплюють стратегічний, організаційний, соціокультурний та інституційний виміри діяльності компанії. Бренд — це не лише символ чи сукупність візуальних образів, а цілісна система цінностей, смислів, очікувань та емоцій, яка формується у взаємодії з різними категоріями стейкхолдерів. Ефективний бренд-менеджмент потребує стратегічної послідовності, системного бачення, чутливості до змін у середовищі та здатності формувати унікальну, автентичну і ціннісно насичену ідентичність, яка буде релевантною як для внутрішньої аудиторії, так і для зовнішніх споживачів. Саме такий підхід до бренд-менеджменту сьогодні стає підґрунтям сталого розвитку та конкурентної стійкості організацій у сучасному глобалізованому світі.

1.2 Еволюція підходів до бренд-менеджменту в контексті стратегічного управління

Становлення бренд-менеджменту як окремої управлінської функції є результатом складної еволюції ринкових відносин, зміни уявлень про споживача, розвиток технологій комунікації та формування стратегічного мислення в бізнесі. Бренд, який на початкових етапах трактувався винятково як ідентифікатор товару, з часом набув значення складного соціального конструкта, в якому поєднуються функціональні, емоційні, культурні та ціннісні елементи. Аналогічно, бренд-менеджмент еволюціонував від суто маркетингової діяльності до складної системи стратегічного управління нематеріальними активами компанії [13].

Перші етапи розвитку бренд-менеджменту сягають кінця XIX — початку XX століття, коли компанії почали маркувати свої товари для полегшення ідентифікації та боротьби з підробками. Поява перших брендів була зумовлена прагненням виробників закріпити свою продукцію у свідомості споживачів як якісну та надійну. У цей період брендування мало утилітарний характер, а бренд ототожнювався переважно з назвою, логотипом або торговою маркою. Менеджмент бренду зводився до розробки впізнаваних візуальних атрибутів, упаковки та простих рекламних повідомлень. Стратегічний вимір бренду на цьому етапі був мінімальним або відсутнім [22].

У другій половині XX століття, зокрема після Другої світової війни, у зв'язку з розвитком масового споживання та розширенням товарного асортименту, бренд-менеджмент почав розглядатися як інструмент диференціації продуктів. Саме в цей період з'являється поняття «бренд-менеджера» (brand manager), запроваджене компанією Procter & Gamble у 1930-х роках. Основне завдання бренд-менеджера полягало в управлінні життєвим циклом окремого продукту, розробці маркетингової стратегії,

формуванні позиціонування та комунікації з ринком. Попри те, що бренд-менеджмент уже мав системний характер, його функції залишалися в межах оперативного маркетингу [23, 24].

Перехід до стратегічного розуміння бренд-менеджменту відбувається у 1980–1990-х роках під впливом двох важливих чинників: по-перше, зростання конкуренції на глобальних ринках, і по-друге, усвідомлення того, що нематеріальні активи, зокрема бренди, мають вирішальний вплив на довгострокову вартість компаній. У цей період формуються фундаментальні концепції, дотичні до структури та функціонування бренду, зокрема концепція капіталу бренду (brand equity), яку розвивали такі дослідники, як Девід Аакер [25], Кевін Келлер [26], Жан-Ноель Капферер [27].

У моделі Д. Аакера капітал бренду охоплює такі компоненти, як впізнаваність бренду, лояльність споживачів, асоціації, сприйняття якості та інші нематеріальні характеристики, які безпосередньо впливають на сприйняття цінності бренду з боку споживача (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Структура капіталу бренду згідно з моделлю Д. Аакера

Джерело: складено на основі [25]

Капітал бренду, згідно з моделлю Аакера, складається з кількох взаємопов'язаних елементів, що формують цілісну систему сприйняття бренду споживачами та визначають його стратегічну цінність. Однією з ключових складових є **упізнаваність бренду**, тобто рівень знання бренду на ринку, який виявляється у здатності споживачів впізнавати або згадувати його серед інших марок. Висока впізнаваність підвищує ймовірність того, що саме цей бренд буде обрано у процесі прийняття рішення про купівлю.

Наступним важливим елементом є **асоціації з брендом** — це образи, уявлення, символи та емоційні значення, які закріплюються у свідомості споживача й формують унікальне позиціонування бренду. Вони можуть стосуватися як функціональних характеристик, так і глибших емоційних або соціальних уявлень, що створюють відчуття ідентичності або ціннісної близькості до бренду.

Не менш важливою складовою є **сприйнята якість**, яка відображає суб'єктивну оцінку споживачами рівня продукції чи послуг бренду порівняно з альтернативами. Висока сприйнята якість здатна формувати готовність споживача платити преміальну ціну, знижувати чутливість до змін на ринку та зміцнювати загальне враження про бренд.

Цінним елементом капіталу бренду є **лояльність до бренду**, що проявляється у стабільному виборі продукції певної марки, незважаючи на наявність конкурентних пропозицій. Лояльні споживачі не лише повторно купують бренд, а й часто виступають його неформальними адвокатами, сприяючи зростанню впізнаваності та позитивного іміджу.

Зрештою, до структури капіталу бренду входять також **інші активи**, зокрема зареєстровані торговельні марки, патенти, канали збуту та партнерські зв'язки, які виконують роль захисного бар'єру проти конкурентів. Сукупність цих елементів визначає силу бренду на ринку, його здатність створювати додану вартість і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

К. Келлер, у свою чергу, запропонував концепцію побудови бренду на основі ієрархії сприйняття (Customer-Based Brand Equity, CBBE), яка дозволяє системно аналізувати етапи формування емоційного та когнітивного зв'язку між брендом і споживачем (рис. 1.2).

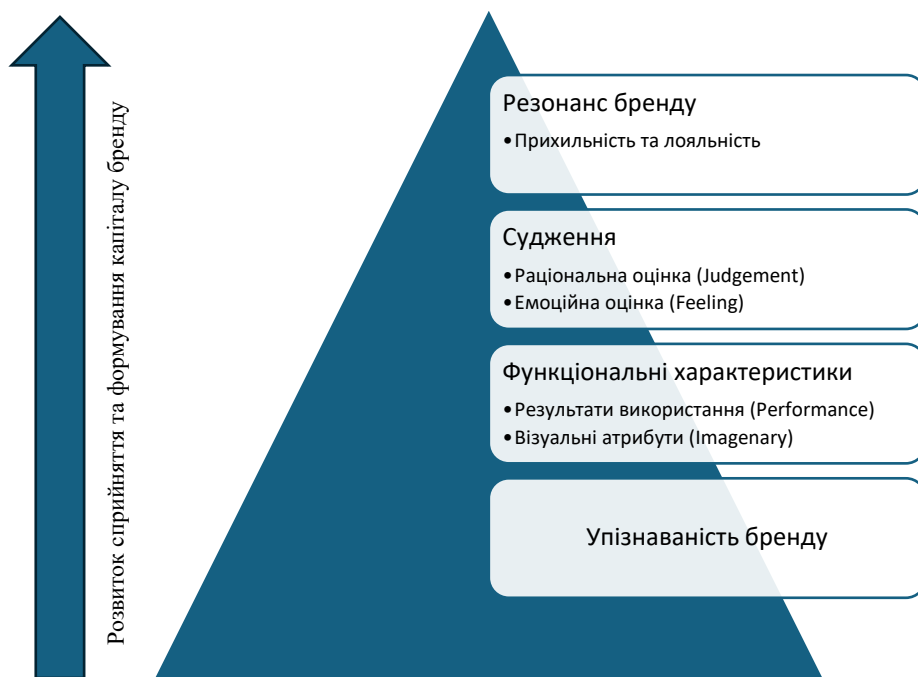


Рисунок 1.2 Капітал бренду згідно з моделлю К. Келлера

Джерело: складено автором на основі [8, 26]

У цій моделі бренд постає як послідовність рівнів сприйняття, що вибудовуються у свідомості споживача у формі ієрархії — від базового розпізнавання до формування глибокої емоційної прихильності. В основі знаходиться поняття *упізнаваності бренду*, яка має засадниче значення у створенні бренду. Вона характеризує, наскільки добре споживач ідентифікує бренд у межах певної товарної категорії, та визначає міру ментальної доступності бренду — тобто легкості, з якою його згадують у момент вибору. Саме з цієї складової розпочинається побудова капіталу бренду, адже без упізнаваності подальша диференціація втрачає сенс.

Подальший розвиток сприйняття відбувається через формування *функціонування бренду*, що відображає функціональні

характеристики товару або послуги та їхню здатність задовольняти практичні потреби споживача. Поряд із цим важливу роль відіграє образ бренду, який охоплює символічні й емоційні уявлення, пов'язані з брендом, а також соціальні асоціації, що виникають у споживачів. Образ бренду формує його естетичну, ціннісну та культурну складову, завдяки чому бренд набуває глибшого значення у свідомості споживача.

На наступному рівні ієрархії розташовуються *судження про бренд*, тобто суб'єктивні оцінки, які споживач формує щодо якості, надійності, інноваційності та загального престижу бренду. Ці судження ґрунтуються як на особистому досвіді, так і на зовнішніх враженнях або репутаційних сигналах. У тісному зв'язку з цим перебуває емоційне ставлення до бренду, що включає ті почуття, які бренд викликає — такі як захоплення, гордість, довіра чи відчуття безпеки. Емоційна складова є особливо важливою, оскільки вона сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку між споживачем і брендом.

Кульмінацією моделі є *резонанс бренду*, який уособлює найвищий рівень залученості. Він охоплює не лише поведінкову лояльність, що проявляється у повторних купівлях, але й глибоку психологічну прихильність, відчуття ідентифікації з брендом, активну участь у його житті та прагнення ділитися досвідом з іншими. Резонанс є свідченням того, що бренд перетворився на частину особистісного або соціального життя споживача, досягнувши найбільш стійкої та цінної форми зв'язку.

У такий спосіб модель Келлера ілюструє, що створення сильного бренду вимагає системної роботи на всіх рівнях сприйняття — від забезпечення присутності у свідомості до побудови глибокої емоційної прихильності, що забезпечує довгострокову лояльність і конкурентні переваги.

Модель бренду, запропонована Жаном-Ноелем Капферером забезпечує системне розуміння бренду як складної багатовимірної

конструкції. Ця модель, відома як «призма бренду» (Brand Identity Prism), вперше була представлена 1992 року у роботі Strategic Brand Management [27] і відтоді здобула широке визнання як в академічних колах, так і в практичній діяльності. Вона постулює, що ідентичність бренду є результатом взаємодії шести ключових вимірів, що разом утворюють цілісний образ бренду у свідомості споживачів і в комунікаційній практиці компанії. До цих вимірів належать фізичні характеристики, особистість бренду, культура, відображення, внутрішнє самоусвідомлення та взаємини. Фізичні характеристики формують первинне уявлення про бренд через його зовнішні риси — логотип, колірну палітру, дизайн упаковки, форму продукту тощо. Вони становлять матеріальний фундамент брендової ідентичності. Особистість бренду виражається у стилі комунікації, який відображає його характер, «тон голосу» та наративну стратегію, що використовується у взаємодії з цільовою аудиторією. Цей вимір дозволяє бренду набувати людських рис і встановлювати емоційний зв'язок зі споживачем. Культура, як глибинний вимір бренду, включає в себе систему цінностей, норм і переконань, які визначають поведінкові стандарти бренду. Вона часто відображає організаційну культуру компанії або культурні коди країни її походження. Відображення репрезентує уявлення бренду про типового або бажаного споживача, формуючи соціальну ідентифікацію, до якої прагне аудиторія. Це проекція, яка не обов'язково збігається з реальним портретом клієнта, але є важливою складовою іміджу бренду. Внутрішнє самоусвідомлення фіксує уявлення самого споживача про себе у контексті використання бренду, дозволяючи йому підтвердити свою ідентичність або конструювати бажаний образ «Я». Завершує структуру вимір взаємин, який охоплює тип соціально-психологічного зв'язку між брендом і споживачем — довіру, лояльність, емоційну прихильність, співучасть у спільноті тощо. Сукупність цих вимірів формує призму, через яку можна аналізувати як внутрішню суть бренду, так і спосіб його зовнішньої репрезентації.

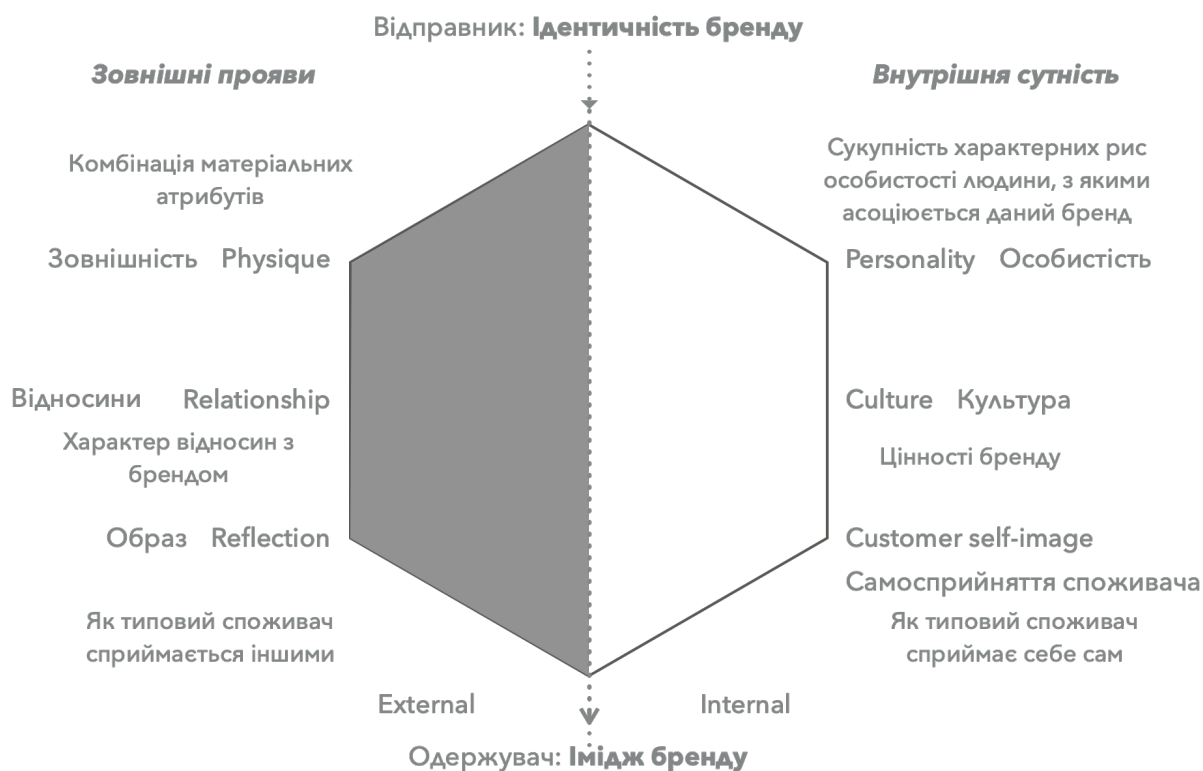


Рисунок 1.3 Структура бренду за Капферером.

Джерело: складено автором на основі [27]

Значення моделі Капферера полягає в тому, що вона надає глибоке аналітичне підґрунтя для розуміння бренду як складного соціокультурного явища, що виходить за межі продукту, назви чи логотипу. Вона дозволяє конструювати ідентичність бренду не лише як економічну або комунікаційну категорію, а як систему смислів, цінностей і символічних форм, через які бренд взаємодіє зі своїм середовищем. На відміну від моделей, які фокусуються виключно на фінансових аспектах або ринковому позиціонуванні, бренд-призма орієнтована на ідентичність у її цілісному, культурному та комунікаційному вимірі. Саме тому вона є надзвичайно корисною у стратегічному бренд-менеджменті, зокрема у розробці або переосмисленні бренд-стратегії, в процесах ребрендингу, у забезпеченні внутрішньої узгодженості маркетингових зусиль компанії та у проведенні порівняльного аналізу конкурентів. Крім того, модель виявляється особливо

ефективною в умовах міжнародного маркетингу, де бренд має бути адаптований до локальних культурних контекстів, не втрачаючи при цьому своєї загальної ідентичності. В академічному контексті модель Капферера відіграє ключову роль у формуванні сучасного розуміння бренду як соціального інституту, що виконує не лише економічну, а й культурну та ідентифікаційну функції в сучасному споживчому суспільстві. Її цінність полягає у здатності інтегрувати різні рівні брендового досвіду — від матеріального до символічного — і забезпечити таким чином послідовність та автентичність бренду в умовах динамічного ринкового середовища.

