НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ТЕХНОЛОГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка 2 курсу групи 20.07 _____ Шляхтенко Ліліана В'ячеславівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

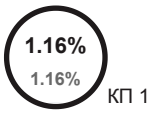
КРМ_Шляхтенко

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
22247	**182888**	**12/27/2025**	**---**	**332994046**

Обсяг знайдених подібностей

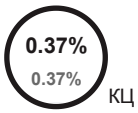
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

22247

Кількість слів



КЦ

182888

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	26

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - *магістр*
Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*
Спеціальність – *073 «Менеджмент»*
Освітньо-професійна програма – *«Міжнародний менеджмент»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Шляхтенко Ліліани В’ячеславівни

1. Тема роботи: «Технології бренд-менеджменту в міжнародних компаніях»
керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак
затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.
2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: річні та нефінансові звіти Nike Inc., матеріали офіційного вебсайту компанії, аналітичні огляди міжнародних консалтингових і рейтингових агентств, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, а також статистичні та маркетингові дані, що характеризують стан і тенденції розвитку світового ринку спортивних товарів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
– розкрити теоретичні засади бренд-менеджменту та елементи формування сили бренду в міжнародному бізнесі;
– дослідити особливості формування та розвитку бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації та інтернаціоналізації бізнесу;
– проаналізувати роль сучасних технологій у міжнародному бренд-менеджменті;
– надати організаційно-економічну характеристику та оцінити ринкові позиції компанії Nike Inc.;
– здійснити аналіз конкурентного середовища та стратегій бренд-менеджменту Nike Inc. на глобальному ринку спортивних товарів;
– дослідити особливості організації бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової трансформації;
– оцінити ефективність чинних технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc.;
– обґрунтувати напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової економіки;
– визначити особливості та напрями адаптації бренд-менеджменту Nike Inc. на українському ринку в умовах воєнного стану.
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.
6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026 р.

Студентка _____ Шляхтенко Л.В.
(підпис)

Керівник роботи _____ Гринчак Н.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Шляхтенко Ліліани В'ячеславівни

Тема: **«Технології бренд-менеджменту в міжнародних компаніях»**

Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок

Містить 30 таблиць, 9 рисунків, 105 літературних джерел.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках бренд перетворюється на один із ключових стратегічних активів компанії, що визначає її довгострокову конкурентоспроможність, ринкову стійкість та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Зростання ролі нематеріальних активів, активний розвиток цифрових каналів комунікації, платформної економіки та зміна моделей споживчої поведінки зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до бренд-менеджменту й упровадження інноваційних технологій управління брендом у міжнародному бізнесі.

Особливої актуальності проблематика бренд-менеджменту набуває у висококонкурентних і динамічних галузях, зокрема у світовій індустрії спортивних товарів, де сила бренду визначає не лише фінансові результати компаній, а й їх здатність формувати емоційні зв'язки зі споживачами, підтримувати преміальне позиціонування та оперативно реагувати на технологічні й соціальні трансформації.

Цифровізація бізнесу суттєво змінює зміст і інструментарій бренд-менеджменту, перетворюючи бренд із переважно комунікаційного інструменту на комплексну цифрову екосистему, інтегровану в бізнес-модель компанії. За таких умов ефективність бренд-менеджменту визначається здатністю поєднання стратегічного управління брендом із цифровими технологіями, data-driven підходами та клієнтоорієнтованими рішеннями.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій бренд-менеджменту міжнародної компанії Nike Inc. в умовах цифрової трансформації та динамічного міжнародного бізнес-середовища.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система бренд-менеджменту міжнародної компанії Nike Inc.

Предмет кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, реалізації та вдосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. у міжнародному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, методи узагальнення, графічної інтерпретації та експертної оцінки, що забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному аналізі технологій бренд-менеджменту Nike Inc. з позицій цифрової трансформації, оцінці їх ефективності та обґрунтуванні напрямів удосконалення бренд-менеджменту в умовах глобальних і регіональних викликів, зокрема воєнного стану в Україні.

У **першому розділі** узагальнено теоретичні засади бренд-менеджменту міжнародних компаній, розкрито сутність бренду як стратегічного активу та охарактеризовано роль бренд-менеджменту в системі міжнародного бізнесу.

У **другому розділі** надано організаційно-економічну характеристику та проаналізовано ринкові позиції Nike Inc., досліджено її конкурентне середовище, бренд-стратегію та особливості організації бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації.

У **третьому розділі** оцінено ефективність чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc. та обґрунтовано напрями їх удосконалення, зокрема з урахуванням адаптації бренд-стратегії до українського ринку в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності міжнародних компаній для підвищення ефективності бренд-менеджменту, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з міжнародного менеджменту, маркетингу та бренд-менеджменту.

Ключові слова: бренд-менеджмент, міжнародна компанія, технології бренд-менеджменту, цифровізація, глобальний бренд, Direct-to-Consumer, цифрова екосистема, конкурентоспроможність, індустрія спортивних товарів, Nike Inc.

Студентка _____ Шляхтенко Ліліана

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 7
1.1. Теоретичні засади бренд-менеджменту та елементи формування сили бренду в міжнародному бізнесі 7
1.2. Формування та розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації та інтернаціоналізації бізнесу 17
1.3. Роль технологій у міжнародному бренд-менеджменті..... 25
Висновки до розділу 1..... 33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА NIKE INC. НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ..... 35
2.1. Організаційно-економічна характеристика та ринкові позиції компанії Nike 35
2.2. Аналіз конкурентного середовища та стратегій бренд-менеджменту компанії Nike Inc..... 46
2.3. Особливості організації бренд-менеджменту компанії Nike Inc. в умовах цифрової трансформації 57
Висновки до розділу 2..... 65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ NIKE INC. В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ..... 68
3.1. Оцінка ефективності чинних технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc. 68
3.2. Напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової економіки..... 77
3.3. Особливості бренд-менеджменту Nike Inc. в Україні в умовах воєнного стану..... 89
Висновки до розділу 3..... 98
ВИСНОВКИ..... 100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 103

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках бренд перетворюється на один із ключових стратегічних активів компанії, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність, стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зростання ролі нематеріальних активів, розвиток цифрових каналів комунікації та зміна моделей споживчої поведінки зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до бренд-менеджменту та впровадження інноваційних технологій управління брендом у міжнародному бізнесі.

Особливої актуальності набуває проблема формування та реалізації ефективних технологій бренд-менеджменту для глобальних компаній, що функціонують у висококонкурентних галузях із динамічними ринковими умовами. У таких секторах, зокрема у світовій індустрії спортивних товарів, сила бренду дедалі частіше визначає не лише обсяги продажів, а й здатність компанії формувати стійкі емоційні зв'язки зі споживачами, утримувати преміальне позиціонування та швидко реагувати на технологічні та соціальні трансформації.

Цифровізація бізнесу суттєво змінює зміст і інструментарій бренд-менеджменту. Використання великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ, омніканальних моделей взаємодії та Direct-to-Consumer стратегій перетворює бренд із суто комунікаційного інструменту на складну цифрову екосистему, інтегровану в бізнес-модель компанії. За таких умов ефективність бренд-менеджменту залежить від здатності компанії поєднувати стратегічне управління брендом із технологічними інноваціями та клієнтоорієнтованими підходами.

У цьому контексті компанія Nike Inc. є показовим і методологічно цінним об'єктом дослідження. Nike виступає світовим лідером ринку спортивних товарів, формує глобальні стандарти бренд-менеджменту, активно впроваджує цифрові технології, розвиває власну digital-екосистему та модель Direct-to-

Consumer, а також адаптує бренд-стратегію до різних регіональних і соціально-економічних контекстів. Досвід Nike Inc. дозволяє комплексно проаналізувати сучасні технології бренд-менеджменту та оцінити їхню ефективність у глобальному бізнес-середовищі.

Актуальність дослідження посилюється також необхідністю аналізу бренд-менеджменту міжнародних компаній в умовах підвищеної нестабільності, зокрема на ринках із воєнними та соціально-економічними викликами. Український ринок у період воєнного стану є прикладом середовища, де бренд-менеджмент набуває не лише економічного, а й соціального, етичного та репутаційного значення, що потребує адаптивних і ціннісно-орієнтованих управлінських рішень.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету, завдання, об’єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc. в умовах цифрової трансформації та динамічного міжнародного бізнес-середовища.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

– розкрити теоретичні засади бренд-менеджменту та елементи формування сили бренду в міжнародному бізнесі;

– дослідити особливості формування та розвитку бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації та інтернаціоналізації бізнесу;

– проаналізувати роль сучасних технологій у міжнародному бренд-менеджменті;

– надати організаційно-економічну характеристику та оцінити ринкові позиції компанії Nike Inc.;

– здійснити аналіз конкурентного середовища та стратегій бренд-менеджменту Nike Inc. на глобальному ринку спортивних товарів;

– дослідити особливості організації бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової трансформації;

– оцінити ефективність чинних технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc.;

– обґрунтувати напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової економіки;

– визначити особливості та напрями адаптації бренд-менеджменту Nike Inc. на українському ринку в умовах воєнного стану.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система бренд-менеджменту міжнародної компанії Nike Inc.

Предмет кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, реалізації та вдосконалення технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc. у міжнародному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, методи узагальнення, графічної інтерпретації та експертної оцінки, що дозволило забезпечити комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять річні та нефінансові звіти Nike Inc., матеріали офіційного вебсайту компанії, аналітичні огляди міжнародних консалтингових і рейтингових агентств, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, а також статистичні та маркетингові дані, що характеризують стан і тенденції розвитку світового ринку спортивних товарів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному аналізі технологій бренд-менеджменту Nike Inc. з позицій цифрової трансформації, оцінці їхньої ефективності та обґрунтуванні напрямів удосконалення бренд-менеджменту в умовах глобальних і регіональних викликів, зокрема воєнного стану в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності міжнародних компаній для підвищення ефективності

бренд-менеджменту, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з міжнародного менеджменту, маркетингу та бренд-менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок. Робота містить 9 рисунків, 30 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 105 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади бренд-менеджменту та елементи формування сили бренду в міжнародному бізнесі

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки складно уявити успішний заклад або підприємство без цілеспрямованого розвитку його бренду. Незалежно від сфери діяльності, бренд може асоціюватися як із високою якістю продукції (наприклад, найкращою кавою в місті), так і з унікальною атмосферою, дизайном або сервісом. Усі ці елементи формують емоційний досвід споживача, який запам’ятовується та впливає на подальший вибір. Саме тому застосування бренд-менеджменту в діяльності підприємств набуває особливої актуальності, а дослідження сутності бренду та механізмів його управління є важливим як для національного, так і для міжнародного бізнесу [8].

Поняття «бренд» не має єдиного універсального визначення, що зумовлено багатогранністю цього явища. У науковій літературі існує низка підходів до трактування бренду, які відображають різні аспекти його економічної та маркетингової сутності. Зокрема, Американська маркетингова асоціація визначає бренд як назву, термін, знак, символ, зображення або їх поєднання, що використовуються для ідентифікації товарів або послуг певного постачальника та їх відокремлення від продукції конкурентів [72, 74]. Таке визначення підкреслює ідентифікаційну та диференційну функції бренду на ринку.

Дейв Акер розглядає бренд як відмінну назву та/або символ, зокрема логотип, торговельну марку чи дизайн упаковки, що дозволяють ідентифікувати товари або послуги одного продавця чи групи продавців і відмежувати їх від пропозицій конкурентів [70-71]. При цьому бренд, за його підходом, виконує важливу сигнальну функцію, інформуючи споживача про джерело походження продукту та забезпечуючи захист як для покупця, так і для виробника від імітації та недобросовісної конкуренції.

Філіп Котлер, у свою чергу, акцентує увагу на зобов'язаннях бренду перед споживачем, визначаючи бренд як обіцянку продавця надати покупцеві визначений набір властивостей товару, переваг і послуг, а також гарантію стабільної якості [87-88]. У цьому контексті бренд виступає інструментом формування довіри та довгострокових відносин між компанією та її клієнтами.

Використання бренду створює суттєві переваги як для бізнесу, так і для споживачів. Для підприємств бренд є джерелом конкурентних переваг, сприяє зростанню прибутковості, підвищенню рівня впізнаваності та формуванню лояльності споживачів. Для клієнтів бренд виконує функцію зниження ризиків при виборі товарів або послуг, підвищує впевненість у якості придбання та скорочує час на пошук і прийняття рішення.

Бренд-менеджмент, у свою чергу, можна визначити як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на підвищення впізнаваності, цінності та ринкової привабливості бренду, а також на формування й підтримку лояльності споживачів [105]. Ефективний бренд-менеджмент дозволяє компаніям створювати додаткові можливості для позиціонування на ринку, посилювати конкурентоспроможність і здобувати довіру споживачів у довгостроковій перспективі.

Разом з тим управління брендом потребує обережного, послідовного та стратегічно обґрунтованого підходу. Непродумані або хаотичні дії у сфері бренд-менеджменту можуть призвести до втрати цілісності бренду та зниження його ринкової цінності [10]. Особливої ваги це набуває в умовах функціонування на міжнародних ринках, де бренд повинен поєднувати єдине стратегічне ядро з адаптацією до культурних, соціальних і економічних особливостей різних країн.

Міжнародний ринок характеризується високою динамічністю, що зумовлює постійну трансформацію підходів до бренд-менеджменту, появу нових інструментів розвитку та просування брендів, а також зростання ролі цифрових технологій і глобальних комунікацій. У таких умовах бренд-менеджмент перетворюється на ключовий чинник забезпечення стійкого розвитку компаній і зміцнення їх позицій у глобальному конкурентному середовищі.

Розвиток концепції бренд-менеджменту доцільно розглядати у динаміці, систематизуючи основні теоретичні та практичні здобутки відповідно до етапів його еволюції. Зміна підходів до управління брендом була зумовлена трансформацією ринкового середовища, ускладненням конкурентної боротьби, зростанням ролі нематеріальних активів та поступовою інтернаціоналізацією бізнесу. У науковій літературі виокремлюють декілька ключових етапів становлення концепції бренд-менеджменту (табл.1.1) [3, 15,22, 34, 43, 55-59, 80, 81].

Таблиця 1.1

Еволюція концепції бренд-менеджменту

Етап розвитку	Період	Назва концепції	Основний об'єкт управління	Ключова мета	Критерії ефективності
I етап	1930–1950 рр.	Управління просуванням маркованого товару	Маркований товар	Збільшення обсягів продажу	Обсяг реалізації продукції
II етап	1950–1980 рр.	Управління іміджем бренду	Імідж бренду у свідомості споживачів	Формування позитивного сприйняття бренду	Ринкова частка, лідерство на ринку
III етап	1980–1990 рр.	Управління ідентичністю бренду	Ідентичність бренду (цінності, місія, образ)	Формування бажаного образу бренду	Узгодженість сприйняття та позиціонування
IV етап	1990-і рр. – дотепер	Управління капіталом бренду	Капітал бренду як нематеріальний актив	Зростання вартості бренду	Вартість бренду, лояльність, бренд-капітал

Джерело: сформовано автором на основі [3, 15,22, 34, 43, 55-59, 80, 81, 90-94]

Перший етап (1930–1950 рр.) – концепція управління просуванням маркованого товару. На цьому етапі бренд розглядався переважно як марка або знак, що ідентифікує конкретний товар. Основним об'єктом управління виступав маркований продукт, а ключовим завданням бренд-менеджменту було стимулювання збуту. Маркетингові стратегії формувалися навколо підвищення обсягів продажу товарів під певною торговельною маркою, а критерієм ефективності діяльності компанії слугували показники реалізації. Даний підхід

був характерний для періоду масового виробництва та формування споживчих ринків.

Другий етап (1950–1980 рр.) – концепція управління іміджем бренду. У цей період відбувається переорієнтація з товару на сприйняття бренду споживачами. Бренд починає розглядатися як сукупність асоціацій та уявлень, що формуються в свідомості цільової аудиторії. Основним об'єктом управління стає імідж бренду, а ефективність брендингу оцінюється через зростання ринкової частки, підвищення рівня впізнаваності та досягнення лідерських позицій на ринку. Саме в цей період бренд починає відігравати важливу роль у конкурентній диференціації компаній.

Третій етап (1980–1990 рр.) – концепція управління ідентичністю бренду. На даному етапі акцент зміщується з того, як бренд фактично сприймається споживачами, на те, яким чином компанія стратегічно прагне сформувати його образ. Ключовим поняттям стає ідентичність бренду, що відображає його місію, цінності, індивідуальність та стратегічне позиціонування. Управління брендом орієнтується на формування бажаного сприйняття бренду та забезпечення узгодженості всіх елементів бренд-стратегії, включаючи візуальний стиль, комунікації та поведінку компанії на ринку.

Четвертий етап (з 1990-х років – до теперішнього часу) – концепція управління капіталом бренду. Сучасний етап розвитку бренд-менеджменту характеризується розглядом бренду як одного з ключових нематеріальних активів компанії. Основною метою управління брендом стає формування та зростання капіталу бренду, який визначається його економічною вартістю, рівнем лояльності споживачів, силою асоціацій та конкурентними перевагами. У міжнародному бізнесі бренд-капітал відіграє стратегічну роль, оскільки безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії, її інвестиційну привабливість і здатність до масштабування на глобальних ринках.

Таким чином, еволюція концепції бренд-менеджменту від управління маркованим товаром до управління капіталом бренду відображає поступовий перехід від тактичного маркетингового інструменту до комплексного

стратегічного механізму управління бізнесом. У сучасних умовах бренд-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компаній у національному та міжнародному масштабах.

Одним із ключових елементів системи бренд-менеджменту є капітал бренду, який у науковій літературі розглядається як базова категорія управління брендом. Зокрема, Д. Аакер визначає капітал бренду як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, його назвою та символікою, які здатні збільшувати або зменшувати цінність продукту як для компанії, так і для її споживачів [70-71]. Таким чином, капітал бренду формується через систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких створює додану вартість та впливає на ринкові результати діяльності підприємства.

Наявність розвиненого капіталу бренду забезпечує компанії низку стратегічних переваг. Зокрема, зростає рівень довіри та лояльності споживачів, що сприяє стабільності попиту та підвищенню фінансових результатів [100-103]. Крім того, сильний бренд полегшує залучення нових клієнтів, підвищує рівень обізнаності про продукцію компанії, формує позитивні емоційні асоціації та зміцнює конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках (табл.1.2).

Таблиця 1.1

Вплив капіталу бренду на результати діяльності підприємства

Елемент впливу	Характеристика	Результат для компанії
Лояльність споживачів	Довіра та повторні покупки	Зростання доходів
Залучення нових клієнтів	Позитивна репутація бренду	Розширення ринку
Обізнаність про бренд	Впізнаваність та асоціації	Зростання вартості бренду
Конкурентні переваги	Диференціація	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [59]

Наступним важливим елементом бренд-менеджменту є впізнаваність бренду, яка відображає рівень обізнаності споживачів не лише про назву бренду,

а й про асортимент продукції, її характеристики та цінності. Високий рівень впізнаваності є передумовою формування довіри та подальшої лояльності до бренду.

Підвищення впізнаваності бренду забезпечується за допомогою комплексу комунікаційних і маркетингових інструментів, зокрема активної присутності в соціальних мережах, рекламних кампаній, PR-активностей, участі у спонсорських і благодійних проєктах, а також послідовної реалізації маркетингової стратегії (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти підвищення впізнаваності бренду

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Контент-комунікації	Інформування про бренд	Формування довіри
Соціальні мережі	Активна взаємодія з аудиторією	Розширення охоплення
Рекламні кампанії	Просування продуктів	Зростання впізнаваності
PR та медіа	Публікації у ЗМІ	Позитивний імідж
Спонсорство	Соціальна відповідальність	Лояльність споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [13-15, 24, 55-59, 100-101]

Рівень впізнаваності бренду може бути оцінений за допомогою сучасних аналітичних інструментів, таких як Google Analytics, Google Search Console, а також систем моніторингу згадувань бренду в цифровому середовищі.

Наступним елементом бренд-менеджменту є айдентика бренду, яка забезпечує його унікальність і візуальну ідентифікацію. Айдентика охоплює логотип, кольорову гаму, типографіку та загальний стиль комунікацій, що дозволяє бренду чітко відрізнятися від конкурентів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні складові айдентики бренду

Складова	Характеристика
Логотип	Візуальний символ бренду
Кольорова палітра	Емоційні асоціації
Типографіка	Стиль комунікацій
Дизайн	Цілісність образу

Джерело: сформовано автором на основі [2-8]

Формування ефективної айдентики передбачає аналіз конкурентного середовища (зокрема із застосуванням SWOT-аналізу), чітке визначення цільової аудиторії та ідентифікацію унікальних характеристик бренду.

Окрему роль у системі бренд-менеджменту відіграє ім'я бренду, яке є одним із перших елементів сприйняття компанії споживачами. За умови правильної стратегії неймінгу назва бренду здатна викликати стійкі асоціації з продукцією та цінностями компанії (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Ключові вимоги до імені бренду

Критерій	Зміст
Простота	Легкість вимови та написання
Запам'ятовуваність	Повторюваність звуків
Емоційність	Виклик позитивних асоціацій
Смислове навантаження	Наявність історії бренду

Джерело: сформовано автором на основі [67-68]

Таким чином, капітал бренду, впізнаваність, айдентика та ім'я бренду формують взаємопов'язану систему елементів бренд-менеджменту, ефективне управління якими забезпечує зростання ринкової вартості бренду, його стійкість та конкурентоспроможність у національному й міжнародному бізнес-середовищі.

У сучасному глобалізованому середовищі значна кількість брендів має високий рівень популярності та впізнаваності, а їхні назви органічно інтегровані у повсякденне життя споживачів. Найбільш відомі бренди характеризуються не лише масштабами присутності на ринку, а й значною ринковою вартістю, що підтверджується міжнародними рейтингами (рис. 1.1). Аналіз популярних брендів дозволяє зробити висновок, що впізнаване ім'я є важливим, але не єдиним чинником успішності бренду – ключову роль відіграє система бренд-менеджменту в цілому [84-85].

Одним із центральних елементів бренд-менеджменту є лояльність до бренду, яка відображає ставлення споживачів до бренду навіть в умовах високої

конкуренції. Лояльність формується як результат довготривалої взаємодії споживача з брендом і є основою стабільного попиту, повторних покупок та позитивних рекомендацій.

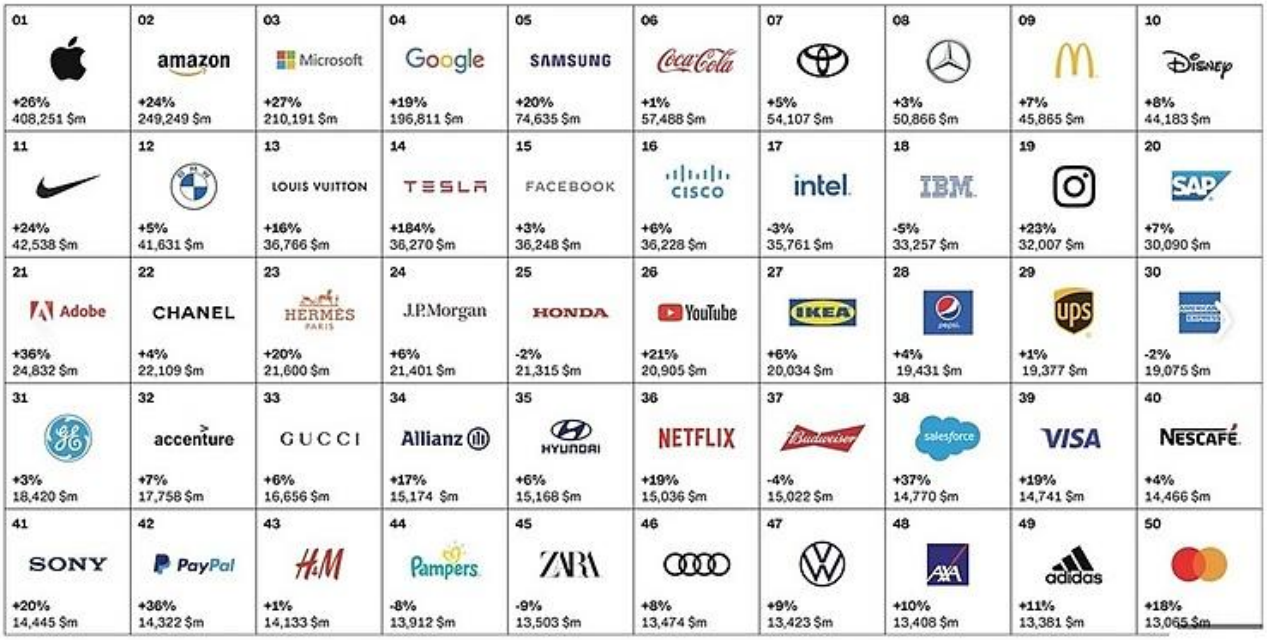


Рис.1.1. Топ-50 найдорожчих брендів світу

Джерело: сформовано автором на основі [103]

Основні характеристики лояльності до бренду та напрями її формування узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристики лояльності до бренду та методи її підвищення

Характеристика	Зміст	Управлінські дії
Емоційна прихильність	Психологічний зв’язок споживача з брендом	Формування позитивного досвіду
Стійкість до конкуренції	Готовність залишатися з брендом	Чітке позиціонування
Репутація та відгуки	Довіра до бренду	Управління онлайн-репутацією
Якість сервісу	Комфорт взаємодії	Навчання персоналу
Унікальні пропозиції	Додаткова цінність	Програми лояльності
Digital-присутність	Доступність і комунікація	Соціальні мережі, додатки
Асортимент	Задоволення різних потреб	Розширення продуктового портфеля
Конфіденційність даних	Захист персональної інформації	Дотримання стандартів безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [77]

Використання зазначених методів сприяє не лише утриманню наявних клієнтів, а й залученню нових споживачів, готових до формування довготривалих відносин із брендом. Ключовими факторами збереження лояльності у світовому масштабі є якість продуктів і послуг, рівень обслуговування, асортимент та політика конфіденційності.