Усі три концепції відіграли визначальну роль у трансформації бренд-менеджменту з тактичного інструменту маркетингу на складову стратегічного управління.

У науковому дискурсі бренд починає трактуватися не лише як інструмент комунікації, а як стратегічний ресурс, що формує сталі конкурентні переваги.

Починаючи з 2000-х років, у зв'язку з цифровою трансформацією, зростанням ролі соціальних мереж та нових форматів комунікації, підходи до бренд-менеджменту зазнали подальших змін. Зокрема, бренд перестає бути об'єктом одностороннього контролю з боку компанії та перетворюється на динамічну взаємодію між організацією, споживачами та спільнотами. У новітній теорії з'являється поняття «співстворення бренду» (co-creation of brand), що відображає участь споживачів у формуванні смислів бренду. Це означає, що стратегічний бренд-менеджмент повинен враховувати не лише внутрішні пріоритети компанії, але й соціальний контекст, очікування, ідентичності та цінності цільової аудиторії [28].

Особливої уваги заслуговує поява концепції бренду як стратегічної ідентичності. У межах цього підходу бренд трактується як вияв стратегічного бачення компанії, її місії, корпоративної культури, внутрішніх компетенцій та здатності до інновацій. Бренд стає репрезентацією

організації в ринковому та соціальному просторі. Такий підхід актуалізує потребу інтегрувати бренд-менеджмент у всі рівні стратегічного управління, забезпечуючи цілісність між зовнішньою комунікацією бренду та внутрішніми процесами — корпоративним управлінням, HR-стратегією, інноваційною діяльністю, корпоративною соціальною відповідальністю.

Паралельно відбувається розвиток нових підходів до вимірювання ефективності бренд-менеджменту. У глобальній практиці впроваджуються комплексні системи оцінювання брендів, зокрема рейтинги Interbrand, BrandZ, Brand Finance. Ці моделі враховують як фінансові показники (дохід, прибуток, преміальність бренду), так і нефінансові чинники (емоційна цінність, лояльність, диференціація). Таким чином, бренд визнається активом, який піддається економічній оцінці та є предметом стратегічного управління на рівні компанії.

В українських реаліях становлення бренд-менеджменту у стратегічному вимірі розпочалося з початку 2000-х років, коли з'явилися перші сильні національні бренди у сферах споживчих товарів, фінансів, логістики, телекомунікацій. Поступово компанії почали відходити від вузького розуміння бренду як рекламного образу і переходити до усвідомлення бренду як стратегічної платформи взаємодії з ринком. Приклади таких брендів, як «Нова пошта», «Rozetka», «Monobank», демонструють здатність цих компаній формувати чітку ідентичність бренду, що спирається на інноваційність, клієнтоорієнтованість, використання передових технологій у локальному контексті у відповідній галузі. У цих випадках бренд не просто відображає товарну пропозицію, а є проявом стратегії зростання, організаційної культури та ціннісної пропозиції.

Крім того, з розвитком цифрової економіки та соціальних мереж з'являються нові виклики до бренд-менеджменту: бренди стають вразливими до репутаційних ризиків, мають адаптуватися до зростаючих очікувань споживачів щодо прозорості, етичності та соціальної

відповідальності. У цьому контексті зростає роль стратегічного управління брендом як процесу, що передбачає постійний моніторинг середовища, гнучкість, інноваційність та відкритість до діалогу зі стейкхолдерами [29, 30].

Отже, еволюція бренд-менеджменту відображає поступовий перехід від тактичного маркетингового інструменту до інтегрованої функції стратегічного управління. Сучасне розуміння бренд-менеджменту ґрунтується на принципах довгострокової орієнтації, інтеграції з іншими функціями управління, здатності до адаптації та створення значущості для споживачів і суспільства в цілому. У такому контексті бренд виступає не лише комунікаційною одиницею, а носієм стратегічного бачення компанії, її ідентичності та конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.

1.3 Управління брендом як частина стратегічного менеджменту

Управління брендом у сучасних умовах дедалі більше інтегрується у стратегічне управління організацією, набуваючи статусу ключового елемента формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової ринкової стійкості. З огляду на зростаючу складність зовнішнього середовища, підвищення динаміки ринку та стрімкий розвиток цифрових технологій, бренд перестає бути лише інструментом маркетингової комунікації й трансформується у стратегічний актив, що потребує системного управління на найвищому рівні. Саме тому стратегічний бренд-менеджмент визначається як цілеспрямований процес створення, розвитку та підтримки бренду з урахуванням стратегічних цілей організації, її позиціонування на ринку, а також довгострокової взаємодії із зацікавленими сторонами.

Згідно з підходами провідних дослідників, зокрема К. Келлера, Д. Аакера та Ж.-Н. Капферера, стратегічний менеджмент бренду включає визначення сутності бренду (brand identity), формування обіцянки бренду (brand promise), управління досвідом взаємодії споживача з брендом (brand experience), а також моніторинг та оцінювання брендової капіталізації. У стратегічному контексті бренд виконує не лише комунікативну функцію, але й функцію символічного капіталу, що акумулює цінності, емоції, довіру та репутацію, які організація прагне передати своїм цільовим аудиторіям.

Інтеграція бренд-менеджменту в систему стратегічного управління передбачає відповідність бренд-стратегії місії, баченню та загальній корпоративній стратегії. Зокрема, бренд повинен відображати стратегічні пріоритети організації, сприяти досягненню її довгострокових цілей, підтримувати цілісність організаційної ідентичності та забезпечувати диференціацію в умовах високої конкуренції. У цьому контексті ефективне управління брендом передбачає розроблення стратегічних рішень щодо архітектури бренду, позиціонування, портфельного управління, а також взаємодії з ключовими стейкхолдерами — споживачами, партнерами, працівниками, інвесторами та регуляторами [30, 31].

Особливого значення стратегічне управління брендом набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цифрове середовище змінює характер комунікацій, підвищує прозорість ринків, активізує роль споживачів у створенні брендкових смислів та зміщує акценти з односторонньої трансляції бренду на побудову діалогу та залучення. У відповідь на ці виклики організації змушені переосмислювати свої бренд-стратегії, поєднуючи традиційні підходи з новими інструментами цифрового маркетингу, управління клієнтським досвідом, аналітики даних та управління враженнями в онлайн-просторі [32]. Таким чином, бренд стає фокусом стратегічної трансформації, оскільки саме через нього

відбувається комунікація змін, переосмислення цінностей і адаптація до нових очікувань споживачів.

Крім того, сучасна парадигма стратегічного бренд-менеджменту дедалі більше орієнтується на сталість (sustainability), етику, соціальну відповідальність та інклюзію як складові довгострокової цінності бренду. Організації, що успішно інтегрують ці чинники у свої бренд-стратегії, отримують не лише економічні, але й соціальні дивіденди, зміцнюючи лояльність споживачів, залученість працівників та прихильність громадськості. У цьому аспекті бренд постає як стратегічний інструмент формування репутаційного капіталу та зміцнення легітимності бізнесу в очах суспільства [33, 34].

Принцип ESG — це концепція, яка об'єднує три ключові напрями відповідального ведення бізнесу: екологічну (Environmental), соціальну (Social) та управлінську (Governance) складові. Вона лежить в основі сучасного підходу до оцінювання сталого розвитку підприємств і дедалі частіше використовується як у сфері інвестування, так і в стратегічному управлінні. Environmental охоплює захист довкілля та адаптацію до змін клімату, Social — соціальну відповідальність перед працівниками, споживачами й громадами, а Governance — етичне й прозоре корпоративне управління. Застосування ESG-принципів у бренд-менеджменті сигналізує про стратегічну орієнтацію компанії на довгострокову цінність і легітимність.

В українському контексті інтеграція бренд-менеджменту в стратегічне управління є особливо актуальною для компаній, що працюють на внутрішньому ринку в умовах воєнного стану, нестабільного середовища та потреби відновлення довіри споживачів. Приклади таких брендів, як «Нова пошта», «АВК», «Rozetka» чи «Львівська майстерня шоколаду», демонструють, як стратегічна побудова бренду дозволяє не лише утримувати позиції в умовах кризи, а й зміцнювати зв'язок зі споживачами

через автентичність, соціальну відповідальність і чітко артикульовані цінності.

Разом з тим, інтеграція брендингу в стратегічне управління супроводжується низкою типових проблем. Насамперед, однією з найпоширеніших проблем є розрив між брендовою стратегією та загальною корпоративною стратегією. У багатьох компаніях бренд-менеджмент розглядається як функція виключно маркетингового підрозділу, що призводить до недостатньої інтеграції бренд-цілей у стратегічні плани розвитку, а відтак — до фрагментарності дій і втрати цілісності бренду в очах стейкхолдерів. Іншою типовою проблемою є нечіткість або суперечливість бренд-ідентичності, яка виникає тоді, коли організація не формулює послідовно свою місію, цінності, позиціонування та обіцянку бренду. У результаті бренд втрачає силу інструменту та носія диференціації цінності, стає малопомітним або навіть викликає недовіру. Пов'язано з цим і те, що підприємства часто недооцінюють важливість внутрішнього брендингу — процесу, який забезпечує відповідність поведінки персоналу цінностям бренду. Відсутність внутрішньої узгодженості демотивує співробітників і підриває довіру з боку зовнішніх аудиторій.

Значною проблемою також є складність управління брендом у цифровому середовищі, де зростає роль споживача як активного учасника створення сенсів бренду. Багато компаній не готові до відкритого діалогу з аудиторією, не володіють необхідними цифровими компетенціями або не здатні оперативно реагувати на репутаційні ризики в онлайн-просторі. У поєднанні з цим постає проблема контролю над брендом у омніканальному середовищі, де присутність на багатьох платформах потребує узгодженості повідомлень і єдності візуального та смислового оформлення. Крім того, характерною проблемою стратегічного бренд-менеджменту є складність оцінювання ефективності функціонування бренду. Через інтелектуальну природу бренду, що поєднує матеріальні та нематеріальні активи,

традиційні фінансові метрики часто не відображають повною мірою його вплив на капіталізацію компанії, клієнтську лояльність чи репутацію. Це ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і знижує увагу керівництва організації до бренду як стратегічного активу. Не менш важливими є проблеми, пов'язані з розширенням бренду, коли компанії без належного аналізу запускають нові продукти під відомою маркою, що може призводити до розмивання ідентичності або втрати довіри. У багатьох випадках це є наслідком відсутності чіткої архітектури бренду та неузгодженості між елементами бренд-портфелю. В українських реаліях ситуація ускладнюється нестабільністю макросередовища, обмеженістю ресурсів та слабкою управлінською культурою в галузі брендингу.

Специфічні риси управління брендом як складника стратегічного управління зумовлюються його інтегрованим, довгостроковим та ціннісно орієнтованим характером. По-перше, бренд-менеджмент у стратегічному контексті охоплює не лише маркетингові функції, а й активно включається в стратегічне планування, корпоративне управління та формування організаційної ідентичності. По-друге, бренд виступає носієм корпоративної місії, бачення та цінностей, а його управління потребує узгодженості зовнішніх і внутрішніх проявів. По-третє, стратегічний бренд-менеджмент орієнтований на довгострокову цінність, а не на короткострокові комерційні вигоди. По-четверте, бренд повинен бути гнучким, адаптивним до змін середовища й здатним трансформуватися у відповідь на стратегічні виклики. По-п'яте, управління брендом охоплює бренд-архітектуру й портфель брендів як елементи стратегічної логіки. І нарешті, стратегічний вимір управління брендом дедалі частіше включає етичні та соціально відповідальні аспекти, що відображають очікування стейкхолдерів і вимоги сталого розвитку.

У цьому контексті між вибором концепції капіталу або ідентичності бренду (Аакера, Келлера, Капферера) та проблемами інтеграції брендингу в

стратегічне управління існує прямий зв'язок. Модель Аакера, акцентована на компонентах споживчої оцінки, часто не охоплює внутрішню координацію й стратегічне осмислення бренду. Модель Келлера, зосереджена на сприйнятті, також ризикує залишитися у площині комунікацій, якщо не поєднана з управлінськими практиками. Натомість модель Капферера дозволяє інтегрувати бренд у всі стратегічні процеси, але вимагає високої управлінської зрілості. Тому вибір концептуальної рамки не є суто теоретичним кроком — він визначає рівень залучення бренду до стратегічного контуру, потенційні проблеми та глибину реалізації бренд-стратегії як невіддільної частини загального управління організацією.

Одним із концептуальних підходів до інтеграції бренд-менеджменту в стратегічне управління організацією є ідея єдиного (об'єднаного) відділу маркетингу, запропонована Єспером Кунде у межах його концепції брендингу як «корпоративної релігії». Згідно з цим підходом, маркетинг не повинен залишатися окремою функціональною одиницею, ізольованою від решти управлінських процесів, а має стати організуючим принципом всієї компанії. У цьому контексті маркетинг трактується не лише як діяльність з просування товарів і послуг, а як наскрізна логіка управління, яка визначає корпоративну ідентичність, стиль лідерства, поведінкові орієнтири персоналу та принципи взаємодії зі стейкхолдерами. Кожен співробітник, незалежно від своєї формальної ролі, розглядається як носій бренду, який послідовно транслює його цінності та зміст у щоденній діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню цілісності бренду, усуває бар'єри між підрозділами, зміцнює внутрішню єдність організації та створює умови для довгострокового формування репутаційного капіталу. Отже, концепція єдиного відділу маркетингу ілюструє стратегічний вимір бренд-менеджменту як інтегративної функції, що охоплює всю організацію і виступає основою її ціннісного позиціонування в умовах ринкової динаміки.

Холістичний маркетинг — це сучасна концепція, що розглядає маркетинг як цілісну, інтегровану систему взаємозв'язаних процесів, яка охоплює всі рівні організаційної діяльності та спрямована на створення, комунікацію, реалізацію і підтримку цінності для широкого кола зацікавлених сторін. Сформульована у працях Ф. Котлера на початку ХХІ століття, ця концепція є відповіддю на нові виклики динамічного середовища: зростаючу роль нематеріальних активів, посилення етичних та соціальних вимог до бізнесу, ускладнення поведінки споживачів і фрагментацію ринків. На відміну від традиційного маркетингу, що зосереджувався переважно на взаємодії з кінцевим споживачем, холістичний підхід інтегрує внутрішній маркетинг (зосереджений на персоналі), інтегрований маркетинг (узгодження комунікацій), маркетинг взаємозв'язків (побудову довготривалих стосунків) та соціально відповідальний маркетинг (врахування екологічного, соціального й етичного виміру) [35-38].

Значення холістичної концепції для сучасного маркетингу полягає в тому, що вона дозволяє організаціям мислити системно, управляти не лише окремими маркетинговими кампаніями, а всією структурою створення цінності. Такий підхід формує єдність між зовнішніми комунікаціями й внутрішньою культурою, між стратегічними цілями й повсякденною поведінкою, між короткостроковими ринковими діями і довгостроковими зобов'язаннями перед суспільством. Холістичний маркетинг створює передумови для глибокої інтеграції бренду, репутації, клієнтського досвіду, ціннісного позиціонування та відповідального управління в одну цілісну управлінську систему. Саме тому ця концепція стала домінантною у стратегіях провідних компаній світу, які розуміють, що в епоху цифрової прозорості й соціальної залученості лише системне й узгоджене бачення маркетингу здатне забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

В межах холістичної концепції маркетингу цілі брендингу виходять за межі комерційного позиціонування і включають формування довгострокової нематеріальної цінності для всіх зацікавлених сторін: не лише споживачів, а й працівників, інвесторів, партнерів, громадськості. Бренд у цьому контексті — це не лише продуктова марка, а уособлення організаційної ідентичності, місії, етичних орієнтирів і стратегічного бачення компанії. Завдання брендингу полягає не лише в тому, щоб створити впізнаваність і лояльність, а й у тому, щоб забезпечити цілісність і послідовність корпоративної поведінки, змістовність взаємодії з усіма сегментами середовища та довготривале співпереживання цінностей бренду [36].