Наступним важливим елементом бренд-менеджменту є імідж бренду, який, за Д. Аакером [70-71], розглядається як сукупність асоціацій, пов'язаних із атрибутами продукту, його перевагами та ціною, а за К. Келлером [87] – як уявлення про бренд, закріплене у свідомості споживачів. Формування позитивного іміджу бренду в міжнародному середовищі потребує узгодженості комунікацій, досвіду споживачів і стратегічного позиціонування (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Методи формування позитивного іміджу бренду

Метод	Характеристика
Tone of Voice	Узгоджений стиль комунікацій
Customer Experience	Позитивний досвід взаємодії
Позиціонування	Чітке місце бренду на ринку

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Тісно пов'язаною з іміджем є ідентичність бренду, яка відображає ступінь його відмінності та впізнаваності серед інших брендів. Ідентичність формується через унікальну торгову пропозицію, репутацію, довіру та лояльність споживачів.

Завершальним ключовим елементом бренд-менеджменту є вартість бренду, яка відображає рівень його конкурентоспроможності та економічної значущості. Провідні світові бренди демонструють, що висока вартість бренду є результатом системного управління, інвестицій у маркетинг, комунікації та партнерські проєкти (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Фактори зростання вартості бренду

Фактор	Зміст
Маркетингова стратегія	Послідовне просування
Партнерства	Співпраця з іншими брендами
Орієнтація на споживача	Покращення взаємодії
Глобальна присутність	Розширення ринків

Джерело: сформовано автором на основі [20, 29]

Зростання конкуренції, зміна споживчих уподобань та посилення впливу соціальних мереж зумовлюють активне використання компаніями глобального брендингу. Присутність бренду на міжнародному ринку підвищує рівень довіри, доступність продуктів та лояльність споживачів, а також сприяє зростанню вартості бренду.

Разом з тим міжнародний брендинг супроводжується низкою викликів, які узагальнено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні виклики розвитку бренду на міжнародному ринку

Виклик	Характеристика
Конкуренція	Наявність сильних локальних брендів
Культурні відмінності	Необхідність адаптації
Мовний бар’єр	Локалізація комунікацій
Правове середовище	Відмінності законодавства
Фінансові витрати	Значні інвестиції

Джерело: сформовано автором на основі [67]

Отже, вихід бренду на міжнародний ринок створює як нові можливості, так і ризики. Мінімізація невдач і досягнення конкурентних переваг можливі лише за умови стратегічного планування, системного бренд-менеджменту та адаптації бренду до особливостей глобального бізнес-середовища.

1.2. Формування та розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації та інтернаціоналізації бізнесу

В умовах безперервного розвитку цифровізації економічних процесів істотно зростає потреба в удосконаленні механізмів формування та реалізації бренд-менеджменту для суб'єктів господарювання різних галузей і масштабів діяльності. У більшості секторів економіки саме цифрові канали взаємодії забезпечують відкритий доступ споживачів і виробників до товарів та послуг, створюючи прозоре конкурентне середовище [3]. Завдяки цифровим платформам учасники ринку отримують можливість оперативно порівнювати ціни, оцінювати конкурентні переваги підприємств і їх продукції, аналізувати відгуки споживачів, рейтинги брендів та репутацію компаній у глобальному інформаційному просторі.

За таких умов формування або вдосконалення власного бренду перетворюється на ключове стратегічне завдання для підприємств, особливо тих, що орієнтуються на міжнародні ринки. Ефективна система бренд-менеджменту безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії, її здатність утримувати ринкові позиції та забезпечувати стале зростання в умовах глобальної конкуренції. Цифровізація, у свою чергу, створює сприятливе підґрунтя для впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління брендом, що дозволяє підприємствам розширювати присутність як на споживчих, так і на промислових ринках, у тому числі за межами національної економіки []. Таким чином, дослідження бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації є актуальним і практично значущим.

Проблематика формування та обґрунтування необхідності створення й розвитку бренду підприємства активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії брендингу та бренд-менеджменту, можна виокремити М. Бурова [13], М. Варламова [16], Ю. Зимбалевську [69], К. Мартинюка [16], В. Кармазінову, М. Котову [30], В. Любчука [44], Г. Майбороду [46], А. Салюка, В.

Полікарпову [56], Л. Яцишинака та інших. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій, глобальних платформ і міжнародних комунікацій зумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень механізмів бренд-менеджменту саме в умовах цифровізації та інтернаціоналізації бізнесу.

У сучасних наукових підходах бренд розглядається як багатовимірна економічна категорія, що поєднує сукупність понять і характерних ознак товарів, послуг або підприємств, які забезпечують їх впізнаваність і відмінність у конкурентному середовищі. Зокрема, А. П. Салюк і В. В. Полікарпов трактують бренд як цілісну сукупність товарного знаку та пов’язаних із ним асоціацій і образів у свідомості споживачів, що сприяє зростанню обсягів реалізації продукції суб’єкта господарювання [56]. Абрамович І. А., Єфименко А. Ю. та Вєрцева А. О. акцентують увагу на поєднанні в бренді основних характеристик товару, елементів товарного знака як засобу юридичного захисту, а також торгової марки, що включає логотип, назву та звукові елементи [1]. У свою чергу, Зборовська О. М. і Красовська О. Ю. визначають бренд як інструмент, який полегшує споживачеві вибір товару в умовах конкуренції шляхом упізнавання конкретної торгової марки [26].

Для кожного бренду характерний набір специфічних ознак, які формують його унікальність, репутацію та сприйняття на ринку (рис.1.1). В умовах міжнародного бізнесу ці ознаки набувають особливого значення, оскільки бренд повинен одночасно зберігати цілісну ідентичність та адаптуватися до культурних, соціальних і поведінкових особливостей споживачів різних країн.

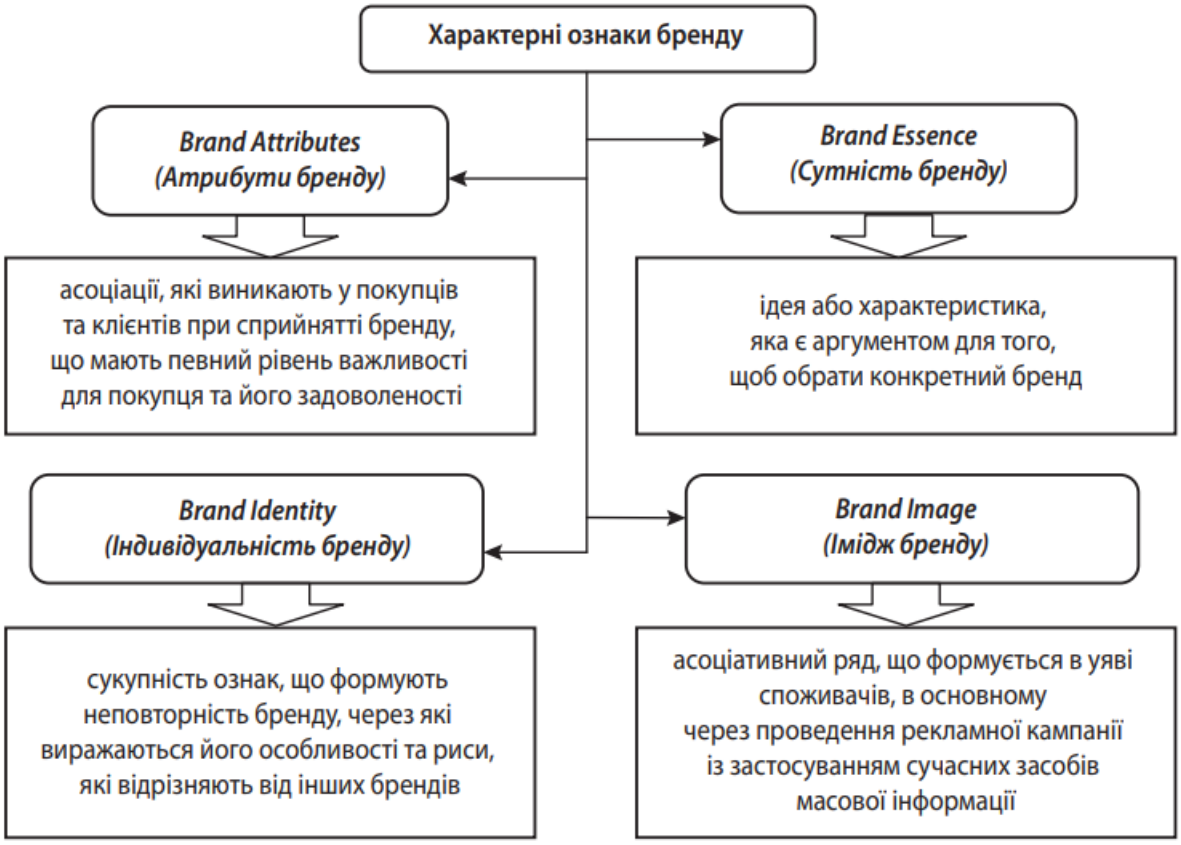


Рис.1.1. Основні характерні ознаки бренду підприємства [26]

Бренд-менеджмент, або управління брендом, спрямований на цілеспрямоване формування, підтримку та розвиток бренду з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізації довгострокових програм розвитку. До таких програм належать створення та підтримка стійких конкурентних переваг бренду, його ефективне позиціонування на ринку, підвищення рівня лояльності споживачів і нарощення сили бренду, що в кінцевому підсумку забезпечує зростання вартості бренд-капіталу. У контексті міжнародного бізнесу бренд-менеджмент виступає важливим інструментом інтеграції компанії у глобальний ринковий простір та формування довготривалої довіри з боку міжнародної аудиторії [101].

Загалом використання сучасних підходів до бренд-менеджменту в умовах цифровізації надає суб’єктам господарювання додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності, розширення географії ринків збуту та забезпечення сталого розвитку в глобальному конкурентному середовищі.

Упровадження бренд-менеджменту в діяльність підприємств, як правило, здійснюється поетапно та передбачає комплекс послідовних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і підтримку бренду. Такий підхід дозволяє системно враховувати динаміку ринкового середовища, стратегічні цілі підприємства та особливості поведінки споживачів як на національних, так і на міжнародних ринках [2].

Першим етапом є комплексна оцінка основних тенденцій розвитку ринку, включаючи аналіз конкурентного середовища, споживчих уподобань, рівня насиченості ринку та впливу макроекономічних і технологічних чинників. В умовах глобалізації особливу увагу приділяють вивченню міжнародних ринкових трендів, цифрових платформ та поведінки споживачів у різних країнах.

Другий етап передбачає чітке формулювання цілей бренд-менеджменту, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства. До таких цілей належать формування споживчого попиту на продукцію компанії, поширення інформації про бренд, створення позитивного іміджу в очах цільової аудиторії, стимулювання виробництва та реалізації продукції, а також розробка систем лояльності для підвищення частоти покупок і утримання клієнтів. У міжнародному вимірі ці цілі доповнюються завданнями адаптації бренду до різних культурних і ринкових умов.

Третій етап полягає у визначенні цільової аудиторії та відборі найбільш ефективних маркетингових інструментів, що дозволяють оптимізувати витрати та підвищити прибутковість діяльності підприємства. В умовах цифровізації це включає сегментацію споживачів на основі даних, використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, контент-маркетингу та інструментів таргетованої реклами [46].

Четвертий етап пов’язаний із прийняттям управлінських рішень щодо реалізації бренд-стратегії. На цьому етапі здійснюється планування діяльності з урахуванням наявного бюджету, людських і фінансових ресурсів, особливостей цільової аудиторії, сезонності попиту та специфіки окремих ринків. Для

міжнародних компаній важливим є врахування правових, культурних і мовних особливостей країн присутності.

П’ятий етап передбачає безпосередню реалізацію комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних завдань бренд-менеджменту. На цьому етапі визначаються терміни виконання запланованих дій, відповідальні особи та ключові показники ефективності. У цифровому середовищі значна увага приділяється управлінню онлайн-комунікаціями, електронною комерцією та взаємодії зі споживачами в реальному часі [33].

Шостий етап полягає у здійсненні постійного контролю та оцінки ефективності реалізованої стратегії просування бренду. Аналіз результатів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, коригувати стратегію та підвищувати результативність бренд-менеджменту. В умовах цифровізації цей процес спрощується завдяки використанню аналітичних платформ і систем моніторингу показників бренду.

Варто зазначити, що в умовах цифрової трансформації все більше підприємств застосовують інструменти інтернет-брендингу, який має власну специфіку в комунікаційному середовищі. Поширення електронної комерції значно розширює вибір товарів для споживачів і спрощує процес їх придбання онлайн, тоді як для підприємств це створює додаткові можливості для виходу на нові ринки та збільшення обсягів реалізації. Водночас перед бренд-менеджерами постають більш складні завдання, пов’язані з формуванням унікальних ціннісних пропозицій, пошуком нових ринкових ніш і побудовою довіри в цифровому та міжнародному середовищі [68].

Таким чином, поетапне впровадження бренд-менеджменту з урахуванням цифрових технологій та глобальних ринкових тенденцій є необхідною умовою ефективного розвитку бренду й забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасній економіці.