Інструменти брендингу в холістичному підході включають класичні засоби позиціонування, візуальної ідентифікації, емоційного брендингу, контент-маркетингу, реклами й PR, але значно розширюються за рахунок стратегічних і організаційних інструментів. Серед них — внутрішній брендинг як механізм залучення персоналу до реалізації бренд-стратегії; управління клієнтським досвідом як засіб підтримки емоційної цілісності бренду на всіх точках контакту; розвиток бренд-спільнот як форма маркетингу взаємозв'язків; імплементація ESG-принципів як інструмент соціальної легітимації бренду.

Особливістю брендингу в межах холістичного маркетингу є його здатність інтегрувати як раціональні, так і емоційні, етичні й соціальні складники взаємодії між організацією та середовищем. Бренд трактується не як повідомлення, а як досвід, як відображення організаційної цілісності й як засіб створення спільного поля смислів між компанією та її стейкхолдерами. Це означає, що брендинг не може розглядатися як автономна функція: він реалізується через культуру, лідерство, структуру взаємодій і загальну бізнес-модель організації.

Таким чином, холістична концепція маркетингу розкриває бренд як стратегічний актив, що формує ядро організаційної ідентичності, забезпечує інтеграцію усіх маркетингових зусиль і сприяє створенню довгострокової цінності для широкого кола зацікавлених сторін. Брендінг у цьому контексті стає не лише інструментом диференціації, а й засобом стратегічного управління організацією в умовах складності, невизначеності та посиленої конкуренції.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

2.1 Сутність та основні напрями цифрової трансформації бізнесу

Поняття «*цифрова трансформація*» (digital transformation) охоплює глибокі, системні зміни в логіці функціонування бізнесу, управлінських процесах, організаційних структурах і взаємодії зі споживачами, які зумовлені впровадженням цифрових технологій. Йдеться не лише про технічну модернізацію чи автоматизацію окремих функцій, а про стратегічне переосмислення всієї моделі створення цінності в умовах цифрової економіки, що розгортається. На відміну від цифровізації, яка полягає в оцифруванні аналогових процесів, цифрова трансформація означає якісні зрушення у способах організації бізнесу, впровадженні нових бізнес-моделей, перетворенні корпоративної культури та принципів прийняття управлінських рішень [39, 40].

Термін «*цифрова трансформація*» не має єдиного автора або точного моменту запровадження, однак його зміст формувався на стику інформаційних технологій, менеджменту, організаційних змін і стратегії. Перші вживання терміна з'являються в академічних дослідженнях ще у 2000-х роках, зокрема у праці Еріка Столтермана (Erik Stolterman) та Анни Кроун Форс (Anna Croon Fors) 2004 року, де цифрова трансформація описувалася як процес зміни життєвих і організаційних практик під впливом цифрових технологій у соціотехнічному контексті [41]. Значного поширення та стратегічної ваги поняття набуло після публікації статті Майкла Портера (Michael Porter) та Джеймса Гепплмана (James Heppelmann) «How Smart, Connected Products Are Transforming Competition» у *Harvard Business Review* (2014), у якій автори показали, як цифрові

технології змінюють саму природу товарів, створюють нові поля конкуренції та вимагають від компаній перегляду своїх стратегічних підходів [42]. Вагомий внесок у формування поняття зробили також Ендрю МакАфі (Andrew McAfee) та Ерік Брінйольфссон (Erik Brynjolfsson), які у своїх дослідженнях зосереджувалися на економічних і організаційних наслідках впровадження цифрових технологій [43].

Сучасне трактування цифрової трансформації виходить за межі впровадження новітніх технологій — таких як хмарні обчислення, великі дані, інтернет речей (IoT), штучний інтелект, блокчейн — і стосується насамперед змін у мисленні, культурі, організаційному дизайні та лідерстві. Вона передбачає інтеграцію цифрових інструментів у всі сфери діяльності підприємства, що дозволяє гнучко адаптуватися до динамічного середовища, зростаючих очікувань клієнтів і жорсткої глобальної конкуренції. Важливим елементом цифрової трансформації є переорієнтація бізнесу з продуктоцентричних на клієнтоцентричні моделі, в основі яких — персоналізований досвід споживача. Таким чином, цифрова трансформація розглядається не як сукупність окремих ініціатив, а як стратегічна трансформація бізнесу, спрямована на створення нової цінності та досягнення довготривалих конкурентних переваг в умовах цифрової епохи [44-46].

У технологічному аспекті цифрова трансформація розглядається як процес глибокої інтеграції сучасних цифрових технологій у всі сфери функціонування організації з метою радикального підвищення її ефективності, інноваційного потенціалу, адаптивності та здатності до сталого розвитку в умовах динамічного та висококонкурентного середовища [32]. Основу цього процесу становить конвергенція низки проривних технологій, кожна з яких відіграє ключову роль у зміні логіки створення цінності, організаційних структур і управлінських рішень (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 Технологічна основа цифрової трансформації

Джерело: створено на основі [47]

Однією з таких технологій є хмарні обчислення, що забезпечують масштабовану, мобільну та економічно ефективну ІТ-інфраструктуру, яка дає змогу підприємствам оперативно розгортати інноваційні рішення, управляти великими обсягами даних і оптимізувати витрати. Вони надають підприємствам доступ до потужних ІТ-ресурсів на вимогу, що забезпечує гнучкість, масштабованість та економічну ефективність. Хмарні платформи дають змогу організаціям швидко адаптуватися до умов, що змінюються, інтегрувати нові сервіси і програмне забезпечення, а також мінімізувати витрати на інфраструктуру. Популярними постачальниками хмарних послуг є компанії як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud. Це дозволяє бізнесам значно спростити свої технологічні процеси, отримуючи високоякісні послуги за доступними цінами [48].

Іншим важливим компонентом є технології великих даних та аналітики, які дозволяють здійснювати глибокий аналіз структурованої й неструктурованої інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування ринкових трендів, персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації операційних процесів. Великі дані — це обробка великих обсягів даних, які є занадто великими або складними для традиційних методів аналізу. Вони включають як структуровані (таблиці, бази даних), так і неструктуровані (тексти, відео, зображення) дані. Технології великих даних дозволяють організаціям збирати, зберігати, обробляти та аналізувати величезні масиви інформації, отримувати корисні інсайти, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати бізнес-процеси і приймати стратегічні рішення на основі реальних фактів. Інструменти, такі як Hadoop, Apache Spark і NoSQL бази даних, є основними засобами для роботи з великими даними. Їх застосування відкриває можливості для розширення аналітичних можливостей компанії.

Значний вплив на бізнес-практики справляє також інтернет речей (IoT), що забезпечує взаємодію фізичних об'єктів, сенсорів та пристроїв, здатних у реальному часі збирати, передавати та аналізувати дані, сприяючи автоматизації логістики, управління активами та виробничого процесу. Інтернет речей (IoT) охоплює мережу взаємопов'язаних фізичних об'єктів (пристроїв, сенсорів, машин), які можуть збирати та обмінюватися даними через Інтернет. Ці пристрої можуть включати в себе все — від побутових приладів до промислового обладнання. Використання IoT у бізнесі дозволяє здійснювати моніторинг стану активів, оптимізувати виробничі процеси, підвищувати ефективність логістики і доставки товарів, а також покращувати взаємодію з кінцевими споживачами. Технології IoT також дають змогу забезпечити автоматизацію різноманітних процесів, таких як управління енергоспоживанням або підтримка безпеки на підприємствах.

Протокол MQTT та платформи типу ThingSpeak або AWS IoT використовуються для інтеграції IoT у різні системи.

Штучний інтелект і машинне навчання створюють умови для автоматизації інтелектуальних функцій, зокрема обробки природної мови, розпізнавання образів, прийняття рішень, управління ризиками та побудови адаптивних бізнес-моделей. Штучний інтелект та машинне навчання є ключовими технологіями для аналізу великих обсягів даних, автоматизації складних завдань, прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів та покращення взаємодії з користувачами. Штучний інтелект включає в себе різні підгалузі, такі як обробка природної мови (NLP), комп'ютерне зору, алгоритми прогнозування та робототехніка. Машинне навчання, в свою чергу, є підходом, при якому комп'ютери здатні "навчатися" на основі історичних даних, удосконалюючи свої алгоритми з часом для точнішого прогнозування та прийняття рішень. Вони використовуються для автоматизації багатьох бізнес-процесів, таких як оцінка кредитоспроможності, персоналізація рекомендацій для користувачів, чат-боти, покращення ефективності виробництва та логістики.

Нарешті, блокчейн-технології забезпечують розподілену фіксацію транзакцій з високим рівнем безпеки, прозорості й надійності, що особливо актуально у сферах фінансів, логістики, управління ланцюгами постачання та цифрової ідентичності. Блокчейн — це технологія, яка дозволяє безпечно зберігати та передавати дані через розподілену мережу, гарантуючи, що жоден з учасників не може змінити чи підробити інформацію. Вона забезпечує високий рівень прозорості та достовірності транзакцій, що робить її особливо корисною в сферах фінансових послуг, управління ланцюгами постачання та захисту інтелектуальної власності. Завдяки своїй здатності до створення дистрибуційних записів, які можуть бути перевірені без втручання третьої сторони, блокчейн надає можливості для розвитку нових бізнес-моделей, таких як криптовалюти або цифрові контракти

(смарт-контракти). Популярними платформами блокчейн є Ethereum, Hyperledger та Bitcoin, які змінюють підходи до традиційних фінансових і правових транзакцій.

У сукупності ці технології формують технічний фундамент цифрової трансформації, однак її сутність значно глибша й охоплює зміни у стратегічному мисленні, корпоративній культурі, структурі організації та системі взаємодії зі споживачем. Отже, у сучасному розумінні цифрова трансформація є не просто впровадженням окремих ІТ-рішень, а стратегічно спрямованим і міждисциплінарним процесом, що докорінно змінює спосіб функціонування бізнесу в цифрову епоху [49].

У контексті цифрової трансформації зміни в організаційній культурі, стратегії та логіці створення цінності мають системний характер і охоплюють фундаментальні основи функціонування підприємства, які раніше вважалися відносно сталими. Організаційна культура трансформується у напрямі відкритості до змін, експериментування, швидкої адаптації та цифрової грамотності. У цифровому середовищі успішні компанії культивують культуру постійного навчання, децентралізованого прийняття рішень, толерантності до невдач, а також заохочують міжфункціональну співпрацю та інноваційне мислення. Це означає відхід від жорсткої ієрархії, бюрократичності та надмірної формалізації до більш гнучких, динамічних структур з високим рівнем автономії команд [39, 50, 51].

На стратегічному рівні цифрова трансформація вимагає переосмислення базових стратегічних парадигм. Компанії змушені переходити від традиційних лінійних моделей створення вартості до платформених або екосистемних, у яких основним активом стає не товар чи виробнича потужність, а дані, клієнтський досвід і здатність забезпечити інтеграцію між різними учасниками ринку. Стратегічне планування набуває характеру ітеративного процесу, що базується на безперервному аналізі

даних, швидкому тестуванні гіпотез і гнучкому реагуванні на зворотний зв'язок із середовища. У такій парадигмі критичне значення має цифрове лідерство — спроможність керівників не лише розуміти технології, а й використовувати їх для створення нових можливостей бізнесу.

Щодо логіки створення цінності, цифрова трансформація означає зсув фокусу з виробництва продукту на забезпечення комплексного споживчого досвіду (customer experience), персоналізованого, інтерактивного та доступного в режимі реального часу. У традиційній моделі цінність створювалася виробником і передавалася споживачеві у завершеному вигляді. У цифровій моделі — споживач залучений до процесу створення цінності на всіх етапах, виступаючи не лише реципієнтом, а й співтворцем. Дані, отримані від користувачів, перетворюються на ресурс, що забезпечує адаптацію продукту або послуги до індивідуальних потреб, а отже — підвищення його суб'єктивної цінності. Таким чином, цифрова трансформація змінює не тільки інструментарій, а й глибинну природу бізнесу як такого — від системи, зорієнтованої на контроль і передбачуваність, до відкритої, динамічної, клієнтоцентричної та інноваційної моделі створення цінності.

2.2 Трансформація поведінки споживачів та комунікацій бренду в цифровому середовищі

У межах маркетингу поведінка споживача (consumer behavior) розглядається як сукупність дій, мотивацій, рішень і реакцій, що демонструють індивіди або групи під час пошуку, вибору, купівлі, використання, оцінювання та позбавлення товарів і послуг з метою задоволення власних потреб і бажань. Це поняття охоплює не лише сам акт купівлі, а й усю поведінкову послідовність до та після нього, включно з

інформаційним пошуком, емоційними реакціями, ставленням до бренду, а також посткупівельним досвідом [52].

Структурно поведінка споживача формується на перетині трьох взаємопов'язаних груп чинників: когнітивних, афективних та поведінкових. Когнітивна складова охоплює процеси сприйняття, пам'яті, мислення та прийняття рішень, що лежать в основі вибору товару або бренду. Афективна складова включає емоції, настрої, симпатії та антипатії, які суттєво впливають на лояльність до бренду та ступінь задоволеності споживчого досвіду. Поведінкова складова виявляється у фактичних діях: здійсненні покупки, участі у програмі лояльності, написанні відгуку, поділі інформацією про продукт тощо [53].

Окремої уваги заслуговує соціальний контекст поведінки споживача, що включає вплив культурних норм, групової належності, соціального статусу та референтних груп. У сучасному цифровому середовищі до цих факторів додаються нові детермінанти — наприклад, вплив цифрових платформ, алгоритмів персоналізації, рекомендацій користувачів, а також цифрової ідентичності самого споживача. Отже, дослідження поведінки споживача в маркетингу — це міждисциплінарна сфера, яка поєднує підходи психології, соціології, економіки та цифрової аналітики з метою виявлення закономірностей формування споживчих рішень у різних контекстах [54].

Дослідження купівельної поведінки споживача як окремої галузі знання почали формуватись у другій половині XX століття, хоча перші спроби аналізу мотивів купівлі та споживчих рішень сягають ще початку століття. У цей період маркетинг поступово відокремлювався від економіки як самостійна дисципліна, а зростання конкуренції та розвиток масового споживання вимагали глибшого розуміння споживача [54].

Однією з перших вагомих віх стало запровадження концепції «економічної людини» в класичній економіці, яка припускала

раціональність споживача. Однак уже в середині XX століття ця модель була піддана критиці, і дослідники почали враховувати психологічні й соціальні чинники. Значний внесок у цей зсув зробили такі постаті, як Джон Говард і Джагдіш Шет, які у 1969 році запропонували модель купівельної поведінки Говарда-Шета, що вперше інтегрувала когнітивні та соціальні змінні у пояснення споживчих рішень [55].

Ще однією ключовою віхою стало формування теорії прийняття рішень споживачем (consumer decision-making theory), де визначено послідовність етапів: усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінювання альтернатив, прийняття рішення про покупку та посткупівельна поведінка. Цей підхід ліг в основу численних моделей, зокрема моделі Енджела-Блеквела-Мініярда (EBM), яка з 1968 року постійно вдосконалювалась та широко застосовується в сучасному маркетингу [56].

У 1970–1980-х роках спостерігається зростання інтересу до афективної складової поведінки споживача. Роботи Морріса Голдмана, Рассела Белка та інших дослідників виводять у центр уваги ірраціональність, емоції, символізм та споживання як форму самовираження.

Наступний етап — цифрова доба з 2000-х років — кардинально змінює контекст досліджень: у фокус потрапляють нові цифрові поведінкові патерни, багатоканальна комунікація, вплив соціальних мереж, рекомендаційних систем, цифрової слідовості. На цьому етапі активно розвивається поведінкова аналітика (behavioral analytics) та нейромаркетинг, які дозволяють точніше вимірювати реакції споживачів і прогнозувати їхню поведінку в цифровому середовищі.

Еволюція моделей купівельної поведінки споживачів у маркетинговій науці відображає загальну тенденцію ускладнення взаємодії між споживачем і ринковим середовищем. На ранніх етапах розвитку маркетингової думки переважали спрощені, лінійні моделі, що базувалися

на припущенні про раціональність споживача та механістичність процесу прийняття рішення. Згодом унаслідок зростання складності комунікаційного середовища, впливу психології, соціології, а згодом і цифрових технологій, ці моделі еволюціонували у бік багатомірності, інтерактивності та врахування контексту [57].