Процес формування інтернет-брендингу, як зазначають науковці [4; 5], має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від традиційного бренд-менеджменту (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика традиційного бренд-менеджменту та інтернет-брендингу

Критерій порівняння	Традиційний бренд-менеджмент	Інтернет-брендинг
Витрати на просування	Високі витрати на рекламу в офлайн-медіа (ТБ, преса, зовнішня реклама)	Порівняно низькі витрати завдяки цифровим каналам
Охоплення аудиторії	Обмежене географічними та медійними рамками	Глобальне охоплення без територіальних обмежень
Комунікація зі споживачами	Переважно одностороння	Двостороння, інтерактивна
Формати контенту	Обмежені (текст, зображення)	Текст, відео, аудіо, інтерактивні формати
Зворотний зв'язок	Повільний або відсутній	Миттєвий
Аналітика та контроль	Обмежені можливості оцінювання	Детальна статистика в реальному часі
Технологічність	Низька або середня	Висока (мультимедіа, ігрові формати, AR/VR)
Таргетування	Масове, слабо сегментоване	Персоналізоване та поведінкове
Адаптивність стратегії	Повільна	Оперативна
Міжнародна масштабованість	Високі витрати на вихід	Відносно легка та швидка

Джерело: сформовано автором на основі [43, 46, 66]

По-перше, інтернет-брендинг характеризується порівняно низьким рівнем витрат на просування бренду. Використання цифрових каналів комунікації дає змогу підприємствам за обмеженого бюджету досягати значного охоплення аудиторії та формувати впізнаваний бренд без необхідності масштабних фінансових вкладень, притаманних традиційним медіа.

По-друге, інтернет-брендинг забезпечує широкі комунікативні можливості взаємодії з цільовою аудиторією. Через мережу Інтернет підприємства можуть одночасно використовувати текстові, візуальні та аудіовізуальні формати контенту, а також оперативно отримувати зворотний зв'язок від споживачів. Така двостороння комунікація сприяє глибшому залученню аудиторії та формуванню довготривалих відносин із брендом.

По-третє, розвиток інтернет-брендингу дозволяє оперативно здійснювати моніторинг та аналіз результатів діяльності. Ефективність брендингових заходів

оцінюється на основі аналізу позитивних і негативних відгуків споживачів, показників відвідуваності вебсайту, рівня відмов, а також статистики пошукових запитів. Це створює передумови для прогнозування результатів та своєчасного коригування бренд-стратегії.

По-четверте, інтернет-брендингу притаманна висока технологічність, що проявляється у використанні інноваційних інструментів, зокрема брендингових ігор, інтерактивних та мультимедійних вебресурсів. Такі інструменти легко інтегруються в соціальні медіа та сприяють швидкому поширенню брендового контенту.

По-п’яте, важливою особливістю інтернет-брендингу є можливість точного таргетування, що реалізується через формування персоналізованих пропозицій для конкретних сегментів цільової аудиторії. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть концентрувати ресурси на найбільш перспективних групах споживачів, сегментуючи їх за віком, статтю, інтересами та поведінковими характеристиками [11].

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та ефективного просування його бренду виникає необхідність у постійному вдосконаленні системи бренд-менеджменту з урахуванням сучасних ринкових і технологічних тенденцій. У цьому контексті важливу роль відіграє цифрова стратегія формування бренду, яка орієнтована на створення та підтримку позитивного іміджу бренду, підвищення рівня його впізнаваності, а також формування й зміцнення лояльності споживачів.

Реалізація цифрової стратегії бренд-менеджменту сприяє більш ефективній взаємодії підприємства з цільовою аудиторією через цифрові канали комунікації, що, у свою чергу, забезпечує зростання ефективності діяльності компанії. У довгостроковій перспективі впровадження такої стратегії створює передумови для посилення конкурентних переваг підприємства, розширення ринкової присутності та збільшення обсягів прибутку [7].

Основні чинники цифрової стратегії формування бренду, що визначають результативність її реалізації, узагальнено на рис. 1.2.

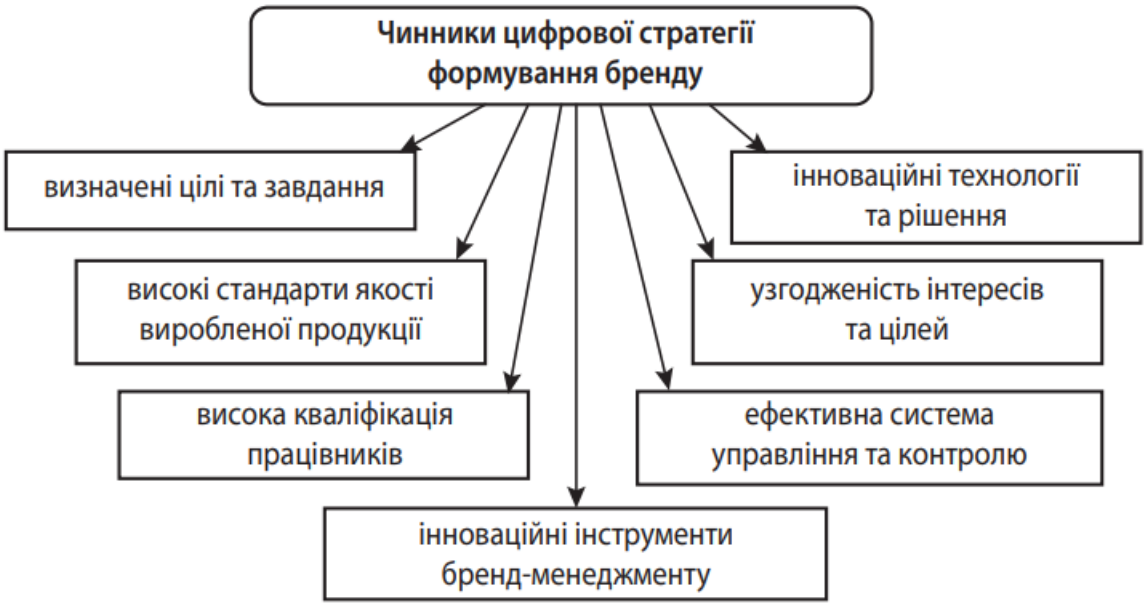


Рис.1.2. Чинники реалізації цифрової стратегії формування бренду [23]

Важливими сучасними напрямами розвитку бренд-менеджменту є впровадження в діяльність підприємств інноваційних інформаційних технологій, що забезпечують персоналізацію взаємодії зі споживачами на основі інструментів штучного інтелекту, а також застосування омніканального підходу. Омніканальність передбачає інтеграцію всіх доступних каналів комунікації та продажів у єдину систему взаємодії з клієнтами, що дозволяє формувати цілісний споживчий досвід незалежно від точки контакту [58].

Зазначені підходи ґрунтуються на використанні систем аналізу великих масивів даних, технологій машинного навчання та штучного інтелекту, які дають змогу глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. У результаті підприємства отримують можливість підвищувати ефективність бренд-комунікацій, зміцнювати лояльність клієнтів і забезпечувати стійкий розвиток бренду в умовах цифрової трансформації економіки.

1.3. Роль технологій у міжнародному бренд-менеджменті

Глобальна експансія бренду є складним і багатовимірним процесом, що супроводжується необхідністю узгодження стратегічних рішень, комунікацій, операційних процедур і культурних особливостей різних ринків. У цьому контексті сучасні цифрові технології відіграють ключову роль, суттєво спрощуючи управління міжнародним бренд-менеджментом та знижуючи ризики втрати цілісності бренду під час масштабування. Наступним важливим кроком для компаній, які виходять на нові ринки, є відбір і впровадження технологічних інструментів та платформ, що відповідають унікальним потребам бренду в умовах глобальної присутності [14].

Використання цифрових рішень дозволяє компаніям ефективно долати складнощі, пов’язані з географічною розпорошеністю підрозділів, різницею часових поясів, мовними бар’єрами та культурними відмінностями. Технології забезпечують стандартизацію ключових елементів бренду – візуальної айдентики, тональності комунікацій (tone of voice), бренд-повідомлень і ціннісних пропозицій – водночас надаючи можливість гнучкої адаптації контенту до локальних ринкових умов. Таким чином досягається баланс між глобальною цілісністю бренду та його локальною релевантністю.

Сучасні платформи управління брендом, цифрові DAM-системи (Digital Asset Management), CRM-системи, інструменти спільної роботи та аналітичні платформи дозволяють синхронізувати дії міжнародних команд і забезпечити роботу за єдиними стандартами. Незалежно від країни розташування, усі підрозділи отримують доступ до актуальних бренд-гайдлайнів, маркетингових матеріалів і стратегічних інструкцій, що мінімізує ризик фрагментації бренду та неузгоджених комунікацій [28].

Крім того, цифрові технології підвищують точність і ефективність адаптації бренду до місцевої аудиторії. Завдяки використанню інструментів аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання компанії можуть глибше аналізувати поведінку споживачів у різних країнах, виявляти локальні

потреби та очікування, прогнозувати реакцію ринку на бренд-повідомлення. Це дозволяє формувати персоналізовані та культурно чутливі комунікації без втрати стратегічного ядра бренду [23].

Отже, технології виступають не лише інструментом операційної підтримки міжнародного бренд-менеджменту, а й стратегічним чинником його розвитку. Їх інтеграція у бізнес-процеси забезпечує компаніям можливість ефективно управляти глобальним брендом, підтримувати його впізнаваність і цілісність, водночас оперативно реагуючи на вимоги локальних ринків. У результаті технології стають фундаментом успішної глобальної бренд-стратегії в умовах динамічного та висококонкурентного міжнародного середовища.

Успішна реалізація міжнародної бренд-стратегії значною мірою залежить від використання сучасних цифрових технологій, які дозволяють компаніям поєднувати глобальну узгодженість бренду з необхідною локальною адаптацією. Серед ключових технологічних рішень, що забезпечують ефективне управління брендом у міжнародному середовищі, доцільно виокремити такі основні групи [35, 42].

1. Інструменти локалізації та культурної адаптації контенту. Програмне забезпечення для локалізації відіграє вирішальну роль у процесі адаптації бренд-комунікацій до специфіки різних національних ринків. Такі інструменти дозволяють трансформувати не лише мовний компонент контенту, а й тон комунікації, візуальні елементи, символіку та стиль повідомлень відповідно до культурних, соціальних і поведінкових особливостей цільової аудиторії.

Сучасні платформи локалізації інтегрують бази культурних інсайтів, локальні лінгвістичні норми та контекстні рекомендації, що мінімізує ризики культурних помилок і комунікаційних бар’єрів. Водночас вони забезпечують збереження стратегічного ядра бренду – його цінностей, позиціонування та айдентики – що є критично важливим для підтримання цілісності бренду на глобальному рівні. Таким чином, інструменти локалізації сприяють формуванню автентичного та релевантного образу бренду для локальних ринків без втрати його глобальної ідентичності [85].

2. Системи управління активами бренду (Brand Asset Management / Digital Asset Management). Системи управління активами бренду виступають фундаментальним елементом інфраструктури міжнародного бренд-менеджменту. Такі платформи функціонують як єдине централізоване джерело достовірної інформації щодо всіх бренд-активів компанії, включаючи логотипи, фірмові кольори, шаблони рекламних матеріалів, бренд-гайдлайни, відеоконтент та інші елементи айдентики.

Завдяки використанню цих систем глобальні та локальні команди отримують доступ виключно до актуальних і затверджених матеріалів, що істотно знижує ризик помилок, несанкціонованих змін або використання застарілих версій бренд-активів. Крім того, такі платформи сприяють підвищенню операційної ефективності, скороченню часу на підготовку маркетингових кампаній і забезпеченню високого рівня узгодженості між різними ринками та комунікаційними каналами [23].

3. Програмне забезпечення для забезпечення регуляторної та правової відповідності (Compliance Management Systems). У процесі виходу брендів на міжнародні ринки особливої ваги набуває дотримання вимог правового та регуляторного середовища різних країн. Програмне забезпечення для забезпечення відповідності інтегрує механізми правового контролю безпосередньо в робочі процеси бренд-менеджменту, автоматично перевіряючи маркетингові матеріали, рекламні повідомлення та контент на відповідність чинному законодавству.

Такі системи здатні виявляти потенційні порушення ще на етапі розробки кампаній, зокрема відсутність обов’язкових застережень, некоректні формулювання, використання заборонених тверджень або невідповідність вимогам до обробки персональних даних. Особливо актуальним є дотримання міжнародних та регіональних нормативів, зокрема Загального регламенту захисту даних (GDPR), правил щодо cookies, стандартів рекламної етики, а також локальних вимог до маркування товарів і послуг.

Застосування таких рішень дозволяє мінімізувати юридичні та репутаційні ризики, уникнути фінансових санкцій і судових спорів, а також підвищити довіру споживачів і партнерів до бренду. У міжнародному бізнесі системи compliance виступають не лише інструментом контролю, а й елементом стратегічного управління репутацією бренду.

4. Інструменти для міжрегіональної та глобальної співпраці команд (Collaboration Platforms). Ефективний міжнародний бренд-менеджмент неможливий без злагодженої взаємодії між глобальними та локальними командами, які працюють у різних часових поясах, культурних середовищах і організаційних структурах. Інструменти для співпраці забезпечують єдине цифрове середовище для координації стратегій, обміну інформацією, спільної роботи над контентом і прийняття управлінських рішень [13].

Комунікаційні платформи дозволяють узгоджувати глобальні бренд-стандарти з локальними ініціативами, забезпечувати прозорість процесів і підтримувати постійний діалог між підрозділами компанії. Вони значно зменшують вплив географічної віддаленості та часових обмежень, забезпечуючи оперативний обмін даними, проведення онлайн-нарад, спільне редагування матеріалів і контроль виконання завдань у режимі реального часу [102].

У контексті міжнародного бренд-менеджменту такі інструменти сприяють формуванню єдиного бачення розвитку бренду, підвищують швидкість реагування на ринкові зміни та забезпечують узгодженість комунікацій на глобальному рівні. В результаті компанії отримують можливість більш ефективно управляти брендом, зберігаючи баланс між централізованим стратегічним управлінням і локальною адаптацією.

5. Аналітичні платформи та системи вимірювання ефективності бренду (Brand & Marketing Analytics Platforms). У сучасному міжнародному бренд-менеджменті ключову роль відіграють аналітичні платформи, що базуються на обробці великих масивів даних і дозволяють здійснювати комплексну оцінку результативності брендингових стратегій у різних країнах і регіонах. Такі інструменти забезпечують систематичний моніторинг ключових показників

ефективності (KPI), зокрема рівня залученості аудиторії, впливу бренду на дохід, конверсій, частоти повторних покупок, а також ступеня прийняття бренду на локальних ринках.

Аналітичні платформи дозволяють ідентифікувати динаміку споживчої поведінки, виявляти регіональні відмінності у сприйнятті бренду та визначати фактори, що впливають на успіх або неефективність окремих маркетингових ініціатив. Завдяки використанню прогнозної аналітики та алгоритмів машинного навчання компанії отримують можливість удосконалювати бренд-стратегії, оптимізувати маркетингові бюджети та своєчасно адаптувати комунікації до змін у міжнародному ринковому середовищі. У довгостроковій перспективі це сприяє виявленню нових можливостей для зростання бренду та підвищенню його конкурентоспроможності на глобальному рівні [104].

6. Системи управління активами бренду (Brand Asset Management / Digital Asset Management). Системи управління активами бренду є невід'ємним елементом цифрової інфраструктури міжнародного бренд-менеджменту та забезпечують централізований контроль над усіма матеріальними й нематеріальними компонентами бренду. Такі платформи виконують функцію єдиного джерела достовірної інформації щодо бренд-активів, включаючи логотипи, візуальні шаблони, брендбуки, інструкції з використання айдентики, рекламні матеріали та цифровий контент.

Застосування систем управління активами бренду дозволяє глобальним і локальним командам працювати з актуальними та затвердженими матеріалами, що суттєво знижує ризик використання некоректних або застарілих елементів бренду. Це, у свою чергу, забезпечує високу узгодженість комунікацій між різними маркетинговими кампаніями, країнами та каналами просування. Крім того, такі системи підвищують операційну ефективність бренд-менеджменту, скорочують час підготовки контенту та сприяють збереженню цілісності бренду в умовах його масштабування на міжнародні ринки [13].

7. Інструменти локалізації (Localization & Transcreation Tools). У міжнародному бренд-менеджменті інструменти локалізації відіграють ключову

роль у забезпеченні ефективної адаптації брендових комунікацій до особливостей окремих національних і регіональних ринків. Таке програмне забезпечення дозволяє не лише перекладати контент різними мовами, а й здійснювати так звану транскреацію – глибоку адаптацію тону повідомлень, візуальних образів, символів, кольорових рішень і стилістики з урахуванням культурних, соціальних та поведінкових особливостей локальної аудиторії.

Використання інструментів локалізації забезпечує збереження цілісної ідентичності бренду на глобальному рівні, водночас підвищуючи релевантність і сприйняття брендових повідомлень у конкретному культурному контексті. Це особливо важливо для міжнародних компаній, оскільки неврахування локальних нюансів може призвести до комунікаційних помилок, репутаційних втрат і зниження довіри споживачів. У стратегічному вимірі локалізація дозволяє брендам поєднувати глобальну стандартизацію з гнучкою адаптацією, що є одним із ключових принципів успішного міжнародного бренд-менеджменту [42].

8. Програмне забезпечення для забезпечення відповідності (Compliance & Regulatory Management Systems). В умовах діяльності на міжнародних ринках компанії стикаються з різноманіттям правових, регуляторних і етичних вимог, що висуваються до брендових комунікацій, рекламних матеріалів і обробки персональних даних. Програмне забезпечення для забезпечення відповідності інтегрує правові та регуляторні перевірки безпосередньо в робочі процеси бренд-менеджменту, автоматично ідентифікуючи потенційні ризики, зокрема відсутність обов’язкових застережень, використання некоректних формулювань або порушення локальних норм реклами.

Застосування таких систем дозволяє суттєво мінімізувати юридичні та репутаційні ризики, пов’язані з невідповідністю міжнародним і національним стандартам, зокрема вимогам Загального регламенту захисту даних (GDPR), локального законодавства у сфері реклами, захисту прав споживачів і авторського права. Крім того, програмне забезпечення для забезпечення відповідності сприяє підвищенню прозорості та керованості бренд-менеджменту, забезпечуючи єдині стандарти дотримання правил для всіх регіональних підрозділів компанії. У

стратегічному аспекті це підсилює довіру до бренду з боку споживачів, партнерів і регуляторних органів та створює стабільну основу для сталого розвитку бренду на глобальному рівні.

9. Інструменти для співпраці (Collaboration & Workflow Platforms). У системі міжнародного бренд-менеджменту інструменти для співпраці відіграють критично важливу роль, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між глобальними та регіональними командами, що функціонують у різних часових поясах і культурних контекстах. Комунікаційні платформи дозволяють узгоджувати стратегічні рішення, координувати реалізацію брендових кампаній, здійснювати обмін ресурсами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [16].

Використання таких інструментів сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для бренд-менеджерів, маркетологів, дизайнерів, юристів і локальних представників компанії. Це забезпечує прозорість процесів, скорочує часові витрати на погодження матеріалів і мінімізує ризики комунікаційних розривів. Завдяки інтеграції функцій управління проєктами, спільної роботи з контентом і збереження історії рішень комунікаційні платформи дозволяють подолати географічні бар’єри та забезпечити безперервність і узгодженість бренд-стратегії на глобальному рівні.

10. Аналітичні платформи та системи управління даними (Brand & Marketing Analytics Platforms). Аналітичні платформи є фундаментальним елементом сучасного міжнародного бренд-менеджменту, оскільки забезпечують прийняття управлінських рішень на основі даних. Такі інструменти дозволяють системно відстежувати ключові показники ефективності бренду, зокрема рівень залученості аудиторії, вплив брендових активностей на фінансові результати, ефективність окремих каналів комунікації та рівень впровадження бренду на різних регіональних ринках [1].

Застосування аналітичних платформ сприяє виявленню глобальних і локальних тенденцій у поведінці споживачів, дозволяє порівнювати результати бренд-кампаній між країнами та регіонами, а також оцінювати рентабельність

інвестицій у бренд (Brand ROI). Використання технологій машинного навчання та прогнозної аналітики дає змогу брендам не лише аналізувати поточні результати, а й передбачати майбутні зміни попиту, адаптувати бренд-стратегії та своєчасно відкривати нові можливості для зростання на міжнародних ринках. У стратегічному вимірі аналітичні платформи підсилюють здатність бренду до масштабування та забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність у глобальному бізнес-середовищі.

З огляду на зростаючу роль цифрових інструментів у забезпеченні узгодженості, адаптивності та ефективності бренд-стратегії на міжнародних ринках, доцільним є узагальнення ключових технологій, що використовуються в сучасному міжнародному бренд-менеджменті. Систематизація таких інструментів за функціональним призначенням, управлінським ефектом та практичними прикладами платформ дозволяє наочно продемонструвати їх внесок у формування глобальної конкурентоспроможності брендів. У зв'язку з цим у таблиці 1.11 наведено порівняльну характеристику основних цифрових технологій міжнародного бренд-менеджменту.

Таблиця 1.11

Цифрові технології міжнародного бренд-менеджменту: функції, управлінський ефект та приклади платформ

Тип технологій	Основне призначення	Управлінський ефект у міжнародному бренд-менеджменті	Приклади цифрових платформ
1	2	3	4
Інструменти локалізації (Localization & Transcreation)	Адаптація контенту, тону комунікацій, візуальних елементів і повідомлень до культурних особливостей локальних ринків	Поєднання глобальної ідентичності бренду з локальною релевантністю; зниження репутаційних ризиків; підвищення довіри місцевої аудиторії	Smartling, Lokalise, Crowdin, Phrase
Програмне забезпечення для забезпечення відповідності (Compliance Systems)	Автоматизований контроль відповідності брендових матеріалів правовим і регуляторним вимогам	Мінімізація юридичних і фінансових ризиків; дотримання GDPR, рекламних і галузевих стандартів; підвищення прозорості бренд-управління	OneTrust, TrustArc, ComplyAdvantage

Продовження таблиці 1.11

1	2	3	4
Інструменти для співпраці (Collaboration & Workflow Platforms)	Координація роботи глобальних і регіональних команд, управління проєктами та комунікаціями	Узгодженість бренд-стратегії між країнами; подолання часових і географічних бар'єрів; підвищення оперативності прийняття рішень	Slack, Microsoft Teams, Asana, Jira
Аналітичні платформи (Brand & Marketing Analytics)	Збір, аналіз і візуалізація даних щодо ефективності бренду та маркетингових кампаній	Прийняття рішень на основі даних; оцінка Brand ROI; виявлення регіональних тенденцій і нових можливостей зростання	Google Analytics 4 (GA4), Tableau, Power BI

Джерело: сформовано автором на основі [1, 13, 16, 23, 58]

Таким чином, цифрові технології формують комплексну інфраструктуру міжнародного бренд-менеджменту, яка забезпечує одночасно стратегічну цілісність бренду та його гнучку адаптацію до локальних ринків. Інструменти локалізації гарантують культурну релевантність комунікацій, системи відповідності знижують юридичні ризики, платформи співпраці забезпечують ефективну координацію глобальних команд, а аналітичні рішення створюють основу для data-driven управління брендом. У сукупності ці технології підсилюють конкурентоспроможність брендів, сприяють їх масштабуванню та забезпечують стійкий розвиток у міжнародному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

Бренд у міжнародному бізнесі виступає не лише засобом ідентифікації товару/послуги, а й стратегічним нематеріальним активом, що формує довіру, знижує ризики вибору для споживача та забезпечує конкурентну диференціацію компанії на глобальних ринках. Еволюція концепції бренд-менеджменту демонструє перехід від управління просуванням маркованого товару до управління бренд-капіталом як ключовою складовою вартості компанії. На сучасному етапі бренд-менеджмент інтегрується у стратегічне управління та стає одним з факторів інвестиційної привабливості підприємства.

Сила бренду формується системою взаємопов’язаних елементів, серед яких ключовими є капітал бренду, впізнаваність, айдентика, ім’я бренду, лояльність, імідж, ідентичність та вартість бренду. Їх узгоджене управління забезпечує стійкість бренду до конкуренції, розширення ринку та зростання фінансових результатів. Міжнародний брендинг створює значні можливості (масштабування, зростання лояльності, збільшення вартості бренду), проте супроводжується викликами, зокрема високою конкуренцією, культурними відмінностями, мовними бар’єрами, різницею правових норм і потребою у значних інвестиціях. Це зумовлює необхідність стратегічного планування та адаптації бренду до локальних умов без втрати глобальної ідентичності.

Цифровізація та інтернет-брендинг змінюють логіку управління брендом: посилюють інтерактивність комунікацій, забезпечують швидку аналітику та вимірюваність результатів, підвищують технологічність брендингових рішень і розширюють міжнародну масштабованість. Водночас цифрові канали підвищують прозорість ринку, що робить репутацію та споживчий досвід критично важливими.

Технології міжнародного бренд-менеджменту (локалізація, compliance, collaboration, analytics) формують цифрову інфраструктуру глобального управління брендом. Вони забезпечують культурну релевантність комунікацій, дотримання правових вимог (зокрема GDPR), узгодженість роботи міжнародних команд і data-driven управління ефективністю бренду (з використанням платформ Slack, MS Teams, Asana, Jira, GA4, Tableau, Power BI тощо).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА NIKE INC. НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ СПОРТИВНИХ ТОВАРІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та ринкові позиції компанії Nike

У сучасних умовах глобалізації корпорація Nike Inc. посідає провідні позиції серед найбільш упізнаваних і впливових брендів світового спортивного ринку. Компанія, заснована понад п’ятдесят років тому, змогла не лише витримати конкуренцію з боку численних виробників спортивної продукції, а й істотно зміцнити свої позиції, ставши одним із беззаперечних лідерів галузі. Засновник корпорації – Філ Найт – відповідно до рейтингів журналу *Forbes* входить до переліку найбагатших осіб Сполучених Штатів Америки, що свідчить про масштабність та економічну ефективність створеного ним бізнесу. Водночас на початкових етапах підприємницької діяльності Найт сам – стикався з обмеженістю вибору доступного за ціною та якісного спортивного взуття, зокрема вважаючи продукцію компанії Adidas фінансово недосяжною.