Однією з перших спроб концептуалізації поведінки споживача стала модель Nicosia (1966), у якій зроблено акцент на інформаційній взаємодії між фірмою та споживачем. Вона описує купівельний процес як послідовність комунікаційних впливів, перетворення інформації на ставлення, формування рішень і, зрештою, купівлі. Попри обмежене практичне застосування, модель стала важливим етапом у визнанні ролі маркетингової комунікації в поведінці споживача [58].

Більш деталізованою є модель Говарда-Шета (1969), у якій поведінка споживача розглядається крізь призму навчання, уваги, мотивації, уявлень і досвіду. У ній вперше було поєднано вплив зовнішніх маркетингових стимулів з внутрішніми когнітивними процесами, що прокладає шлях до розуміння поведінки як адаптивної реакції на складне середовище. Особливістю моделі є врахування ролі соціального контексту і попереднього досвіду в прийнятті рішень [59].

Подальший розвиток цієї лінії спостерігається у моделі ЕВМ, згаданій вище, яка починаючи з 1980-х років розглядається як основна. Її структура (усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінювання альтернатив, купівля, посткупівельна поведінка) стала основою численних прикладних досліджень та маркетингових стратегій. Модель передбачає ієрархічну, послідовну логіку поведінки споживача та враховує як індивідуальні (мотивації, цінності, особистість), так і зовнішні (соціальні, культурні) чинники. Хоча ця модель і далі залишається ефективною у багатьох офлайн-контекстах, її пояснювальна здатність зменшується в умовах цифрового середовища, де послідовність дій споживача стає менш лінійною.

Інший напрям розвитку репрезентує модель інформаційного процесингу (Bettman, 1975), в якій центральне місце посідає роль когнітивних обмежень і стратегій економії зусиль. Споживач постає як активний агент, що навчається, адаптується та розробляє евристики для прийняття рішень. Ця модель лягла в основу подальших досліджень цифрової поведінки, оскільки передбачає нелінійність, ситуативність і вибірковість уваги.

Однак переламним моментом у теоретизації поведінки споживача стала поява цифрових технологій, зокрема інтернету, які змінили роль споживача з об'єкта на суб'єкта комунікації. У цьому контексті класичні моделі, хоча й залишаються актуальними у своїх вихідних припущеннях, не в змозі повною мірою пояснити специфіку цифрової поведінки, зокрема роль самостійного пошуку, швидкоплинність уваги, вплив соціальних мереж та значення користувацького контенту. Саме для адекватного моделювання цих змін у 2005 році японське рекламне агентство Dentsu розробило модель AISAS (Attention – Interest – Search – Action – Share) [60].

Модель AISAS, з одного боку, спирається на класичну схему AIDA, яка передбачає етапи привернення уваги, формування інтересу, спонукання до дії та здійснення покупки. Проте вона значно розширює цю структуру, додаючи нові етапи, характерні саме для цифрового середовища. Насамперед це етап Search (пошук), який відображає зміну інформаційної асиметрії між компанією та споживачем: тепер саме споживач ініціює пошук інформації в інтернеті, на форумах, в оглядах, на маркетплейсах. Це вимагає від компаній нових стратегій SEO, контент-маркетингу та управління онлайн-репутацією. Інший інноваційний компонент — Share (поширення) — є визнанням того, що в цифровому середовищі споживач стає одночасно і комунікатором, і творцем бренду. Рецензії, дописи в соцмережах, відеоогляди, відгуки на платформах — усе це має вплив на поведінку інших потенційних покупців.

Таким чином, модель AISAS поєднує структурованість і прогностичність класичних моделей із гнучкістю, інтерактивністю та соціальною природою сучасної поведінки. Вона не просто доповнює попередні концепції, а й пропонує нову логіку комунікаційної взаємодії, де центром є не акт купівлі, а мережевий ефект взаємодії споживачів між собою.

З огляду на структуру цієї моделі, маркетологи мають ухвалювати низку управлінських рішень, спрямованих на активізацію кожного етапу. На стадії Attention необхідно забезпечити креативну, релевантну та персоналізовану комунікацію, яка буде виділяти бренд в інформаційному шумі. Для формування Interest — розробити контент, що резонує з цінностями, болями та потребами цільової аудиторії. На етапі Search слід інвестувати у пошукову оптимізацію, розміщення чесних відгуків, присутність на релевантних цифрових платформах. Етап Action вимагає забезпечення простого, зручного та безпечного процесу здійснення покупки або цільової дії. Нарешті, етап Share потребує розбудови систем мотивації для споживачів ділитися досвідом: це можуть бути програми партнерського маркетингу, ігрові механіки, визнання активних користувачів тощо [61]. Основні управлінські рішення, потрібні ресурс та інструменти, потрібні на кожному етапі моделі наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові управлінські рішення, потрібні інструменти та ресурси
для різних етапів моделі AISAS

Етап моделі AISAS	Ключові управлінські рішення	Потрібні інструменти та ресурси
Attention	Формування впізнаваності бренду; креативне позиціонування; запуск рекламних кампаній	Таргетована реклама в соціальних мережах, банерна та контекстна реклама, відеореклама, візуальний контент, інтерактивні формати

Interest	Розробка релевантного контенту; емоційне та раціональне обґрунтування ціннісної пропозиції	Блоги, сторітелінг, відеоогляди, e-mail маркетинг, аналітика вподобань
Search	Інвестування в SEO; управління онлайн-репутацією; присутність на цифрових платформах	Пошукова оптимізація, платформи з відгуками, маркетплейси, чат-боти
Action	Оптимізація користувацького досвіду; зручний процес купівлі; забезпечення безпеки транзакцій	UX/UI-дизайн, платіжні системи, мобільні додатки, CRM
Share	Створення стимулів до поширення досвіду; впровадження механізмів заохочення й рефералів	Програми лояльності, соціальні мережі, інфлюєнс-маркетинг, гейміфікація

Джерело: складено автором на основі [61]

Таким чином, модель AISAS виступає не лише аналітичним інструментом, а й практичним орієнтиром для побудови сучасної маркетингової стратегії у цифровому середовищі, де кожна дія споживача може стати точкою множення впливу бренду.

Застосування моделі AISAS у цифровому маркетингу, попри її адаптивність до сучасних умов, супроводжується низкою ризиків, які маркетологи мають враховувати при плануванні та реалізації відповідної стратегії. На етапі привернення уваги (Attention) основною загрозою є інформаційне перенасичення — користувачі постійно зазнають впливу великої кількості повідомлень, тому зростає імовірність того, що рекламне звернення бренду буде проігнороване або залишиться непоміченим. До цього додається висока конкуренція за увагу в цифрових каналах, де бренди змушені конкурувати не лише між собою, а й з розважальним контентом.

На стадії інтересу (Interest) ключовим ризиком є відсутність релевантності або емоційної привабливості контенту. Якщо бренд не зуміє влучно поєднати свою пропозицію з цінностями і потребами цільової аудиторії, ймовірність втрати інтересу з боку потенційного споживача суттєво зростає. Також ризиком є надмірне використання стандартних або застарілих форматів, які не викликають емоційної залученості.

Особливу вразливість становить етап пошуку інформації (Search). Тут загроза полягає у низькій видимості бренду у пошукових системах, відсутності або недостатній оптимізації інформації, недоступності позитивного користувацького контенту. Негативні відгуки, критика чи відсутність відповідей на запитання потенційних клієнтів можуть суттєво знизити довіру до бренду та призвести до відмови від подальших дій.

На етапі дії (Action) основними ризиками є складність або технічна недосконалість процесу купівлі, збої в роботі сайтів чи додатків, а також сумніви споживача щодо безпеки особистих даних і платіжної інформації. Навіть незначна перешкода на цьому етапі може призвести до втрати клієнта.

Нарешті, на стадії поширення досвіду (Share) ризиком є пасивність споживача або його небажання взаємодіяти з брендом після купівлі. Відсутність мотивації до публікацій, коментарів чи рекомендацій знижує ефект соціального доказу, який є критичним у цифровому середовищі. Окрему групу становлять репутаційні ризики: негативні публікації, тролі, фейкові відгуки або контент, що суперечить цінностям бренду, можуть мати довготривалий деструктивний ефект.

Отже, ефективне застосування моделі AISAS вимагає не лише активних маркетингових дій, а й розвиненого механізму управління ризиками на кожному з її етапів, що передбачає проактивну аналітику, гнучку реакцію на поведінку споживачів та безперервне вдосконалення цифрових практик. Ефективне управління цими ризиками базується на принципах проактивності, персоналізації, адаптивності та зворотного зв'язку — тобто, на гнучкому використанні цифрових технологій і даних для виявлення проблемних зон і швидкого реагування на зміни в поведінці споживачів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні ризики та інструменти протидії ним у моделі AISAS

Етап моделі AISAS	Основні ризики	Інструменти протидії або мінімізації
Attention	Ігнорування повідомлень, інформаційна перевантаженість, висока конкуренція за увагу	Персоналізована реклама, динамічний креатив, А/В-тестування, оптимізація часу показу
Interest	Недостатня релевантність або емоційна невиразність контенту	Сторітелінг, емоційний контент, інфлюенсер-маркетинг, інтерактивні формати, аналіз залученості
Search	Низька видимість у пошукових системах, негативні відгуки, відсутність інформації	SEO, управління онлайн-відгуками, оглядовий контент, аналітика пошукових запитів, присутність у соцмережах
Action	Складний процес покупки, технічні помилки, низька довіра до платформи	UX/UI-оптимізація, багатоканальні платіжні рішення, чат-боти, гарантії безпеки, поведінкова аналітика
Share	Небажання ділитися досвідом, низький рівень мотивації, репутаційні ризики	Програми лояльності, реферальні механізми, гейміфікація, бренд-спільноти, моніторинг репутації, антикризові протоколи

Джерело: власна розробка автора на основі [61]

Вже на етапі формування маркетингової стратегії за моделлю AISAS можливо й доцільно визначити основні інструменти протидії або зведення до мінімуму ризиків, притаманних етапам моделі. На етапі Attention до основних інструментів зниження ризику інформаційного перенасичення належать персоналізована реклама з використанням алгоритмів машинного навчання, контекстно-релевантні оголошення, динамічний креатив і оптимізація часу показу. Крім того, застосування А/В-тестування дозволяє виявити найбільш ефективні формати для конкретної аудиторії.

На стадії Interest зменшити ризики допомагає створення емоційно насиченого контенту, адаптованого до цінностей цільових сегментів, використання сторітелінгу, інфлюенсер-маркетинг, інтерактивні формати

(наприклад, опитування чи доповнена реальність) та постійний моніторинг показників залучення (engagement rate), що дозволяє оперативно коригувати повідомлення.

Для етапу Search ключовими інструментами є пошукова оптимізація (SEO), побудова позитивної цифрової репутації через системне управління відгуками, створення оглядового контенту, співпраця з незалежними платформами та активна присутність у соцмережах. Аналітика пошукових запитів та вмісту конкурентів дозволяє виявити прогалини та оптимізувати інформаційне забезпечення споживача.

На етапі Action ефективною протидією є забезпечення інтуїтивного UX/UI, безперебійного функціонування всіх точок дотику (особливо мобільних додатків), підтримка онлайн-консультацій (чат-боти, live-чат), багатоваріантність платіжних систем та наявність гарантій захисту персональних даних. Підключення функцій поведінкової аналітики дозволяє виявити критичні точки, де користувачі припиняють взаємодію, та усунути ці бар'єри.

На завершальному етапі Share до інструментів стимулювання входять програми лояльності, реферальні ініціативи, гейміфіковані механіки, створення спільнот навколо бренду, а також автоматизовані платформи для збору зворотного зв'язку. Крім того, критично важливою є наявність системи репутаційного моніторингу (brand monitoring) і кризових протоколів реагування на негатив, що дозволяють захистити бренд від репутаційних втрат.

Таким чином, кожен етап моделі AISAS не лише містить потенційні ризики, а й відкриває можливості для їх системного передбачення та нейтралізації через застосування сучасного цифрового інструментарію. Ця особливість підкреслює стратегічну перевагу моделі як аналітичної рамки для побудови маркетингової політики, що є гнучкою, чутливою до змін у

поведінці споживача та орієнтованою на довгострокову взаємодію з клієнтами.

Застосування моделі AISAS у дослідженні купівельної поведінки в умовах цифрової трансформації дозволяє з високим ступенем точності описати логіку дій споживача в онлайн-середовищі, з урахуванням нових каналів взаємодії, інформаційної поведінки та ролі соціального обміну досвідом. Її перевагою є здатність репрезентувати сучасну комунікаційну динаміку у вигляді структурованої послідовності етапів, що охоплюють привернення уваги, формування інтересу, активний пошук інформації, здійснення дії та подальше поширення враження або досвіду. У такий спосіб модель AISAS фіксує зміну парадигми з одностороннього впливу бренду на споживача до багатовекторної взаємодії, в якій сам споживач стає активним учасником формування брендової комунікації. Саме тому вона особливо цінна для практичного маркетингу, стратегічного планування та цифрової аналітики.

Проте, попри прикладну ефективність, модель AISAS має одну принципову межу — вона передусім фокусується на описі зовнішньої поведінки споживача, що може бути зафіксована або виміряна: перегляд реклами, клік, пошуковий запит, конверсія, репост тощо. Водночас вона не пропонує цілісної відповіді на запитання, чому одні споживачі здійснюють перехід між етапами, а інші — ні; чому деякі з них обмежуються лише інтересом, але не переходять до пошуку чи дії; які психологічні, соціальні чи індивідуальні чинники пояснюють їхню активність або пасивність у цифровому просторі. Саме в цих аспектах постає потреба у доповненні моделі AISAS концепціями, які розкривають внутрішню мотивацію, когнітивну оцінку, емоційне сприйняття та соціально-нормативні впливи на споживача. Це дає підстави звернутись до когнітивно-поведінкових моделей, зокрема до моделі запланованої поведінки Айзена і Фішбейна та моделі емоційно-когнітивної взаємодії Еберхарта і Гутхарда [56].

Модель запланованої поведінки дозволяє пояснити логіку формування поведінкового наміру, який передую діям, що фіксуються на рівні моделі AISAS. Вона дає змогу проаналізувати вплив суб'єктивного уявлення про доцільність дії, соціального схвалення з боку значущих інших осіб, а також упевненості у власній здатності реалізувати намір – усе це стає критично важливим, коли споживач обирає, наприклад, чи варто йому ділитися досвідом у соціальних мережах, залишати відгук на платформі або довіряти електронній комерції. Іншими словами, модель запланованої поведінки не описує, що саме робить споживач, а пояснює, чому він це робить або чому не робить, незважаючи на доступність стимулів.

Аналогічно, модель Еберхарта і Гутхарда вводить до аналізу ті чинники, які визначають миттєву реакцію на маркетинговий стимул – візуальний контент, повідомлення, комунікаційну пропозицію. Завдяки інтеграції когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів вона дозволяє побачити, як різні елементи комунікації викликають зацікавлення, довіру, відторгнення або байдужість. Особливо це актуально в контексті етапів привернення уваги та формування інтересу в моделі AISAS, де результативність маркетингової дії залежить від сили початкового емоційного впливу та глибини когнітивного залучення. Застосування цієї моделі також допомагає інтерпретувати розбіжності між суб'єктивною оцінкою бренду і реальною дією споживача, виявити потенційні бар'єри на рівні емоційного сприйняття або попереднього досвіду.

Таким чином, логіка побудови дослідження купівельної поведінки в умовах цифрового середовища вимагає поєднання двох типів моделей: моделі AISAS як процесуальної структури цифрової поведінки, що дозволяє описати послідовність взаємодій, та когнітивно-мотиваційних моделей як інструментів пояснення внутрішніх механізмів прийняття рішень і формування дії. Їх інтеграція створює комплексну теоретичну основу, що дозволяє не лише картографувати поведінку споживача в цифрових каналах,

а й зрозуміти глибинні мотиви, які визначають її зміст, динаміку та результативність.

У сучасній поведінковій теорії маркетингу зростає увага до моделей, які дозволяють пояснити не лише послідовність купівельної поведінки, а й глибші психологічні та когнітивні чинники, що передують здійсненню дії. У цьому контексті значущими є модель розумної дії (Theory of Reasoned Action, TRA) та модель запланованої поведінки (Theory of Planned Behavior, TPB), розроблені Айзенем і Фішбейном, а також модель Еберхарта–Гутхарда, яка поєднує емоційно-когнітивний підхід до прийняття рішення. Їхнє місце у загальній еволюції моделей купівельної поведінки варто розглядати як концептуальне доповнення до структурно-процесуальних моделей, таких як EBM, Howard–Sheth чи AISAS.

Модель розумної дії, запропонована Мартіном Фішбейном і Айзеком Айзенем у 1975 році, базується на припущенні, що людська поведінка є результатом усвідомленого наміру діяти, а цей намір формується під впливом двох головних чинників: особистого ставлення до дії (тобто оцінки її бажаності) та суб'єктивної норми (тобто сприйняття соціального тиску з боку значущих осіб). Модель припускає, що поведінковий намір зумовлений сумою цих двох факторів, і саме цей намір визначає реальну поведінку. В основі моделі лежить раціоналістичне припущення: споживач діє свідомо, оцінює можливі наслідки та обирає поведінку, яка забезпечує бажаний результат.

Продовженням TRA стала модель запланованої поведінки, запропонована Айзенем у 1985 році. Вона розширила попередню модель за рахунок третьої змінної — сприйманого поведінкового контролю. Цей елемент відображає суб'єктивну оцінку людиною власної здатності реалізувати дію з урахуванням внутрішніх і зовнішніх обмежень (наприклад, наявності ресурсів, часу, знань, підтримки). Таким чином, намір до дії в TPB залежить одночасно від ставлення до поведінки, від сприйняття

соціальних очікувань і від впевненості у можливості здійснити задумане. Ця модель виявилася надзвичайно ефективною для прогнозування поведінки в багатьох сферах — від охорони здоров'я до споживання екологічних товарів, а в маркетингу — для пояснення намірів здійснити купівлю, залишити відгук, поділитися контентом або підписатися на бренд.

У порівнянні з класичними структурними моделями, такими як EBM або AISAS, TPB має іншу логіку: замість послідовного опису дій вона пояснює чинники формування наміру, який уже потім реалізується в поведінці. Це дозволяє застосовувати TPB як когнітивну надбудову над процесуальними моделями. Наприклад, у межах моделі AISAS TPB можна використовувати для пояснення, чому споживач переходить від етапу інтересу до пошуку, або від пошуку до дії, тобто що саме сприяє формуванню готовності до переходу між етапами. Зокрема, сприймана здатність діяти та соціальний тиск можуть бути вирішальними для прийняття рішення поділитися контентом після покупки.

Ще одним цінним доповненням до моделей купівельної поведінки є модель Еберхарта–Гутхарда. Вона ґрунтується на уявленні, що купівельне рішення формується в результаті взаємодії трьох компонентів: емоційного впливу (affect), когнітивного осмислення інформації (cognition) та попереднього досвіду або ставлення (evaluation). Ці компоненти діють не послідовно, як у класичних моделях, а одночасно, взаємно підсилюючи або нейтралізуючи один одного. Наприклад, сильна емоційна реакція на рекламний контент може спонукати до купівлі навіть за відсутності раціональних аргументів, тоді як позитивний попередній досвід із брендом здатен компенсувати слабе емоційне враження від нової комунікації.

Ця модель особливо важлива в умовах цифрового середовища, де одночасно активізуються як раціональні, так і емоційні елементи впливу: з одного боку, споживачі читають відгуки, порівнюють характеристики, шукають раціональні підтвердження доцільності покупки, з іншого —

підпадають під вплив візуальних форматів, соціального схвалення, естетичного оформлення контенту. Вона також може доповнювати модель AISAS на мікрорівні, пояснюючи, чому споживач залучається до бренду або ігнорує його вже на етапі привернення уваги чи формування інтересу.

Таким чином, моделі TPB та Еберхарта–Гутхарда не суперечать класичним або цифровим моделям купівельної поведінки, а, навпаки, розширюють їх пояснювальні можливості, переміщуючи акцент із зовнішнього спостереження за поведінкою на внутрішню мотивацію, бар'єри та соціально-когнітивні чинники. Їх варто включити до теоретичного обґрунтування дослідження в тих випадках, коли мета полягає не лише у картографуванні дій споживача, а у виявленні глибинних мотивацій, переконань, оцінок і механізмів прийняття рішень, що дозволяє точніше налаштувати маркетингову політику на довгострокову взаємодію з цільовою аудиторією.

Зміни в купівельній поведінці, що зумовлюються активним застосуванням цифрових технологій, є глибокими, багаторівневими та водночас системними. Вони торкаються як процесуальних аспектів прийняття рішення, так і мотиваційної структури, каналів отримання інформації, способів взаємодії з брендом і посткупівельного досвіду. Аналіз еволюції моделей купівельної поведінки — від лінійних структур типу AIDA і EBM до гнучких цифрових моделей, таких як AISAS, та когнітивно-мотиваційних підходів, зокрема TPB або моделі Еберхарта–Гутхарда — дає змогу узагальнити характер трансформацій, які відбуваються внаслідок диджиталізації.

Насамперед цифрові технології докорінно змінили інформаційну асиметрію між споживачем і продавцем. У традиційних моделях, що сформувались у добу домінування мас-медіа, ключову роль відігравав бренд або компанія як джерело інформації, а комунікація мала переважно односторонній характер. У цифровому середовищі споживачі стали

активними суб'єктами інформаційного процесу: вони самостійно ініціюють пошук даних, порівнюють альтернативи, формують уявлення про продукт не лише на основі офіційних повідомлень, а й через численні джерела, зокрема відгуки інших користувачів, відеоогляди, форуми та соціальні мережі. Така поведінка чітко фіксується в моделі AISAS, яка замінює традиційний етап переконання етапом пошуку, тобто ставить у центр аналітичної уваги здатність споживача до автономного збору інформації.

По-друге, цифрові технології змінили логіку формування інтересу та емоційної залученості. Якщо у класичних моделях інтерес розглядався як наслідок рекламного впливу, то в цифрову епоху він значною мірою ґрунтується на персоналізованому досвіді, який створюється через алгоритми, контентні рекомендації, таргетовану комунікацію, інтерактивні формати. Як показує модель Еберхарта–Гутхарда, емоційна реакція споживача формується внаслідок комплексного поєднання когнітивного й афективного впливу, що посилюється завдяки багатоканальній взаємодії, гейміфікації, використанню візуального контенту і соціального схвалення. Цифрове середовище значно розширює арсенал інструментів для впливу на ці компоненти, але водночас ускладнює прогнозування реакцій через інформаційне перенасичення і зміну фокусів уваги.

Третьою важливою зміною є зрушення у поведінкових мотиваціях, які дедалі більше формуються під впливом соціального тиску, норм взаємодії в онлайн-спільнотах, репутаційних механізмів і очікувань щодо публічності споживчого досвіду. У цьому контексті особливого значення набуває модель запланованої поведінки Айзена і Фішбейна, яка дозволяє пояснити роль суб'єктивних норм і сприйманого контролю у формуванні наміру до дії. Наприклад, рішення залишити відгук або поділитися контентом у соціальних мережах часто зумовлюється не раціональним інтересом, а відчуттям відповідальності перед своєю спільнотою,

очікуванням взаємності або потребою визнання. Це змінює роль споживача з об'єкта впливу на учасника створення комунікаційної цінності.

Четвертий вимір змін — це нова структура посткупівельної поведінки. У традиційних моделях аналіз обмежувався рівнем задоволеності або повторної купівлі. У цифровому середовищі купівля не завершує взаємодію з брендом, а відкриває новий цикл — поширення досвіду, вплив на інших споживачів, внесок у репутацію компанії. Це чітко зафіксовано в останньому етапі моделі AISAS, який описує поширення вражень як інтегральну частину купівельної поведінки. Водночас цей етап є вразливим до емоцій, імпульсивних рішень і потенційного негативного резонансу, що потребує активного управління з боку бренду.

Нарешті, цифрові технології сприяють індивідуалізації купівельного шляху. Поведінка споживача дедалі менше вкладається у лінійні послідовності: вона є гнучкою, ситуативною, часто циклічною або переривчастою. Це кидає виклик класичним послідовним моделям і водночас підтверджує необхідність поєднання процесуальних підходів (як у AISAS) з мотиваційними та когнітивними (як у TPB чи емоційно-когнітивних моделях). Тільки таке поєднання дозволяє зрозуміти не лише «що» робить споживач, але й «чому», «як» і «в яких умовах» він ухвалює рішення у цифровому середовищі.

Таким чином, цифрові технології радикально трансформують купівельну поведінку, перетворюючи її з лінійного процесу на багатовимірну динамічну систему, в якій поєднуються автономність споживача, емоційна чутливість, соціальна взаємодія та цифровий слід. Це вимагає переосмислення як теоретичних моделей, так і управлінських підходів до стратегій впливу на споживача.

2.3 Інструменти цифрового брендингу та трансформація стратегій управління брендом

Розвиток цифрових технологій спричинив докорінну зміну підходів до управління брендом, перетворивши його зі статичної конструкції на динамічну систему взаємодії, адаптовану до мережевої логіки цифрового середовища. Усе частіше традиційні стратегії виявляються недостатніми для забезпечення впізнаваності, послідовності та цінності бренду в умовах постійної взаємодії зі споживачами через цифрові платформи. Новітні інструменти, що застосовуються для просування, комунікації, візуалізації та оцінювання бренду, не лише розширюють функціональні можливості маркетингових фахівців, а й формують нову парадигму управління, в основі якої лежить інтеграція даних, технологій і досвіду користувача.

Цифровізація посилила важливість гнучкої комунікації бренду, персоналізованого досвіду, миттєвого зворотного зв'язку та соціальної участі, які неможливо реалізувати засобами традиційного брендингу. Впровадження штучного інтелекту, аналітики поведінкових даних, автоматизованих маркетингових платформ і мобільних застосунків змінило характер побудови довіри, прихильності й залучення до бренду, а також способи підтримання його цілісності в умовах розмитості каналів і посиленої участі самих споживачів у створенні змісту. Відтак, інструментарій бренду все частіше визначає не лише операційні рішення, а й формує стратегічну логіку розвитку взаємодії бренду з ринком.

Крім того, ці зміни відбуваються у тісному зв'язку з трансформацією поведінки споживачів. Сучасні моделі ухвалення рішень — на відміну від класичних лінійних підходів — враховують нову реальність, у якій пошук, соціальний вплив, повторна взаємодія та створення споживачами власного змісту стали структурними елементами процесу купівлі. У таких умовах інструменти цифрового середовища впливають не лише на комунікацію

бренду, а й на сприйняття, асоціації та ціннісні орієнтири, що формуються навколо нього.

У цьому параграфі розглянуто ключові інструменти цифрового середовища, що використовуються для розвитку бренду, а також проаналізовано, як саме ці інструменти трансформують стратегії управління брендом і яким чином вони пов'язані з еволюцією моделей купівельної поведінки в умовах цифрової взаємодії.

Цифровізація комунікаційного середовища спричинила докорінні зміни у сфері брендингу, актуалізувавши потребу в нових інструментах, що дозволяють ефективно взаємодіяти з цифровими споживачами. Сучасні інструменти цифрового брендингу охоплюють як технологічні рішення, що підтримують створення, просування та моніторинг бренду, так і стратегічні підходи до управління брендовим досвідом у цифрових каналах. До числа ключових цифрових інструментів, що визначають нову логіку бренд-менеджменту, належать системи управління контентом (CMS), платформи маркетингової автоматизації (наприклад, HubSpot, Marketo), аналітичні панелі на базі великих даних (Google Analytics, Brandwatch, Sprout Social), а також засоби генерації візуального й відеоконтенту з використанням штучного інтелекту. Важливе місце також посідають інструменти соціального слухання та управління репутацією бренду в режимі реального часу, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в настроях споживачів і підтримувати релевантність брендових меседжів.

Особливістю цифрового середовища є зростаюча роль персоналізованої комунікації, що реалізується через адаптивні алгоритми таргетингу, сегментацію аудиторії в режимі реального часу та кросканальну інтеграцію повідомлень. Ці можливості підтримуються сучасними CRM-системами, що виконують функцію об'єднання інформації про клієнтів, їхню поведінку, уподобання та рівень лояльності. На основі таких даних формується цілісна стратегія управління брендом, яка поєднує раціональні

та емоційні компоненти брендової пропозиції. Це виводить бренд-менеджмент за межі класичного розуміння комунікаційної функції та наближає його до логіки системного управління цінністю для споживача.

Цифрова трансформація також зумовлює зміну самого характеру стратегій бренду. Якщо раніше брендинг зосереджувався на контролі ієрархічних каналів комунікації та уніфікації брендových повідомлень, то в умовах цифрового середовища дедалі більшого значення набуває принцип динамічного бренду, що постійно адаптується до контексту взаємодії. У цьому сенсі стратегічне управління брендом трансформується у напрямі платформеного мислення, де бренд виступає як відкритий простір для взаємодії споживачів, творців контенту та партнерів. Відтак управління брендом стає не лише актом контролю, а й актом модерації спільнот, стимулювання споживацької участі та ко-креації цінності.

Суттєві зміни торкаються також концептуального апарату стратегічного бренд-менеджменту. Традиційні моделі, такі як модель капіталу бренду Аакера або концепція ієрархії сприйняття бренду Келлера, зазнають переосмислення у контексті цифрової взаємодії. Наприклад, параметри обізнаності, асоціативного ряду та лояльності нині не просто вимірюються традиційними маркетинговими дослідженнями, а моніторяться в режимі реального часу на основі поведінкових даних користувачів у соціальних медіа, пошукових системах та на сайтах бренду. Це відкриває можливість до більш точного та гнучкого коригування брендової стратегії, адаптації її до мінливих умов середовища.

Ще одним важливим аспектом є роль штучного інтелекту та автоматизованих систем ухвалення рішень, які змінюють підходи до планування та реалізації маркетингових кампаній брендів. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу поведінки споживачів, створення персоналізованих повідомлень та оптимізації медійних планів дозволяє не лише підвищити ефективність взаємодії з цільовою аудиторією,

а й сформувати нові критерії успішності бренду, пов'язані із залученістю, вірусністю, показниками довіри та автентичності.

У результаті, інструментальний арсенал цифрового брендингу не просто розширює можливості бренд-менеджменту, а докорінно змінює саму логіку стратегічного управління брендом. Сучасний бренд функціонує не як стабільна ідентичність, а як динамічна система взаємодії, що розвивається у цифровому середовищі через інтелектуальну інтеграцію технологій, даних і людського досвіду. Таким чином, цифрова трансформація брендингу вимагає не лише впровадження нових інструментів, а й переосмислення ролі бренду як носія цінності, платформи ідентичності та учасника соціальних і культурних процесів.

Ілюстрацією глобального використання інструментів цифрового брендингу є діяльність компанії Nike, яка активно застосовує інтеграцію персоналізованого досвіду споживача через мобільний додаток Nike Training Club та платформу Nike Run Club. Обидві платформи не лише надають функціональну користь, а й формують емоційний зв'язок користувача з брендом, залучаючи його до спільноти, що поділяє певні цінності. Успішно реалізовано і принцип платформеного брендингу: Nike активно заохочує контент, створений користувачами (UGC), який потім інтегрує у власні маркетингові кампанії, формуючи спільноту співучасників бренду. Іншим прикладом є Spotify, бренд якого функціонує як алгоритмічна платформа взаємодії, де користувацький досвід (наприклад, щорічна підбірка Spotify Wrapped) перетворюється на елемент особистої ідентичності споживача, створюючи емоційне залучення до бренду та підвищуючи його поширеність у соціальних медіа.

На українському ринку яскравим прикладом цифрової трансформації бренд-стратегії є компанія Нова пошта, яка перетворилася з логістичного оператора на бренд цифрового сервісу завдяки впровадженню мобільного додатку, чат-ботів у месенджерах, персоналізованих повідомлень та зручної

CRM-системи. Ці інструменти не лише автоматизують взаємодію зі споживачами, а й формують нову парадигму очікувань щодо рівня сервісу в галузі доставки. Ще одним прикладом є Monobank — цифровий бренд, який завдяки технологіям аналітики даних, гейміфікації інтерфейсу та персоналізованих фінансових повідомлень, створив не просто зручний сервіс, а емоційно залучений бренд, з яким клієнти ідентифікуються. Успіх Monobank засвідчує, що бренди, які вбудовують клієнтський досвід у ядро стратегії, здатні не лише залучити споживача, а й створити міцну емоційну лояльність у цифровому середовищі.