На сьогодні Nike Inc. є одним із найбільших світових виробників спортивного взуття, одягу та аксесуарів, а також одним із найвпливовіших брендів у глобальному масштабі. Компанія була заснована у 1964 році Біллом Бауерманом та Філіпом Найтом під назвою Blue Ribbon Sports у штаті Вашингтон. Важливо зазначити, що Філіп Найт очолював компанію до 2004 року, забезпечуючи стратегічну спадковість управління та формування довгострокової бізнес-моделі [99]. Сучасна назва Nike Inc. була запроваджена у 1971 році, що ознаменувало початок нового етапу розвитку компанії, пов’язаного з активним формуванням корпоративного іміджу та посиленням конкурентних позицій на світовому ринку.

Історія становлення компанії Nike бере свій початок у 1964 році, коли американський ринок спортивного взуття характеризувався суттєвим

дисбалансом: споживачам пропонувалося або високоякісне, але надмірно дороге взуття, або ж доступна за ціною продукція низької якості, що не відповідала вимогам комфорту та довговічності. Відсутність середнього цінового сегмента стала ключовою ринковою нішею, на яку звернув увагу Філ Найт – студент Орегонського університету та активний легкоатлет, який особисто відчував наслідки такої обмеженості вибору [100].

Під час навчання Найт познайомився з тренером з легкої атлетики Біллом Бауерманом, з яким згодом його пов'язали тривалі партнерські та дружні відносини. Після завершення навчання в Орегонському університеті Філ Найт продовжив освіту у Стенфордській бізнес-школі, де підготував аналітичну роботу, присвячену можливостям подолання домінування німецьких виробників спортивного взуття на американському ринку шляхом імпорту якісної та відносно недорогої продукції з Японії.

У 1962 році, після завершення навчання у Стенфорді, Найт здійснив поїздку до Японії, де налагодив співпрацю з компанією Onitsuka Tiger (нині – ASICS), виступивши як представник Blue Ribbon Sports. Результатом цієї поїздки стало отримання прав на дистрибуцію спортивного взуття зазначеного бренду на території США. Після повернення до Сполучених Штатів Найт представив зразки взуття Біллу Бауерману з метою оцінки їхньої якості та ринкового потенціалу. За результатами аналізу було зроблено висновок, що за умови незначних конструктивних удосконалень дана продукція здатна поєднати доступну ціну, високу якість та функціональність, перевершуючи наявні на той час аналоги на американському ринку [99].

Успішна ринкова апробація спортивного взуття зумовила подальший інституційний розвиток підприємницької ініціативи Білла Бауермана та Філа Найта. У 1964 році вони уклали угоду про спільну господарську діяльність і заснували компанію Blue Ribbon Sports (BRS), під брендом якої Nike здійснювала свою операційну діяльність на початковому етапі становлення. Основним видом діяльності компанії в цей період була дистрибуція спортивного взуття японського виробника Onitsuka Tiger на ринку США. Початковий обсяг інвестицій у бізнес

був мінімальним і становив лише 1 200 дол. США, а перші продажі здійснювалися безпосередньо з гаража родини Найт, що свідчить про класичну стартап-модель розвитку бізнесу.

Функціональний розподіл ролей між засновниками був чітко окреслений: Філ Найт відповідав за комерційну діяльність та організацію збуту, тоді як Біл Бауерман зосереджувався на вдосконаленні експлуатаційних та функціональних характеристик спортивного взуття. Уже в 1965 році до компанії приєднався перший штатний працівник – Джефф Джонсон, який відіграв ключову роль у формуванні клієнтоорієнтованого підходу, що згодом став однією з базових складових бренд-менеджменту Nike. Як практикуючий спортсмен, Джонсон ініціював системне вивчення споживчих потреб, збираючи зворотний зв'язок від атлетів, підтримуючи з ними контакт після продажу та пропонуючи вдосконалені моделі. Саме цей підхід можна вважати початковою формою побудови довгострокових відносин із клієнтами та формування брендової лояльності [94].

Подальший розвиток компанії супроводжувався розширенням фізичної присутності на ринку: незабаром після приходу Джонсона було відкрито перший фірмовий магазин у місті Санта-Моніка (штат Каліфорнія). У 1968 році Біл Бауерман представив інноваційну на той час модель спортивного взуття з використанням легких та амортизувальних матеріалів (нейлоновий верх і підошва з EVA), що стало важливим етапом формування інноваційного іміджу бренду.

На початку 1970-х років керівництво компанії Onitsuka Tiger зафіксувало стрімке фінансове зростання Blue Ribbon Sports: з 8 тис. дол. США у 1965 році до понад 1,3 млн дол. США у 1971 році. У зв'язку з цим японський партнер запропонував BBRS або продати частку бізнесу, або погодитися на перегляд цінової політики в бік підвищення. З огляду на вже залучене фінансування від компанії Nissho Iwai та зміну стратегічних пріоритетів, керівництво BBRS ухвалило рішення про перехід до власного виробництва, що стало переломним моментом у трансформації компанії з дистриб'ютора в повноцінного виробника [96].

У цей період компанія володіла необхідними знаннями, фінансовими ресурсами та технологічними напрацюваннями, а ключовим завданням залишалося створення виробничої інфраструктури. Перші виробничі потужності було розгорнуто у США. Паралельно було проведено конкурс на розробку нового візуального символу бренду, в результаті якого американська студентка-дизайнер Керолайн Девідсон створила логотип Swoosh, що став одним із найвпізнаваніших елементів бренд-айдентики у світі.

Інноваційне мислення засновників проявилося і в технологічних експериментах. Зокрема, при створенні першої фірмової моделі кросівок було використано нестандартне обладнання – побутову вафельницю, що зумовило появу унікальної вафельної підошви. У 1972 році ця технологія була впроваджена в серійне виробництво, забезпечивши поєднання зниженої ваги взуття з підвищеним зчепленням і енерговіддачею під час бігу. У 1974 році Nike отримала патент на модель Nike Waffle Trainer, що остаточно закріпило її статус інноваційного бренду [98].

Публічний дебют бренду Nike відбувся під час підготовки олімпійської збірної США до Ігор 1972 року. Назва компанії була запозичена з давньогрецької міфології та асоціювалася з перемогою, що надалі стало ключовим елементом брендової ідентичності. Остаточна зміна назви на Nike, Inc. відбулася у 1978 році. У 1979 році компанія розпочала серійне виробництво спортивного одягу, а також впровадила революційну для галузі технологію Air, розроблену аерокосмічним інженером Френком Руді. Перша модель з повітряною амортизаційною подушкою – Air Tailwind – суттєво посилила конкурентні переваги бренду.

У 1980 році Nike набула статусу публічної компанії, а чисельність персоналу сягнула 2 700 осіб. До середини 1980-х років річний обсяг продажів перевищив 1 млрд дол. США. Водночас компанія зіткнулася з низкою управлінських та ринкових викликів, зокрема посиленням конкуренції з боку Reebok у сегменті аеробіки та внутрішніми проблемами швидкого масштабування. У 1985 році Nike вперше зазнала фінансових збитків, що стало стимулом для стратегічного перегляду підходів до управління [99].

Ключовим управлінським рішенням стало зміщення фокусу з виключно продуктового розвитку на комплексний бренд-менеджмент, орієнтований на глибоке сегментування споживачів і формування емоційного зв'язку з брендом. Реалізація цієї стратегії дозволила компанії протягом наступного десятиліття збільшити свою частку ринку з 18% до 43%. Скориставшись ослабленням позицій основного конкурента – Adidas, Nike змогла охопити до 50% американського ринку спортивного взуття та одягу. За період своєї діяльності компанія реалізувала близько 900 млн одиниць продукції, що підтверджує ефективність обраних технологій бренд-менеджменту на міжнародному рівні [100].

Щодо місії компанії як якісної характеристики її діяльності, слід зазначити, що у загальному розумінні місія організації відображає її філософію, ідеологічні засади та сенс існування. Місія формалізує уявлення про призначення підприємства, визначає ключові принципи функціонування, стратегічні орієнтири та наміри вищого керівництва. Вона має довгострокову спрямованість, орієнтується на майбутній розвиток компанії та водночас ґрунтується на її поточному стані. Формування місії належить до компетенції топ-менеджменту, який несе відповідальність за її практичну реалізацію шляхом постановки та досягнення стратегічних і тактичних цілей [27].

Наявність чітко сформульованої місії забезпечує компанії низку суттєвих переваг у контексті бренд-менеджменту. По-перше, вона формує єдине бачення призначення організації серед керівництва та персоналу. По-друге, місія полегшує внутрішні та зовнішні комунікації, зокрема у процесі залучення нових працівників, оскільки дозволяє чітко окреслити цінності та стратегічні пріоритети компанії. По-третє, місія слугує концептуальною основою для стратегічного планування та розробки довгострокових управлінських рішень. Крім того, чітке усвідомлення мети існування організації спрощує взаємодію з інвесторами та партнерами, підвищуючи довіру до бренду та його фінансову привабливість [94].

Місія компанії Nike полягає у стимулюванні інтересу до спорту та активного способу життя серед максимально широкої аудиторії споживачів. У межах реалізації цієї місії компанія послідовно популяризує фізичну активність, інвестує в розвиток інноваційних спортивних товарів і розширює асортимент аксесуарів для занять спортом, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку між брендом і споживачем [99].

Якщо місія визначає загальні напрями функціонування організації, то цілі відображають конкретні результати, досягнення яких є бажаними для компанії. Цілі діяльності Nike класифікуються за часовим горизонтом на довгострокові, середньострокові та короткострокові. До довгострокових цілей компанії належить нарощування ринкової частки на глобальному ринку спортивного одягу та взуття. Середньострокові цілі спрямовані на підвищення рівня якості, комфорту та технологічності продукції шляхом впровадження інноваційних рішень. Короткострокові цілі зосереджені на оптимізації виробничих витрат і підвищенні операційної ефективності.

На сучасному етапі розвитку Nike є транснаціональною корпорацією, що здійснює діяльність у 58 країнах світу та пропонує широкий асортимент спортивного взуття, одягу й аксесуарів. Середньорічний обсяг обороту компанії становить близько 5,7 млрд дол. США. Початкове бачення одного із засновників компанії – Філа Найта – полягало у створенні спортивного взуття, здатного покращувати результати бігунів. Сьогодні бренд Nike є результатом багаторічного стратегічного розвитку, постійних інновацій і скоординованої роботи тисяч співробітників, які поділяють ключові корпоративні цінності та підтримують цілісність брендової ідентичності [94-100].

Організаційна структура компанії включає низку дочірніх підприємств, зокрема Converse, Umbro, Hurley, TraceMe, Celect, iVertex, Accelerator Studio LLC, All Star C.V., що дозволяє Nike ефективно диверсифікувати бізнес та посилювати присутність у різних ринкових сегментах.

Система дистрибуції Nike базується на поєднанні двох ключових каналів: оптових продажів партнерам у США та на міжнародних ринках, а також прямих

продажів кінцевим споживачам через власну роздрібну мережу та офіційні онлайн-платформи. Такий підхід забезпечує контроль над брендовими комунікаціями та підвищує маржинальність бізнесу [27].

Для комплексної оцінки ефективності діяльності міжнародної компанії Nike Inc. та результативності застосовуваних нею технологій бренд-менеджменту доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників у довгостроковому часовому вимірі. Фінансові результати відображають не лише стан операційної та інвестиційної діяльності компанії, а й рівень сили бренду, здатність утримувати лояльність споживачів, формувати преміальну цінову політику та адаптуватися до змін глобального ринкового середовища.

У таблиці 2.1. наведено ключові показники діяльності Nike за період 1983–2031 рр. (включно з прогнозними значеннями), зокрема: обсяг продажів, темпи зростання виручки, валову маржу, валовий дохід, чистий прибуток, динаміку прибутковості, дивідендні виплати та кількість акцій в обігу [95-99].

Таблиця 2.1

Ключові фінансові показники діяльності Nike Inc. у 2019–2031 рр., млрд дол. США

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2026e	2028e	2031e
Обсяг продажів, млрд USD	39,12	37,40	44,54	46,71	51,22	51,36	47,20	52,14	62,17
Зростання обсягу продажів, %	7,47	–4,38	19,08	4,88	9,65	0,28	1,92	5,03	5,80
Валова маржа, %	44,67	43,42	44,90	45,98	43,52	44,56	41,93	37,96	31,83
Валовий дохід, млрд USD	17,47	16,24	20,00	21,48	22,29	22,89	0*	0*	0*
Чистий прибуток, млрд USD	4,03	2,54	5,73	6,05	5,07	5,70	2,50	4,59	8,53
Зростання прибутку, %	108,43	-36,98	125,56	5,57	-16,14	12,43	-22,27	21,92	21,38
Дивіденди, USD/акція	0,96	1,07	1,19	1,33	1,45	1,57	0,95	1,60	2,17
Кількість акцій в обігу, млрд	1,62	1,59	1,61	1,61	1,57	1,53	0*	0*	0*

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Nike Inc. [99]

Сукупний аналіз цих індикаторів дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, ефективність її операційної моделі та стратегічний вплив бренд-менеджменту на довгострокове зростання вартості бізнесу.