Таким чином, приклади як глобальних, так і українських компаній свідчать про те, що цифрова трансформація бренду — це не лише технологічне оновлення, а й стратегічне переосмислення самої природи взаємодії покупця й бренду. Цифрові інструменти стають не лише засобами комунікації, а носіями нової логіки створення цінності, де бренди постають як відкриті, адаптивні та взаємодіючі системи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Тенденції управління брендом у вітчизняному бізнес-середовищі

У сучасному українському бізнес-середовищі управління брендом набуває дедалі більшого стратегічного значення, що зумовлено як внутрішніми процесами трансформації економіки, так і впливом зовнішніх чинників — зокрема цифровізації, глобалізації, війни та зростання ролі соціальної відповідальності. Тенденції в цій сфері свідчать про поступовий перехід від фрагментарного, здебільшого тактичного використання бренду як елементу маркетингових комунікацій до усвідомлення його як стратегічного активу, що визначає цінність компанії, формує конкурентні переваги та слугує основою для довгострокових відносин з цільовими аудиторіями.

Однією з провідних тенденцій є зміщення акценту з продуктового брендингу на корпоративний. У той час як раніше увага концентрувалася переважно на просуванні окремих товарів або лінійок продукції, нині українські компанії дедалі частіше інвестують у побудову сильного бренду організації як носія місії, цінностей, соціальної позиції та довіри. Наприклад, компанія «Нова пошта» послідовно формує образ бренду, орієнтованого на інноваційність, оперативність і патріотизм, що дозволяє їй зберігати лояльність клієнтів навіть в умовах воєнного стану. Іншим прикладом є бренд «Rozetka», який, вийшовши за межі суто торгової платформи, активно вибудовує емоційний зв'язок зі споживачами через соціальні проєкти, креативні комунікації та гумор, що є частиною їхньої ідентичності.

Друга тенденція пов'язана з інтеграцією принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у стратегію бренду. Після 2022 року багато українських компаній переосмислили роль бізнесу у суспільстві, що виявилось у включенні тем гуманітарної допомоги, підтримки ЗСУ, етичного ведення бізнесу та локального виробництва у комунікацію брендів. Зокрема, бренд «Авіація Галичини» позиціонує себе через підтримку української армії та національної ідентичності, що стає не лише маркетинговим ходом, а виразом громадянської позиції, яка формує глибоку емоційну прихильність аудиторії.

Третьою помітною тенденцією є активне впровадження цифрових інструментів бренд-менеджменту. Вітчизняні компанії дедалі частіше застосовують цифрову аналітику, соціальні мережі, програмні платформи для керування брендовим контентом, технології персоналізації та автоматизації маркетингових комунікацій. Це дозволяє формувати більш гнучкі, адаптивні та цілісні брендові стратегії, що враховують поведінку споживачів у цифровому середовищі. Прикладом може слугувати компанія «Monobank», яка не лише створила бренд на основі цифрового досвіду користувача, а й постійно оновлює свою бренд-комунікацію на підставі аналізу реакцій клієнтів у мобільному застосунку, соціальних медіа та відкритих джерел. Таким чином, бренд перестає бути фіксованим образом і перетворюється на динамічну систему, яка змінюється відповідно до контексту.

Також варто зазначити тенденцію до локалізації брендів і підкреслення української ідентичності. У контексті війни та переосмислення національних цінностей українські споживачі почали надавати перевагу вітчизняним брендам, які комунікують свою причетність до української культури, мови, історії. Компанії реагують на це, впроваджуючи україномовний брендинг, символіку, локальні наративи та візуальні коди. Так, бренд косметики «Yaka» (Яка) наголошує на

натуральності, локальному виробництві та українському походженні, що резонує із запитом споживачів на автентичність і підтримку національного виробника.

Узагальнюючи, можна зазначити, що управління брендом в українському бізнес-середовищі стає дедалі більш системним і стратегічно орієнтованим. Основні тенденції — корпоративна ідентичність, соціальна відповідальність, цифрова динаміка та національна репрезентація — свідчать про зміну парадигми: від бренду як засобу просування до бренду як стратегічного активу, що формує репутацію, цінність і довіру в довгостроковій перспективі [62].

Активне та повсюдне впровадження цифрових технологій істотно впливає на характер і динаміку розвитку зазначених тенденцій в управлінні брендом в українському бізнес-середовищі, водночас надаючи їм специфічних ознак, які відрізняють українську практику від глобальних моделей. Цифрові технології не просто посилюють дію існуючих трендів — вони змінюють логіку їх реалізації, прискорюють адаптаційні процеси та створюють нові можливості для формування цінності бренду в умовах обмежених ресурсів і підвищеної нестабільності [63, 64].

По-перше, цифрові технології сприяють розгортанню корпоративного брендингу в режимі реального часу — через соціальні медіа, інтерактивні платформи, мобільні застосунки та стрімінгові сервіси українські компанії можуть швидко реагувати на події, транслювати цінності, комунікувати позицію бренду та будувати довіру в режимі безпосереднього діалогу з аудиторією. Такі можливості, з одного боку, знижують поріг входу в комунікаційне середовище (немає потреби в масових бюджетах на ТБ чи зовнішню рекламу), а з іншого — вимагають високого рівня адаптивності, прозорості й культурної чутливості. У цьому контексті українські бренди часто демонструють більшу гнучкість та емоційний інтелект у цифровій

комунікації, ніж великі транснаціональні компанії з більш жорсткою структурою узгодження повідомлень.

По-друге, цифрові технології забезпечують демократизацію бренд-менеджменту, коли навіть малі й середні підприємства можуть ефективно створювати, підтримувати й розвивати бренд за допомогою онлайн-інструментів: аналітики соцмереж, конструкторів контенту, CRM-систем, таргетованої реклами, систем маркетингової автоматизації. У світовому масштабі подібні інструменти використовуються переважно для масштабування, у той час як в українському контексті вони стали основним, а часто й єдиним засобом створення брендової присутності — особливо для креативного малого бізнесу, краудфандингових проєктів або соціальних ініціатив. Це надає брендам більшої автентичності, але водночас підвищує їхню залежність від нестабільного цифрового середовища.

По-третє, цифрові технології перетворюють соціальну відповідальність бренду на публічний і верифікований процес. Завдяки відкритості даних, прозорості транзакцій, відкритим звітам у соцмережах та онлайн-моніторингу громадської думки, українські компанії вимушені не просто декларувати соціальну позицію, а й підтверджувати її в конкретних діях — благодійності, підтримці армії, етичній комунікації, сталому виробництві. У глобальному контексті соціальна відповідальність брендів часто подається як частина ESG-звітності, формалізовано та структуровано; в Україні ж вона має більш емоційно-експресивний, неганий і контекстуальний характер. Тенденції та інструменти управління брендом в умовах поширення цифрових технологій систематизовані у табл. 3.1.

Щодо специфіки, можна виокремити кілька особливостей застосування цифрових технологій українськими компаніями. По-перше, характерною є висока швидкість адаптації до нових цифрових інструментів, що зумовлена вимогами воєнного часу, обмеженістю ресурсів та необхідністю оперативного реагування на критичні зміни середовища.

Українські бізнеси часто впроваджують рішення не після довгого етапу тестування, як це прийнято у глобальних корпораціях, а в форматі «спроба–помилка», що забезпечує більшу динамічність, але й вищі ризики.

Таблиця 3.1

Тенденції та інструменти реалізації брендингу в умовах цифрової трансформації

Тенденція	Можливості	Складності	Цифрові інструменти для реалізації
Перехід від продуктового до корпоративного брендингу	Формування довіри, підвищення впізнаваності та лояльності до компанії загалом	Необхідність цілісного позиціонування, узгодження комунікації в усіх точках дотику	Платформи управління контентом (CMS), корпоративні сайти, LinkedIn
Інтеграція соціальної відповідальності та сталого розвитку	Побудова емоційного зв'язку зі споживачами, посилення соціального капіталу бренду	Ризик сприйняття соціальної відповідальності як інструменту маніпуляції	Соціальні мережі, блокчейн для прозорості транзакцій, ESG-дашборди
Цифровізація бренд-комунікацій	Швидка адаптація комунікацій, персоналізація досвіду, безпосередня взаємодія з клієнтами	Висока конкуренція за увагу, ризик втрати контролю над брендом у цифровому середовищі	Інструменти SMM, CRM-системи, платформи аналітики поведінки споживачів
Локалізація бренду та національна ідентичність	Зміцнення позицій на локальному ринку, емоційна диференціація бренду	Обмеження масштабованості, можливі звинувачення в надмірному патріотизмі або виключності	Локалізована таргетована реклама, креативні кампанії в Instagram, TikTok, українськомовні чат-боти

Джерело: складено автором

По-друге, спостерігається гібридизація цифрового та національно-патріотичного контекстів у бренд-комунікаціях. У той час як глобальні бренди прагнуть до нейтральності, універсалізму й етики інклюзивності,

українські компанії активно вплітають у цифрову комунікацію національні наративи, візуальні коди, мову, історичні альянси та соціально-політичні меседжі, що посилює емоційний зв'язок з аудиторією.

Отже, цифрові технології не лише модифікують основні тенденції управління брендом в Україні, а й сприяють формуванню унікального національного стилю бренд-менеджменту, який поєднує технологічну гнучкість, культурну специфіку, соціальну чутливість та стратегічне бачення навіть у ситуаціях високої невизначеності.

3.2 Ефективність управління брендом в умовах цифрової трансформації

В умовах цифрових трансформацій ефективність управління брендом набуває нового виміру, оскільки вимірювання результативності брендінгу виходить за межі традиційних показників впізнаваності чи лояльності. Сучасне цифрове середовище надає змогу збирати великі обсяги даних у режимі реального часу, що дозволяє детально аналізувати взаємодію споживачів з брендом, оцінювати їхню поведінку та емоційне залучення. У зв'язку з цим оцінка ефективності управління брендом у цифрову епоху базується на комплексі кількісних і якісних метрик, що відображають не лише позиціонування бренду, а й динаміку його сприйняття та взаємодії у цифрових каналах.

Ключовими метриками, що використовуються для вимірювання ефективності бренду в цифровому контексті, є показники цифрової видимості та залучення, зокрема охоплення в соціальних медіа, кількість та якість взаємодій (engagement rate), частота згадувань бренду у цифровому просторі (mentions), а також аналіз тону цих згадувань (sentiment analysis). Важливим індикатором є також індекс Net Promoter Score (NPS), що

відображає готовність споживачів рекомендувати бренд іншим, і тим самим опосередковано вказує на рівень довіри та задоволеності.

До кількісних показників ефективності належать також показники конверсії (наприклад, частка відвідувачів, які здійснили цільову дію після взаємодії з контентом бренду), середня тривалість взаємодії з контентом, а також показники ретенції користувачів (user retention rate) у цифрових платформах, що вказують на сталість інтересу до бренду. Для брендів з онлайн-магазинами ключовими є коефіцієнт повторних покупок, середній чек, рівень кошика (cart value) та відсоток відмов (bounce rate).

На стратегічному рівні ефективність управління брендом у цифровому середовищі оцінюється через бренд-капітал, зокрема через метрики, що дозволяють оцінити впізнаваність бренду (brand awareness), асоціації споживачів, сприйняття якості та рівень лояльності, а також через інтегральні індекси типу Brand Equity Index чи BrandZ. У практиці міжнародних компаній, зокрема таких як Interbrand чи Kantar, застосовуються складні фінансово-маркетингові моделі, які поєднують фінансові показники, роль бренду у процесі купівлі та його силу (brand strength score).

Цифрові аналітичні платформи (наприклад, Google Analytics, Meta Business Suite, Brandwatch, Sprout Social, Hootsuite) забезпечують збір, візуалізацію та інтерпретацію таких метрик, що дозволяє маркетинговим командам оперативно коригувати бренд-стратегію та комунікаційні кампанії.

Отже, ефективність управління брендом в умовах цифрових змін оцінюється через систему показників, які відображають як споживацьку поведінку, так і фінансову результативність бренду, причому особливого значення набувають дані, отримані з цифрових каналів, що дозволяють забезпечити більш точну, адаптивну та проактивну бренд-стратегію.

Основними індикаторами оцінки ефективності комунікацій бренду в цифровому середовищі є показники цифрової видимості та залучення. Вони дають змогу виміряти не лише те, наскільки бренд присутній у цифровому просторі, а й те, наскільки активно цільова аудиторія взаємодіє з його контентом. Ці метрики використовуються як для аналізу поточного стану бренду, так і для планування та оптимізації маркетингових кампаній. Розглянемо показники цифрової видимості та залучення.

Цифрова видимість бренду (digital visibility) — це сукупність показників, що характеризують рівень присутності бренду в цифровому просторі, передусім у пошукових системах, соціальних медіа, агрегаторах відгуків, маркетплейсах та на контент-платформах. Основними метриками видимості є:

1. Охоплення (reach) — кількість унікальних користувачів, які бачили контент бренду в певний період. Наприклад, кампанія на платформі Meta може мати охоплення 120 000 користувачів за тиждень. Це свідчить про потенційне підвищення впізнаваності.

2. Покази (impressions) — загальна кількість разів, коли контент бренду був показаний користувачам, незалежно від унікальності. Якщо один користувач бачив контент п'ять разів, це буде рахуватись як п'ять показів. Висока кількість показів при стабільному охопленні може свідчити про надмірну частоту, що іноді викликає рекламну втому (ad fatigue).

3. Позиції у пошуковій видачі (пошуковий рейтинг, organic ranking) — відображають, на яких позиціях з'являється сайт бренду за ключовими запитам у пошукових системах. Наприклад, бренд косметики, який з'являється у топ-3 результатів за запитом “натуральна косметика Україна”, має високу видимість серед релевантної аудиторії.

4. Згадки бренду (brand mentions) — кількість згадувань бренду в публікаціях, коментарях, блогах, форумах, соцмережах тощо. Наприклад,

унаслідок вірусного відео український бренд одягу може отримати десятки тисяч згадок за добу.

Залучення (engagement) — це міра активності користувачів щодо цифрового контенту бренду. Вона свідчить про рівень емоційного або раціонального інтересу до бренду та включає:

1. Показник взаємодії (engagement rate) — відношення кількості взаємодій (лайків, коментарів, шерів, кліків) до загальної кількості охоплених користувачів або показів. Наприклад, якщо допис у Facebook мав 1 000 лайків і охопив 20 000 осіб, показник взаємодії становитиме 5 %. Це вважається доволі високим рівнем залучення.

2. Клікабельність (CTR, click-through rate) — частка користувачів, які клацнули на посилання або рекламу відносно кількості показів. Якщо банер на YouTube мав 50 000 показів і 2 500 кліків, $CTR = 5 \%$, що свідчить про ефективне креативне рішення або точне потрапляння у цільову аудиторію.

3. Час взаємодії (time spent) — середній час, який користувач проводить на сторінці бренду або взаємодіючи з контентом. Наприклад, якщо середня тривалість перегляду відео становить 90 секунд із 120 можливих, це свідчить про високу зацікавленість.

4. Коментарі та поширення (comments, shares) — показники, які відображають не лише факт залучення, а й емоційний резонанс. Наприклад, кампанія українського аграрного бренду, яка розповідає історії фермерів, може зібрати сотні шерів і коментарів, що значно посилює вірусний ефект.

5. Конверсії з залучення (engaged conversions) — кількість користувачів, які після взаємодії з контентом здійснили цільову дію, наприклад, оформили підписку, завантажили застосунок або зробили покупку. Наприклад, TikTok-кампанія українського food-стартапу може мати низьке охоплення, але високу кількість конверсій, що вказує на якісне залучення цільової аудиторії.

Таким чином, цифрова видимість дає змогу оцінити, наскільки бренд присутній у цифровому просторі, а залучення — наскільки активно користувачі на цей бренд реагують. Разом ці групи метрик утворюють базу для оперативного управління брендом і коригування стратегічних комунікацій у цифрових середовищах.

Метрики цифрової видимості та залучення мають важливе значення для оцінки ефективності бренд-комунікації, однак кожна з них має як певні переваги, так і обмеження, що необхідно враховувати під час інтерпретації результатів і ухвалення управлінських рішень.