Наведені у таблиці 2.1. показники демонструють довгострокову фінансову стійкість Nike Inc. та підтверджують ефективність застосовуваних компанією технологій бренд-менеджменту. Незважаючи на циклічні коливання обсягів продажів і прибутковості, бренд зберігає високий рівень валової маржі, що свідчить про сильне преміальне позиціонування та здатність монетизувати бренд-цінність. Зростання дивідендних виплат і скорочення кількості акцій в обігу в окремі періоди вказують на фінансову стабільність та орієнтацію на довгострокове підвищення вартості компанії [27].

У контексті оцінки фінансового стану та ринкової привабливості *Nike Inc.*, важливим є аналіз динаміки прибутку та ринкового оцінювання акцій (тикер US6541061031). За даними платформи *Eulerpool*, чистий прибуток компанії у 2025 році склав близько 3,22 млрд USD, що є значним скороченням порівняно з показником 5,70 млрд USD у 2024 році і свідчить про певні тимчасові виклики в операційній діяльності та конкурентному середовищі *Nike* (зокрема зниження попиту, витрати на маркетинг та тиск з боку конкуренції) (рис.2.1).

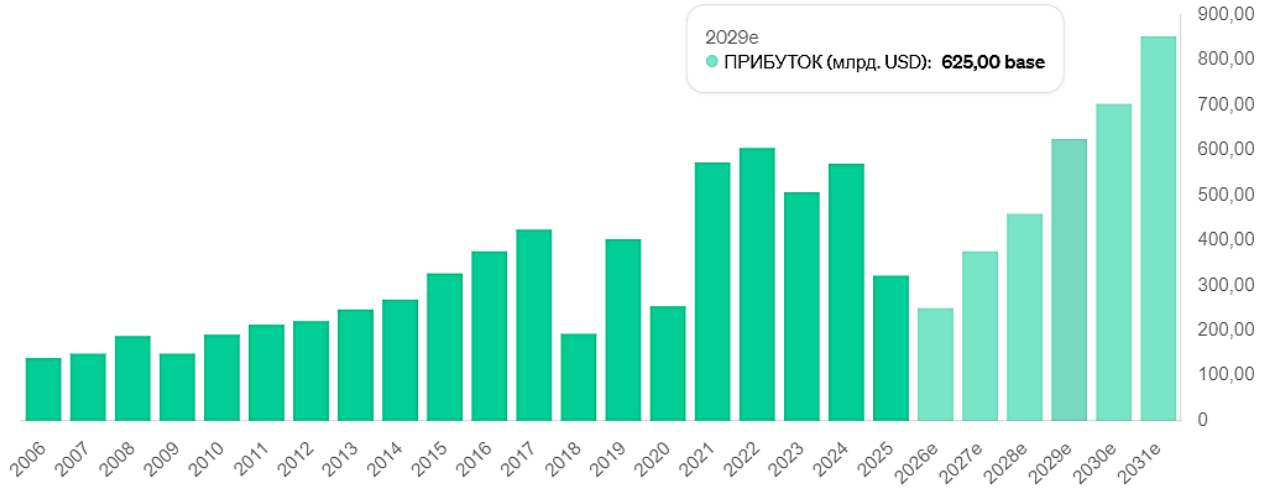


Рис.2.1. Прибуток компанії Nike в 2006-2025 рр. 2026-2031 рр. прогнозні дані, млрд.дол. США

Джерело: [98]

Дивідендна політика Nike також є релевантним показником для оцінки інвестиційної привабливості бренду та стабільності прибутковості. У 2025 році компанія виплатила 1,57 USD дивідендів за акцію, що відповідає приблизно 2,68 % дивідендної дохідності при поточній ринковій ціні акції близько 58–62 USD. Це підкреслює системність повернення частини прибутку акціонерам, що властиво компаніям з високою ринковою капіталізацією та сформованим брендом (рис.2.2).

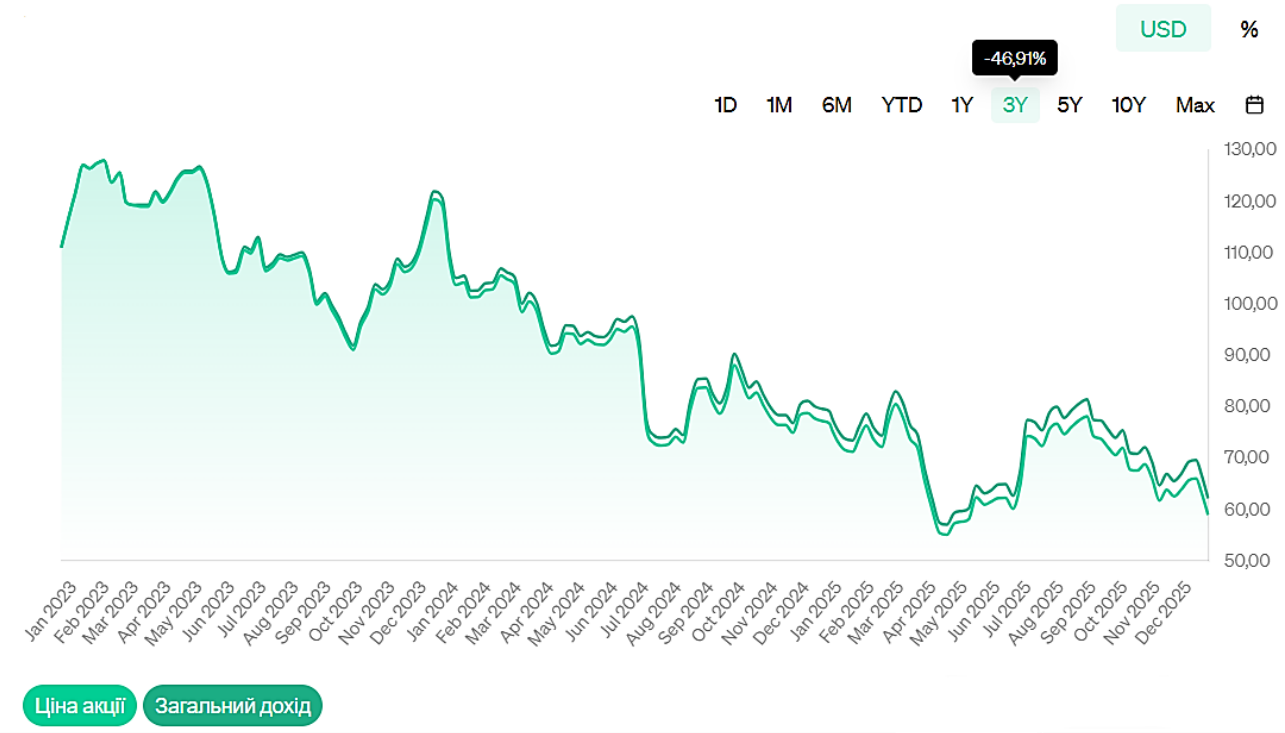


Рис.2.2. Ціна акцій Nike, 2023-2025 рр.

Джерело: [98]

Станом на кінець 2025 року акції *Nike (NKE, US6541061031)* торгуються в діапазоні близько 58–62 USD, що відображає коливання ринкового курсу під впливом операційних результатів та зовнішніх чинників, включаючи економічну кон'юнктуру та регіональні тенденції попиту. Разом із тим *Nike* входить до переліку провідних світових акцій за оцінкою інвестиційних платформ, що засвідчує її стратегічне значення як активу з довгостроковим потенціалом.

Таким чином, інтеграція даних про прибутковість, курс акцій та дивіденди дозволяє не лише оцінити фінансовий стан компанії, але й розширити аналіз

бренд-менеджменту Nike з позиції її впливу на ринкові очікування, інвесторську довіру та довгострокову стратегію зростання [98].

Компанія Nike Inc. структурує свою діяльність за шістьма ключовими сегментами, які формують основні джерела її доходів. Кожен із цих сегментів відображає специфіку регіональної присутності компанії та особливості реалізації стратегії бренд-менеджменту на міжнародних ринках.

Північна Америка є найбільшим та стратегічно пріоритетним регіоном для компанії. Основні напрями діяльності в цьому сегменті охоплюють дизайн, розробку, маркетинг і реалізацію спортивного взуття, одягу та обладнання. У 2023 році обсяг продажів у Північній Америці становив 17 179 млн дол. США, що відповідало 39% загального обсягу виручки компанії. Водночас середньорічний сукупний темп зростання (CAGR) за період 2017–2023 рр. у даному регіоні був відносно помірним і склав 1%, що свідчить про високу насиченість ринку та стабільність позицій бренду [99].

Сегмент Європа, Близький Схід та Африка (EMEA) зосереджується на проектуванні, розробці, маркетингу та продажу спортивної продукції на зазначених ринках. За підсумками 2023 року обсяг реалізації в регіоні EMEA досяг 11 456 млн дол. США, що становило 26% загальної виручки Nike. Водночас цей регіон продемонстрував значно вищі темпи розвитку, оскільки показник CAGR за 2017–2023 рр. склав 9,5%, що підтверджує ефективність локалізованих брендових стратегій.

Окремий стратегічний сегмент становить Китай, де діяльність компанії зосереджена виключно на внутрішньому ринку країни. У цьому регіоні Nike здійснює повний цикл проектування, розробки, маркетингу та продажу спортивного взуття, одягу й обладнання. Обсяг продажів у Китаї у 2022 році склав 8,29 млрд дол. США, що відповідало 19% загального доходу компанії, а середньорічний темп зростання за 2017–2023 рр. досяг 18,3%, що свідчить про високий потенціал цього ринку та зростаючу роль бренду Nike в Азії.

Сегмент Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Латинська Америка охоплює діяльність компанії з проектування, розробки, маркетингу та реалізації

спортивної продукції в країнах Азії та Південної Америки. У 2022 році продажі в цьому сегменті становили 5 343 млн дол. США, що дорівнює 12% загальної виручки Nike, а показник CAGR за 2017–2023 рр. склав 3,1%, що відображає помірні, але стабільні темпи розвитку [94].

Сегмент Global Brands представляє ліцензійний бізнес компанії Nike. У 2022 році він забезпечив середньорічний дохід на рівні 25 млн дол. США, що становить менше 1% загального доходу компанії. Водночас цей сегмент характеризується негативною динамікою, оскільки CAGR за 2017–2022 рр. склав –23,5%, що свідчить про зниження ролі ліцензійних моделей у загальній стратегії компанії.

Сегмент Converse & Corporate зосереджений на розробці, маркетингу, ліцензуванні та продажу повсякденного взуття, одягу та аксесуарів. У 2023 році виручка цього напряму досягла 2 245 млн дол. США, що відповідало 5% загального обсягу доходів компанії, а середньорічний темп зростання за 2017–2023 рр. становив 1,48%.

У цілому, за наявними аналітичними оцінками, річний приріст продажів Nike становить близько 19%, при цьому операційна рентабельність зросла на 7,4%, а рентабельність чистого прибутку – на 6,1%. Очікується, що у середньостроковій перспективі чистий прибуток компанії зростатиме в середньому на 16,3% щорічно [99].

Північна Америка як найбільший ринковий сегмент, а також регіони EMEA, Великий Китай і Converse & Corporate продемонстрували темпи зростання доходів, що перевищували загальносвітовий рівень. Натомість сегмент Global Brands виявився єдиним, у якому зафіксовано від'ємну динаміку зростання на рівні –17%.

Підсумовуючи результати другого кварталу 2023 року під час комунікації з інвесторами, генеральний директор компанії наголосив, що підрозділ Nike Digital продемонстрував зростання на 11% у третьому кварталі, формуючи галузеві орієнтири. На сьогодні Nike Digital забезпечує близько 25% загального доходу підрозділу Nike Global Brands. Сукупні продажі Nike Inc. зросли на 1%, що було

зумовлено збільшенням обсягів Nike Direct на 8%, частково нівельованим скороченням оптових продажів на 6% унаслідок оптимізації запасів. Валовий прибуток зріс на 2,8% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, переважно завдяки підвищенню маржі та цін у каналі Nike Direct.

У Північній Америці продажі збільшилися на 12%, а операційний прибуток (EBIT) – на 21% у другому кварталі, що свідчить про високий рівень споживчого попиту та стійкість бренду. У регіоні EMEA за підсумками 2023 року обсяг продажів зріс на 6%, а EBIT – на 22%, що було підтримано активністю роздрібних продажів і зростанням інтересу до спортивних подій, зокрема футбольного сезону та Ліги чемпіонів. Водночас у Китаї у другому кварталі 2023 року зафіксовано зниження продажів на 24% та EBIT – на 36%, незважаючи на ознаки покращення роздрібних тенденцій на початку кварталу [94-100].

2.2. Аналіз конкурентного середовища та стратегій бренд-менеджменту компанії Nike Inc.

Розглянемо детальніше основних конкурентів досліджуваної компанії на глобальному ринку спортивних товарів, зокрема діяльність та ринкові позиції компанії Adidas AG.