Основною перевагою цих метрик є висока доступність і оперативність: вони легко збираються за допомогою цифрових аналітичних інструментів у реальному часі, що дає змогу швидко реагувати на зміни у поведінці споживачів і динаміку цифрового середовища. Наприклад, зростання охоплення або кількості згадок може сигналізувати про ефективність кампанії, а різке зниження engagement rate — про необхідність змінити контент-стратегію. До переваг також належить висока деталізація: багато з показників дають змогу сегментувати аудиторію, відстежувати поведінкові патерни та порівнювати результати за каналами, географією, пристроями тощо. Це створює основу для персоналізованих рішень та оптимізації ресурсів.

Крім того, такі метрики є індикаторами як емоційної, так і раціональної взаємодії з брендом: коментарі, поширення, тривалість перегляду можуть свідчити про глибший рівень залучення, що важко виміряти традиційними маркетинговими методами. У разі правильної інтерпретації залучення стає не лише показником уваги, а й ознакою потенційної лояльності чи бажання споживача інтегрувати бренд у свою особисту комунікаційну практику.

Водночас ці метрики мають низку суттєвих недоліків. Передусім, — високий рівень варіативності та контекстної залежності: однаковий engagement rate у двох різних кампаніях може означати зовсім різні речі залежно від цільової аудиторії, типу контенту або платформи. Наприклад, показник CTR у сфері B2B майже завжди буде нижчим, ніж у B2C, що не обов'язково свідчить про меншу ефективність.

Крім того, не всі взаємодії рівнозначні за цінністю для бренду: лайк не прирівнюється до коментаря, а перегляд — до покупки. Метрики часто не відображають глибини чи якості взаємодії, зосереджуючись на поверхневих діях, які легко автоматизувати або штучно підвищити (наприклад, через ботів, клікбейти, конкурси). Це створює ризик маніпуляції показниками або надмірної уваги до vanity metrics — цифр, які виглядають добре, але не мають стратегічної ваги.

Ще одним обмеженням є складність прив'язки до фінансових результатів. Зростання залучення чи охоплення не завжди корелює з підвищенням продажів або зміцненням бренд-капіталу, особливо у короткостроковій перспективі. Тому ці показники потребують інтеграції з глибшими індикаторами типу Customer Lifetime Value, Brand Equity Score або частки ринку.

Показники пожиттєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та показник капіталу бренду (Brand Equity Score, BES) належать до стратегічних метрик, що дозволяють оцінити довгострокову цінність взаємодії споживача з брендом. Вони використовуються не лише для моніторингу ефективності бренд-стратегії, а й для ухвалення управлінських рішень щодо сегментації, комунікацій, інвестування у просування та розробку продуктів.

Пожиттєва цінність клієнта (CLV) — це прогнозована загальна сума прибутку, яку компанія може отримати від одного клієнта протягом усього періоду його активної взаємодії з брендом. Цей показник вимірюється на

основі трьох основних чинників: середній дохід від клієнта за певний період, тривалість взаємодії клієнта з брендом та рівень маржинальності (або прибутку з одиниці доходу). У спрощеному вигляді CLV обчислюється як добуток чотирьох множників:

$$CLV = (\text{Середній чек} \times \text{Частота купівель на рік}) \times \text{Середня тривалість співпраці (у роках)} \times \text{Маржинальність.}$$

Наприклад, якщо середній чек становить 500 грн, клієнт купує 4 рази на рік, залишаючись клієнтом у середньому 3 роки, а прибутковість становить 20 %, то $CLV = (500 \times 4) \times 3 \times 0,2 = 1200$ грн. У більш складних цифрових бізнес-моделях використовуються прогнозні та дисконтовані значення CLV, з урахуванням вартості залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC) та коефіцієнта відтоку (churn rate), що дозволяє більш точно моделювати очікувану цінність клієнтської бази. Розрахунок цього показника потребує впровадження та активного використання CRM-систем.

Показник капіталу бренду (BES) — це агрегований показник, що відображає силу бренду в уявленні споживачів та його здатність генерувати додану вартість для компанії. На відміну від CLV, BES не має єдиної універсальної формули і формується як інтегральний індекс, що поєднує кількісні та якісні оцінки. Зазвичай до його розрахунку залучаються такі складники:

- Впізнаваність бренду (brand awareness) — вимірюється через частку споживачів, які знають бренд, згадують його без підказки (top-of-mind) або впізнають з-поміж інших (aided recognition);
- Сприйняття якості (perceived quality) — оцінюється на основі опитувань або оцінок у цифрових платформах (наприклад, Google Reviews, Amazon Ratings);

- Асоціації з брендом (brand associations) — якісні параметри, зібрані з інтерв'ю, опитувань або аналізу користувацького контенту;
- Лояльність до бренду (brand loyalty) — частота повторних покупок, показник NPS (Net Promoter Score), утримання клієнтів (retention rate);
- Емоційне залучення (emotional attachment) — виявляється через поведінкові індикатори у соціальних мережах, аналіз контенту, активність споживачів у відгуках.

Провідні компанії з оцінки брендів (Kantar (BrandZ), Interbrand чи Millward Brown) розробляють власні методики оцінювання бренд-капіталу, що охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти. Наприклад, у моделі BrandZ враховується фінансова вартість бренду, його роль у виборі (brand contribution) і сила бренду на ринку (brand power), а в методології Interbrand — фінансові результати, роль бренду в ухваленні купівельного рішення та здатність утримувати стабільний дохід у майбутньому.

Таким чином, CLV — це показник індивідуальної вартості клієнта з фокусом на прибуток, тоді як BES — це стратегічний індикатор загальної сили бренду як нематеріального активу. Разом ці метрики забезпечують комплексну оцінку ефективності бренд-менеджменту в цифровому середовищі.

Широке впровадження цифрових технологій суттєво трансформувало як зміст, так і способи розрахунку показників Customer Lifetime Value (CLV) та Brand Equity Score (BES). Ці зміни пов'язані не лише з доступом до нових джерел даних, а й з переосмисленням самих понять цінності клієнта та капіталу бренду в умовах цифрової економіки.

У випадку з CLV, цифрова трансформація зробила цей показник значно динамічнішим, персоналізованим і пов'язаним з поведінковими моделями. Зокрема, компанії мають змогу відстежувати цифрову поведінку

кожного користувача — частоту візитів на сайт, перегляди сторінок, час взаємодії, реакцію на маркетингові повідомлення, конверсійні ланцюжки — і на основі цих даних формувати прогностичні CLV-моделі з машинним навчанням. Це дозволяє не лише розраховувати середнє значення CLV для сегмента, а й персоналізувати прогноз для кожного користувача, коригуючи його в режимі реального часу залежно від активності. Крім того, цифрові моделі CLV включають додаткові параметри, такі як вплив клієнта на інших (через рекомендації, відгуки, поширення (sharing)), що відображає концепцію Social CLV. Таким чином, цінність клієнта більше не обмежується прямими покупками, а охоплює його здатність генерувати вторинну аудиторію та посилювати залучення, створене брендом.

Щодо BES, цифрова трансформація також докорінно змінила способи його вимірювання. Раніше оцінка бренд-капіталу ґрунтувалася переважно на опитуваннях, фокус-групах та фінансових індикаторах, тоді як зараз значна частина даних надходить з цифрових каналів і соціальних платформ. Це дає змогу здійснювати постійний моніторинг емоційного залучення, згадок, тону комунікації (sentiment analysis) та інших нефінансових факторів у широкому масштабі та з високою оперативністю.

Окрім того, цифрові інструменти дозволяють оцінити реальну силу бренду в умовах багатоканального середовища: наскільки бренд зберігає послідовність і силу впливу у різних цифрових середовищах — у пошуковій видачі, соцмережах, маркетплейсах, мобільних застосунках, голосовому пошуку тощо. У результаті BES перестає бути статичним індексом і набуває ознак динамічного репутаційного індикатора, тісно пов'язаного з цифровим слідом бренду (digital brand footprint).

У деяких сучасних моделях бренд-капіталу окремо враховується брендовий досвід у цифрових середовищах — зручність сайту, UX застосунків, швидкість реагування в чат-ботах, персоналізація цифрового контенту. Таким чином, цифрова взаємодія стала інтегральною складовою

капіталу бренду, який більше не може оцінюватися ізольовано від технологічного контексту.

Отже, внаслідок цифрових змін CLV став точнішим, поведінково обґрунтованим і персоналізованим, тоді як BES став багатовимірним, динамічним і цифрово чутливим, що відображає глибші взаємозв'язки між споживачем, брендом і цифровими середовищами. Ці трансформації суттєво підвищили аналітичну цінність обох показників для стратегічного управління брендом.

Нарешті, варто зауважити на питанні інтерпретації емоційної реакції: аналіз тону згадувань (sentiment analysis), попри розвиток NLP-алгоритмів, залишається вразливим до контексту, іронії, сленгу, що ускладнює точну оцінку сприйняття бренду.

Метрики ефективності брендингу в цифрову добу узагальнені у табл. 3.2. Вона містить стислий зміст кожної метрики, джерела інформації для розрахунку та важливі особливості, що допомагають правильно інтерпретувати її значення у практиці бренд-менеджменту.

Таблиця 3.2.

Основні показники ефективності брендингу в цифрову добу

Показник (метрика)	Зміст	Джерела відомостей для розрахунку	Особливості
Охоплення (reach)	Кількість унікальних користувачів, які бачили контент бренду	Аналітика соцмереж, рекламні кабінети (Meta, Google Ads)	Проста у зборі, але не показує глибини взаємодії; залежить від платформи
Покази (impressions)	Загальна кількість показів контенту незалежно від унікальності	Цифрові платформи аналітики (Google Analytics, Meta)	Дає уявлення про частоту показів, але не про ефективність
Показник взаємодії (engagement rate)	Співвідношення взаємодій до охоплення або показів	Аналітика соцмереж, CRM-системи,	Інформативна, але чутлива до незначних коливань; різна

		маркетингові платформи	норма для різних каналів
Клікабельність (CTR)	Частка кліків на рекламу чи посилання відносно показів	Рекламні кабінети (Google Ads, Meta Ads)	Об'єктивна, але спрощена; ненадійна без урахування цільової дії
Згадки бренду (brand mentions)	Кількість згадок бренду в цифрових каналах	Інструменти соціального слухання (Brandwatch, Hootsuite)	Інформативна, але може бути спотворена ботами чи вірусним контентом
Sentiment analysis	Оцінка тону згадок (позитивний, нейтральний, негативний)	NLP-платформи, автоматизовані системи аналізу тексту	Надійність залежить від якості NLP; складна для багатомовного середовища
Час взаємодії (time spent)	Середній час взаємодії користувача з контентом або застосунком	Google Analytics, Firebase, внутрішня аналітика застосунків	Добре показує глибину взаємодії, але потребує контексту
Кількість шерів / коментарів	Кількість активних реакцій: коментарів, шерів	Соціальні мережі, агрегатори відгуків	Показує емоційне залучення; чутлива до інформаційних приводів
Конверсії з залучення (engaged conversions)	Кількість цільових дій після взаємодії з контентом	CRM, Google Analytics, UTM-мітки	Цінна, але потребує налаштування трекінгу; складна у багатоканальному середовищі
Customer Lifetime Value (CLV)	Очікуваний прибуток від клієнта за весь період його активності	CRM, аналітика покупок, прогнозні моделі	Дуже цінна стратегічно; складна у прогнозуванні та залежна від якості даних
Brand Equity Score (BES)	Індекс, що відображає силу бренду в уявленні споживачів	Опитування, цифрова аналітика, зовнішні індекси (BrandZ, Interbrand)	Багатовимірна; потребує комплексного підходу; можливі суб'єктивні спотворення

UX застосунку	Якість досвіду користувача під час взаємодії із застосунком бренду	UX-тестування, поведінкова аналітика, відгуки користувачів	Ключова для цифрового бренду; потребує UX-досліджень і тестувань; важко виміряти кількісно
---------------	--	--	--

Джерело: складено автором

Отже, хоча цифрові метрики видимості та залучення є необхідними в інструментарії сучасного бренд-менеджменту, їх ефективне використання вимагає критичного осмислення, зіставлення з іншими даними та стратегічного аналізу контексту.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління брендом

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління брендом вимагає суттєвого переосмислення підходів, інструментів та пріоритетів, що має відображати не лише технологічні зміни, а й нову поведінку споживачів, які взаємодіють із брендом у багатоканальному середовищі, очікують прозорості, швидкості реакції, персоналізації й емоційної автентичності. З огляду на викладений у попередніх параграфах аналіз, доцільно сформулювати кілька комплексних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління брендом, релевантних для українських компаній у цифрову епоху. Основні вимоги щодо такого стратегічного управління брендом можна визначити наступним чином.

По-перше, брендинг повинен бути повноцінно інтегрований у стратегічне управління компанією. Це означає, що бренд має розглядатися не як частина маркетингового відділу, а як міжфункціональний стратегічний актив, що впливає на цілі компанії, її бізнес-модель, організаційну культуру та комунікацію з усіма стейкхолдерами [64]. В умовах цифровізації це

інтегрування вимагає створення цифрових панелей моніторингу репутації, управління досвідом клієнтів (CX management) та використання показників на кшталт brand equity score, Net Promoter Score, емоційного резонансу в цифровому середовищі. Наприклад, український цифровий банк Monobank інтегрує бренд у всі точки дотику зі споживачем — від дизайну застосунку до контенту в Instagram і Telegram-ботів — створюючи цілісне та послідовне брендово-комунікативне середовище.

По-друге, стратегія управління брендом має будуватися на основі глибокого аналізу змін у поведінці споживачів, спричинених цифровими технологіями. Сучасний споживач діє у моделі поведінки, що поєднує інформаційний пошук, споживання контенту, емоційне залучення та негайний зворотний зв'язок у межах кількох секунд або хвилин. Тому компаніям необхідно застосовувати інструменти веб-аналітики, аналізу даних соціальних медіа, інтерфейсної поведінки та штучного інтелекту для виявлення змін у споживчих очікуваннях, трендах і паттернах взаємодії. Персоналізація стала нормою: споживач очікує не лише релевантних повідомлень, а й змістовної участі в комунікаційному процесі — від реакції бренду в Instagram до кастомізованих товарів і сервісів. Українські бренди, як-от Kachorovska чи G.Bar, демонструють успішне застосування мікротаргетингу, клієнтоцентричного дизайну та активного діалогу з аудиторією у TikTok і Reels як елемента побудови бренду.

По-третє, стратегія бренду має передбачати гнучке управління контентом у режимі реального часу з урахуванням цифрового контексту та динаміки подій. У цифрову епоху бренд існує не у вигляді статичної айдентики, а як живий інформаційний об'єкт, що постійно взаємодіє з аудиторією. Це потребує створення внутрішніх контент-команд або співпраці з гнучкими агентськими структурами, які можуть оперативно створювати, тестувати й адаптувати контент відповідно до реакцій цільових груп. До прикладу, український бренд «Львівське» у 2022–2023 роках

неодноразово демонстрував гнучкість у цифрових кампаніях, вчасно реагуючи на суспільні настрої, комунікуючи підтримку ЗСУ, водночас не втрачаючи автентичності бренду.

По-четверте, доцільно посилювати цифрову складову бренду через управління досвідом у цифрових каналах — від оптимізації інтерфейсів мобільних застосунків і сайтів до інтеграції сервісів підтримки в месенджерах, чат-ботів, а також створення індивідуалізованого клієнтського шляху (customer journey). Особливо важливо враховувати різницю між омніканальністю та мультканальністю: стратегічно ефективне управління брендом передбачає не просто присутність у різних каналах, а забезпечення безшовного, узгодженого, емоційно впізнаваного досвіду в кожній точці контакту. Прикладом реалізації такого підходу є український бренд Goodwine, який об'єднує роздріб, e-commerce, Instagram-комунікацію, електронні розсилки та навіть рецепти в мобільному застосунку в одну брендову екосистему.

По-п'яте, слід враховувати зміну акцентів у побудові цінності бренду: з матеріальної та функціональної на емоційну та ідентифікаційну. В умовах постійної присутності в інформаційному просторі, бренд стає носієм ідентичності, символом позиції, способу мислення або навіть морального вибору. Цифрові технології дають змогу брендам транслювати наративи, які стають частиною ціннісного поля аудиторії, зокрема через сторітелінг, відео, колаборації з інфлюенсерами або прямі трансляції подій. Це особливо актуально для українських брендів, які працюють у контексті війни, волонтерства, етичного виробництва й підтримки національної культури. Важливо, щоб такий контент був не декларативним, а вкоріненим у діяльність компанії — як у випадку брендів «Авіація Галичини» чи «Ukrainian Military Pages», які побудували брендову ідентичність на базі реальної дії.

Нарешті, стратегічне управління брендом в умовах цифровізації вимагає розвитку внутрішньої цифрової компетентності. Це передбачає не лише технічну грамотність співробітників, а й стратегічне розуміння ролі цифрових каналів, критичне ставлення до цифрових метрик (наприклад, відмова від «марнословних» показників типу охоплення без залученості) та готовність до постійного експериментування. Варто створювати внутрішні навчальні програми, використовувати хмарні системи управління знаннями, заохочувати обмін досвідом між департаментами. Це дозволяє формувати адаптивну організаційну культуру, здатну до сталого розвитку бренду в умовах цифрової невизначеності.

Таким чином, стратегічне управління брендом у цифрову епоху потребує синтезу технологічної обізнаності, емоційної чутливості та організаційної гнучкості. Українські компанії, попри складні зовнішні обставини, мають унікальний шанс побудувати нову модель брендингу — таку, що базується на взаємодії, цінностях, даних і людяності, підсиленій цифровими інструментами.

На основі загальних вимог, викладених вище можна визначити процес управління брендом в цифрову епоху в складі наступних етапів (рис. 3.1). Розглянемо ці етапи докладніше.

1. Аналіз становища бренда у цифровому середовищі

Першим і ключовим етапом удосконалення управління брендом в умовах цифрової трансформації є всебічна діагностика поточного становища бренда. Цей етап передбачає як внутрішній, так і зовнішній аналіз. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ідентичності бренда (місія, візія, цінності, унікальні атрибути), цілісність бренд-комунікацій, ступінь інтегрованості бренда в бізнес-модель і організаційну культуру. Зовнішній аналіз має на меті оцінити позиціонування бренда на ринку, рівень знання і сприйняття бренда аудиторією, репутацію в цифровому середовищі,

емоційний зв'язок із клієнтами, конкурентне оточення та динаміку цифрової взаємодії.



Рис. 3.1. Процес управління брендом в умовах цифрової трансформації

Джерело: створено автором

До інструментів такого аналізу належать: бренд-аудит, глибинні інтерв'ю з клієнтами, опитування за методикою Net Promoter Score, аналіз цифрових каналів за допомогою Google Analytics, Meta Insights, інструментів social listening, порівняльний бенчмаркінг з конкурентами, а також візуальна і змістова ревізія всіх точок дотику бренду зі споживачем.

2. Формулювання цілісної цифрової бренд-стратегії

Цей етап передбачає розроблення нової або оновлення наявної бренд-стратегії з урахуванням цифрової логіки взаємодії, динаміки споживацьких очікувань і багатоканального середовища. Йдеться не лише про зміну візуальних або текстових елементів, а про концептуальну трансформацію позиціонування, архітектури бренду, його обіцянки, тону комунікації та інструментів управління емоційним досвідом. Типова проблема — фрагментарність або обмеження цифровою тактикою. Рішення

— створення міжфункціональної робочої групи для стратегічного опрацювання бренд-моделі, релевантної цифровій поведінці клієнтів і внутрішнім ресурсам організації.

3. Інтеграція цифрових каналів і даних у систему управління брендом

На цьому етапі відбувається технічне і концептуальне поєднання всіх цифрових точок контакту з клієнтом у єдину систему управління брендом. Йдеться про синхронізацію сайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж, email-комунікації, чат-ботів та офлайн-каналів через аналітику, CRM, CDP або системи автоматизації маркетингу. Проблема — розрізненість і неузгодженість цифрової взаємодії. Управлінське рішення — впровадження інструментів наскрізної аналітики, уніфікація даних, формування політик захисту і використання персональних даних.

4. Побудова узгодженого омніканального досвіду

Омніканальний досвід означає, що споживач, незалежно від того, де він взаємодіє з брендом — у мобільному застосунку, на сайті, в Instagram чи фізичному магазині — отримує послідовний, цілісний і зв'язаний досвід, який відображає одну й ту саму бренд-ідентичність. Такий досвід забезпечується шляхом мапування споживчого шляху, гармонізації повідомлень у всіх каналах, єдиного візуального й емоційного стилю, а також інтеграції каналів на рівні даних і сервісів. Типова проблема — фрагментація комунікацій. Рішення — створення омніканальної стратегії клієнтського досвіду, єдиного гайдлайну з бренд-комунікацій, впровадження централізованих систем керування контентом.

5. Управління контентом у реальному часі

У цифрову епоху контент перетворюється з інструменту просування на основу стратегічного діалогу між брендом і аудиторією. Активне управління контентом означає здатність створювати, адаптувати та публікувати повідомлення у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, події, тренди, реакції користувачів. Це потребує як швидкості, так і

стратегічного бачення. Проблема — інерція, затримки через внутрішні узгодження. Рішення — делегування прав на оперативні рішення, створення контент-редакцій, побудова бібліотек готових елементів комунікації, використання систем управління цифровими активами організації (digital asset management system).

6. Аналіз та оцінка досягнутих результатів

Цей етап передбачає систематичне використання даних про поведінку, емоції, очікування та задоволеність клієнтів для коригування бренд-стратегії та оперативних дій. До ключових інструментів належать: веб-аналітика, теплові карти, інтерфейсна аналітика, опитування, аналіз відкритих коментарів і відгуків, social listening, регулярне вимірювання brand health метрик. Проблема — накопичення даних без інтерпретації. Рішення — створення системи внутрішніх звітів, регулярні спринти аналізу клієнтського досвіду, використання платформи типу Power BI або Tableau, впровадження AI для обробки текстових реакцій.

7. Підвищення цифрової компетентності організації

Цифрова трансформація брендингу неможлива без цифрової трансформації управлінських і виконавчих компетенцій. Підвищення цифрової грамотності передбачає не лише навчання роботі з конкретними інструментами, а розуміння цифрової логіки, гнучкого мислення, роботи з даними, клієнтоцентризму, швидкої адаптації. Типові проблеми — брак мотивації, ізоляція цифрових завдань у відділі маркетингу. Рішення — розгортання платформи внутрішнього навчання (LMS), створення ролей digital champions, запуск внутрішніх освітніх продуктів, партнерство з освітніми платформами (Prometheus, Coursera), сертифікація, гейміфікація навчання, інтеграція цифрових KPI в оцінювання ефективності персоналу.

Ця послідовність етапів формує не лише структурований підхід до вдосконалення управління брендом, а й пропонує управлінські механізми,

що забезпечують практичну реалізацію стратегії бренду в цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ

1. У результаті опрацювання теоретичних джерел і аналітичних матеріалів узагальнено сутність бренд-менеджменту як інтегрованої складової стратегічного управління, що поєднує ринкову ідентичність, організаційну культуру, ціннісну пропозицію та інструменти комунікації в одну систему створення довгострокової конкурентної переваги. Показано, що бренд перестає бути лише елементом маркетингового арсеналу і перетворюється на стратегічний актив, що забезпечує резонанс із цільовими аудиторіями в умовах цифрової взаємодії.

2. Проаналізовано сучасні підходи до моделювання управління брендом у стратегічному контексті, зокрема концепції капіталу бренду (Аакер), ієрархії сприйняття (Келлер) та призми ідентичності бренду (Капферер). Виявлено, що кожна з моделей має власні аналітичні переваги, проте лише інтеграція їхніх принципів дозволяє забезпечити комплексне стратегічне бачення бренду. Зроблено висновок, що модель Капферера найбільш наближена до логіки стратегічного управління, оскільки охоплює як внутрішню, так і зовнішню ідентичність бренду в динаміці взаємодії із середовищем.

3. Встановлено, що бренд у стратегічному управлінні виконує функцію метайнструменту, який пронизує різні рівні управлінської діяльності — від формування корпоративної місії до тактичної реалізації клієнтського досвіду. Виявлено ключові чинники, які впливають на бренд як стратегічний актив, серед яких — емоційна привабливість, цілісність ідентичності, релевантність соціальним очікуванням і здатність до адаптації в умовах змін. Зроблено висновок, що бренди, які поєднують етичні, функціональні та емоційні складники, мають вищу ймовірність досягти довготривалої лояльності та резонансу з аудиторією.

4. Виявлено, що вітчизняні компанії поступово переходять від тактичного до стратегічного підходу у реалізації бренд-стратегій, інтегруючи соціальну відповідальність, цифрові інструменти, емоційну ідентичність та локальні цінності в структуру бренд-менеджменту. Наведені приклади компаній «Monobank», «Нова пошта», «Rozetka» демонструють ефективність цілісного стратегічного підходу до побудови бренду в умовах складного і турбулентного середовища.

5. Сформульовано комплексні рекомендації щодо інтеграції бренд-менеджменту в стратегічне управління з урахуванням вимог цифрового середовища. Зокрема, запропоновано алгоритм з восьми етапів, що охоплює аналіз поточного стану бренду, формулювання цифрової бренд-стратегії, інтеграцію каналів, побудову омніканального досвіду, управління контентом, аналітичне оцінювання ефективності, розвиток цифрової компетентності організації, моніторинг ефективності та постійне вдосконалення управління брендом. Підкреслено, що саме послідовність, узгодженість і стратегічна гнучкість є визначальними факторами ефективного бренд-менеджменту в цифрову добу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Ларіна Я., Медведкова І. Брендинг як метод забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. № 1. С. 15-20.
- 2.Вартанова О., Король І. Брендинг як сучасна маркетингова технологія. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 53. С. 36-42.
- 3.Мамалига С., Волинець Н. Брендинг як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2(64). С. 68-72.
- 4.Драчевський М., Семененко О., Пащенко Д. Брендинг як фактор підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства. 2019.
- 5.Aaker D. A., Moorman C. Strategic Market Management. Eleventh edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. 400 с.
- 6.Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. New York City, NY: Morgan James Publishing, 2014. 209 с.
- 7.Kunde J. Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul. Financial Times Prentice Hall, 2000. 288 с.
- 8.Keller K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*. 2009. Т. 15, № 2-3. С. 139-155.
- 9.Keller K. L., Brexendorf T. O. Measuring Brand Equity. *Handbuch Markenführung*. / Ред. F.-R. Esch. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. С. 1409-1439.
- 10.Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Бєлоброва М., Мирошник Т. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. № 1. С. 110-115.
- 11.Волхонський А. С. Особливості формування бренду підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023 № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-93>.

- 12.Чернуха Т. С. Формування лояльності до бренду компанії в глобальному економічному середовищі. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 995-998.
- 13.Зборовська О., Красовська О. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 17. С. 12-16.
- 14.Мішустіна Т. Торговельна марка як фінансовий актив українських підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2012. № 1 (2). С. 243–252-243–252.
- 15.Кендюхов О., Файвішенко Д. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 11. С. 131-137.
- 16.Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії.* 2020. № 1 (16). С. 57-63.
- 17.Гайдай Ю. Внутрішній бренд–менеджмент—невід’ємна частина організаційної культури підприємств торгівлі. *Університетські наукові записки.* 2013. № 4. С. 556-560.
- 18.Харчишина О. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2009. № 29. С. 139-141.
- 19.Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. *Бізнес Інформ.* 2014. № 7. С. 389-398.
- 20.Яцентюк С. Ступінь розвитку бренд-архітектури підприємства як базовий фактор його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2014. № 5 (3). С. 131-133.
- 21.Варнавська І. Бренд як фактор конкурентноспроможності. *Virtus.* 2020. № 45. С. 257-261.
- 22.Ковінько О., Оголь Д., Шевченко Н. Управління брендом у системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. С. 368-372.
- 23.Котенок А., Зверев Б., Соколан О. Еволюція понятійно-категоріального апарату брендингу: від традиційних концепцій до сучасного бачення.

- Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 295-299.
24. Головащенко А. Еволюціонування концепцій бренд-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5. С. 163-166.
 25. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. Free Press, 1996. 380 с.
 26. Keller K. L. Conceptualization, Measuring, and managing Customer based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Т. 57, № 1. С. 1-22.
 27. Kapferer J. N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page, 2012. 492 с.
 28. Hamel G., Prahalad C. K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review*. 1991. № July - August. С. 1-13.
 29. Грінченко Ю. Л. Цифрові технології в управлінні брендингом: досягнення вірусного ефекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 162-167.
 30. Чукурна О., Солідор Н., Кофман В. Стратегічні засади бренд-менеджменту в цифровій економіці. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 99-105.
 31. Червона О., Гопка А. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 79-82.
 32. Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу : монографія. Д.: Журфонд, 2020. 315 с.
 33. Вілкова О. Соціальна роль бренду в сучасному суспільстві. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 36/5. С. 105-109.
 34. Ломачинська І. А., Халєєва Д., Шмагіна В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 2(51). С. 75-96.
 35. Алєкперова Н., Губар М., Сахнацька Н. Дослідження використання концепції холістичного маркетингу в діяльності фармацевтичної компанії України. *Фармацевтичний журнал*. 2020. Т. 75, № 1. С. 20-32.

36. Садченко О. В., Робул Ю. В. Холістичний маркетинг як стратегія ведення бізнесу сталого розвитку. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 7-8 травня 2019 р. Маріуполь-Київ: ПП Халіков Р. Р., 2019. С. 74-78.*
37. Загорна Т. О., Стасюк О. М. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 32-38.
38. Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (2). С. 124-130.
39. Дергачова Г., Колешня Я. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280-290.
40. Любохинець Л., Шпуляр Є. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213-217.
41. Stolterman E., Fors A. C. Information Technology and the Good Life. *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice.* / Ред. В. Kaplan [та ін.]. Boston, MA: Springer US, 2004. С. 687-692.
42. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*. 2014. Т. 92, № 11. С. 64-88.
43. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York, NY, US: W W Norton & Co, 2014. 306 с.
44. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 26 (ч.1). С. 56-60.
45. Ляшенко В., Вишневський О. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

- 46.Краус К. М., Краус Н. М., Голобородько О. П. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.
- 47.Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Seventh edition. Harlow, England ; New York: Pearson, 2019. 545 с.
- 48.Spivakovskyy S. [та ін.] Digitisation of Marketing and Logistics Activities of Manufacturing and Trading Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Т. 11, № 4. С. e0945.
- 49.Schneider S., Kokshagina O. Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Т. 30, № 2. С. 384-411.
- 50.Голіонко Н. Г. Актуальні проблеми цифрового підприємництва. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія: Економічні науки*. 2019. № 14. С. 192-196.
- 51.Grab B., Olaru M., Gavril R. M. The Impact of Digital Transformation on Strategic Business Management. *Ecoforum Journal*. 2019. Т. 8, № 1. URL: <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/885/568>.
- 52.Коваль Л., Романчук С. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. № 18 (2). С. 117-122.
- 53.Семенда Д., Семенда О. Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (1). С. 535-540.
- 54.Darley W. K., Blankson C., Luethge D. J. Toward an integrated framework for online consumer behavior and decision making process: A review. *Psychology & marketing*. 2010. Т. 27, № 2. С. 94-116.
- 55.Prakash A. Howard-Sheth model of consumer behaviour. *Deliberative Research*. 2016. Т. 30, № 1. С. 43.
- 56.Blackwell R. D., Miniard P. W., Engel J. F. Consumer Behavior. Thomson/South-Western, 2006. 774 с.
- 57.Manuere H. T., Chikazhe L., Manyeruke J. Theoretical models of consumer behaviour: a literature review. *International Journal of Education Humanities and Social Science*. 2022. Т. 5, № 02. С. 105-112.

- 58.Найда Р. [та ін.] Теоретичні моделі споживчої психології та їх вплив на ринкову поведінку споживачів. *Академічні візії*. 2023 № 26. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10490208>.
- 59.Sheth J. A theory of family buying decisions. *Models of Buyer Behavior*. 1974.
- 60.Pelawi Y. N., Aprilia M. P. Implementation of marketing communication strategy in attention, interest, search, action, and share (AISAS) model through vlog. *IEEE*. С. 604-607.
- 61.Suhud U., Purnamasari L., Allan M. Online behaviour of micro and small size entrepreneurs: Testing the attention-interest-search-action-share (AISAS) model. *Studies of Applied Economics*. 2022. Т. 40, № 2.
- 62.Холодна Ю. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023 № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-37>.
- 63.Ягельська К., Кошель Р. Сучасні тенденції розвитку бренд-менеджменту в Україні та світі. *Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту»*. Київ: НАУ, 2022. С. 227-228.
- 64.Касич А., Рафальська І. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2021. Т. 1. С. 578-96.