Adidas AG – це німецька транснаціональна корпорація, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції спортивного взуття, одягу й спорядження. Компанія здійснює управління та реалізацію продукції під такими торговельними марками, як Adidas, Reebok, Rockport, Y-3, RBK, CCM Hockey та TaylorMade Golf, і входить до складу групи Adidas Group. На сьогодні Adidas AG володіє розгалуженою мережею з понад 700 фірмових магазинів у 160 країнах світу та щорічно реалізує близько 650 млн одиниць спортивної продукції.

Виробнича інфраструктура компанії включає вісім виробничих підприємств у Німеччині, а також понад 25 дочірніх компаній у різних країнах світу, зокрема у Франції, Великобританії, США, Канаді та Китаї. Частка Adidas AG на світовому ринку спортивних товарів оцінюється приблизно у 20%, що

дозволяє компанії посідати друге місце у світі після Nike Inc., частка якої становить близько 35%. Водночас Adidas AG є найбільшим виробником спортивного одягу в Європі та характеризується одним із найширших портфелів міжнародних спортивних партнерств і представників [102].

Протягом тривалого часу компанія зосереджується на створенні інноваційних моделей взуття та одягу, орієнтованих на підвищення спортивних результатів. Саме цим пояснюється активна участь бренду Adidas у спонсорстві найбільших міжнародних спортивних подій, зокрема Олімпійських ігор. Ключовими цінностями бренду є безперервний розвиток, подолання обмежень та відкриття нових можливостей у бізнесі та спорті.

Стратегічне бачення менеджменту Adidas AG полягає у створенні високоякісної, функціональної та комфортної продукції для професійних спортсменів і молодіжної аудиторії. До базових цінностей компанії належать інноваційність, автентичність, пристрасть до спорту, натхнення, чесність та відданість бренду. Слоган компанії «Impossible is nothing» («Неможливе – можливе») відображає філософію бренду та його чітке емоційне позиціонування, спрямоване на мотивацію споживачів і формування довгострокової лояльності.

Асортимент продукції Adidas AG налічує близько 20 000 найменувань, при цьому компанія регулярно оновлює товарну лінійку, змінюючи її в середньому кожні два роки. Такий підхід зумовлений необхідністю інтеграції нових технологій, адаптації до змін споживчих уподобань та реагування на інновації конкурентів. Окрім масового сегмента, Adidas AG активно працює з локальними та нішевими ринками, адаптуючи продукцію до специфічних потреб окремих регіонів [103].

Володіючи портфелем декількох брендів, Adidas AG здійснює диференційовану політику розвитку кожного з них, урізноманітнюючи асортимент і послідовно впроваджуючи інноваційні продукти. Зокрема, у 2025 році компанія планує запуск близько 40 нових продуктових лінійок, що свідчить про високу інноваційну активність і прагнення до збереження конкурентних позицій на світовому ринку.

Місія Adidas AG полягає у досягненні лідерства серед глобальних спортивних брендів. Для реалізації цієї мети компанія щороку декларує амбітні плани щодо оптимізації витрат, розширення географії присутності та освоєння нових ринків. Створення таких брендів, як Adidas Originals та Adidas by Stella McCartney, дозволило компанії вийти за межі традиційного спортивного сегмента та інтегруватися у сферу високої моди. Крім того, стратегічні наміри Adidas AG щодо придбання брендів повсякденного одягу спрямовані на посилення конкурентної боротьби з Nike Inc. та потенційне випередження головного конкурента у довгостроковій перспективі.

Puma SE – німецька транснаціональна компанія, що спеціалізується на виробництві спортивного та повсякденного взуття, одягу й аксесуарів. Компанія була заснована у 1948 році та на сьогодні є одним із ключових гравців світового ринку спортивних товарів. Діяльність Puma охоплює понад 120 країн, а бренд орієнтований на поєднання спортивної функціональності з елементами моди та стилю життя.

Стратегічне позиціонування Puma ґрунтується на концепції *sportstyle*, що передбачає інтеграцію спорту, моди та культури. Компанія активно співпрацює з відомими дизайнерами, митцями та публічними особами, що дозволяє їй формувати яскраву емоційну ідентичність бренду та залучати молодіжну аудиторію. Важливою складовою бренд-менеджменту Puma є активна присутність у футбольному сегменті, зокрема через спонсорство національних збірних та професійних клубів.

Асортимент продукції Puma охоплює спортивне взуття та одяг для бігу, футболу, тренувань, автоспорту, а також лінійки повсякденного використання. Компанія робить акцент на швидкому оновленні колекцій та адаптації до модних трендів, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність у сегменті lifestyle-брендів. Таким чином, Puma виступає конкурентом Nike насамперед у сфері поєднання спортивних технологій із модним позиціонуванням [102-104].

Under Armour Inc. – американська компанія, заснована у 1996 році, яка спеціалізується на виробництві спортивного одягу, взуття та аксесуарів із

високими функціональними характеристиками. Компанія отримала міжнародне визнання завдяки розробці інноваційних матеріалів, орієнтованих на підвищення комфорту, продуктивності та витривалості спортсменів.

Бренд Under Armour позиціонується як технологічно орієнтований і функціональний, з фокусом на професійний та напівпрофесійний спорт. Основною конкурентною перевагою компанії є активне впровадження інновацій у матеріалах і дизайні, а також використання цифрових рішень для аналізу фізичної активності споживачів. У межах бренд-менеджменту Under Armour робить ставку на раціональні переваги продукту, підкреслюючи його ефективність та практичну користь.

Географічно компанія має сильні позиції у Північній Америці, водночас поступово розширюючи присутність на міжнародних ринках. Незважаючи на нижчу ринкову частку порівняно з Nike та Adidas, Under Armour залишається значущим конкурентом у сегменті високотехнологічного спортивного одягу, зокрема у тренувальному та командному спорті [85].

New Balance Athletics Inc. – американська компанія з понад столітньою історією, яка спеціалізується на виробництві спортивного взуття, одягу та аксесуарів. Бренд вирізняється орієнтацією на якість, ергономіку та індивідуальну відповідність продукції потребам споживачів, зокрема через широкий вибір розмірів і ширин взуття.

Стратегія бренд-менеджменту New Balance базується на поєднанні традицій, технологічних інновацій і локального виробництва. Компанія частково зберігає виробничі потужності у США та Великобританії, що використовується як елемент брендової диференціації та підкреслення якості продукції. Бренд позиціонується як більш стриманий і функціональний порівняно з Nike, з акцентом на довговічність та комфорт.

Асортимент New Balance охоплює продукцію для бігу, фітнесу, тренувань, а також повсякденні моделі, що здобули популярність у сегменті *athleisure*. Компанія активно співпрацює з професійними спортсменами та спортивними командами, водночас уникаючи надмірної комерціалізації бренду. У

конкурентному середовищі Nike New Balance виступає альтернативою для споживачів, орієнтованих на функціональність, якість та помірне брендове позиціонування [102-104].

Отже, основні конкуренти Nike – Adidas, Puma, Under Armour та New Balance – застосовують різні моделі бренд-менеджменту, що ґрунтуються на відмінних стратегічних акцентах: від технологічної функціональності та спортивної продуктивності до lifestyle-позиціонування та емоційної взаємодії зі споживачем. Це створює високоінтенсивне конкурентне середовище, у якому Nike зберігає лідерство завдяки комплексному поєднанню інновацій, глобального брендингу та цифрових технологій управління брендом.

Порівняльний аналіз свідчить, що Nike зберігає лідерство серед конкурентів завдяки комплексному поєднанню емоційного бренд-менеджменту, інновацій та цифрових каналів взаємодії зі споживачами (табл. 2.2). Інші компанії застосовують більш вузькоспеціалізовані моделі брендингу, що дозволяє Nike утримувати домінуючі позиції на глобальному ринку.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика провідних світових брендів спортивних товарів

Критерій	Nike	Adidas	Puma	Under Armour	New Balance
Країна походження	США	Німеччина	Німеччина	США	США
Рік заснування	1964	1949	1948	1996	1906
Ринкова частка (орієнтовно)	≈ 35% (лідер ринку)	≈ 20%	≈ 7–8%	≈ 3–4%	≈ 4–5%
Ключове бренд-позиціонування	Перемога, мотивація, інновації	Спортивна продуктивність, неможливе можливе	Sportstyle, мода + спорт	Технологічна функціональність	Комфорт, якість, традиції
Основний слоган / ідея	*Just Do It*	*Impossible is Nothing*	*Forever Faster*	*Protect This House*	*Endorsed by No One*
Цільова аудиторія	Масовий ринок, професійні спортсмени, lifestyle	Професійні спортсмени, молодь	Молодь, fashion-аудиторія	Атлети, тренування, командний спорт	Бігуни, споживачі, орієнтовані на комфорт

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Ключові продукти	Взуття, одяг, аксесуари, digital-екосистема	Взуття, одяг, спорядження	Взуття, одяг, lifestyle	Технічний одяг, взуття	Бігове та повсякденне взуття
Фокус бренд-менеджменту	Емоційний брендинг + digital (DTC)	Спортивна спадщина + інновації	Fashion-collabs, швидкість	Функціональні переваги	Якість, ергономіка
Рівень інновацій	Дуже високий (AIR, Nike Digital)	Високий (Boost, Primeknit)	Середньо-високий	Високий (матеріали, tech)	Середній
Digital / Direct-to-Consumer	Дуже розвинений (Nike Direct, apps)	Розвинений	Середній	Обмежений	Обмежений
Сильні сторони	Найсильніший бренд у світі, маржа	Глобальна впізнаваність, спорт	Модність, швидкість	Технологічність	Комфорт, лояльність
Слабкі сторони	Високі витрати на маркетинг	Коливання брендових стратегій	Менша частка ринку	Обмежена глобальність	Менша емоційність бренду
Основний конкурент для Nike	–	✓	✓	✓	✓

Джерело: узагальнено автором на основі корпоративної практики Nike Inc. [95-100]

Порівняльний аналіз провідних світових брендів спортивних товарів свідчить, що Nike посідає домінуючі позиції на глобальному ринку завдяки поєднанню сильної брендової ідентичності, високого рівня інновацій та розвиненої цифрової екосистеми взаємодії зі споживачами. Adidas залишається основним конкурентом Nike, зосереджуючись на спортивній спадщині та технологічних рішеннях, проте поступається за рівнем емоційного бренд-менеджменту. Puma ефективно конкурує у сегменті sportstyle, поєднуючи спорт і моду, але має меншу ринкову частку та обмежені фінансові можливості для масштабування. Under Armour орієнтується переважно на функціональність і технологічні характеристики продукції, що звужує її цільову аудиторію порівняно з Nike. New Balance, у свою чергу, фокусується на якості, комфорті та традиціях, формуючи лояльну, але відносно вузьку споживчу нішу. Таким чином,

саме комплексний підхід Nike до бренд-менеджменту забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги у висококонкурентному міжнародному середовищі.

Компанія Nike Inc. володіє стійкими конкурентними перевагами на глобальному ринку спортивних товарів, які сформувалися в результаті послідовної реалізації ефективної системи бренд-менеджменту, орієнтованої на інновації, емоційне позиціонування та цифрову трансформацію (табл. 2.3.). На відміну від багатьох конкурентів, Nike розглядає бренд не лише як маркетинговий інструмент, а як стратегічний актив, що визначає довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.3

Ключові конкурентні переваги компанії Nike Inc.

№	Конкурентна перевага	Зміст та характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
1	Сильна брендова ідентичність	Глобально впізнаваний бренд зі стабільним емоційним позиціонуванням, побудованим навколо ідеї перемоги, самореалізації та мотивації (*Just Do It*).	Забезпечує високий рівень лояльності споживачів і дозволяє утримувати преміальні ціни.
2	Емоційний бренд-менеджмент	Комунікації орієнтовані на цінності, спосіб життя та самовираження, а не лише на функціональні характеристики продукції.	Формує довгостроковий емоційний зв’язок із клієнтами та знижує чутливість до цінової конкуренції.
3	Інноваційні технології	Постійні інвестиції у НДДКР, розробка власних технологій (Air, Flyknit, React, ZoomX тощо).	Підвищує функціональність продукції та зміцнює імідж технологічного лідера галузі.
4	Розвинена digital-екосистема	Власні онлайн-платформи, мобільні застосунки, аналітика поведінки споживачів, персоналізація.	Забезпечує прямий контакт зі споживачами та підвищує ефективність бренд-комунікацій.
5	Модель Direct-to-Consumer (Nike Direct)	Значна частка продажів здійснюється через власні канали збуту без посередників.	Підвищує маржинальність, контроль над брендом і швидкість реагування на ринкові зміни.
6	Глобальна присутність і локалізація	Діяльність у десятках країн з адаптацією продуктів і маркетингових кампаній до регіональних ринків.	Дозволяє ефективно масштабувати бренд і знижувати регіональні ризики.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
7	Потужні маркетингові кампанії	Співпраця з відомими спортсменами, клубами, культурними та соціальними лідерами.	Підсилює впізнаваність бренду та формує асоціацію з успіхом і досягненнями.
8	Диверсифікований продуктовий портфель	Широкий асортимент спортивного взуття, одягу, аксесуарів і lifestyle-продукції.	Забезпечує охоплення різних сегментів споживачів та стабільність доходів.
9	Фінансова стійкість	Висока рентабельність, стабільний грошовий потік, регулярні дивідендні виплати.	Створює можливості для інвестування у бренд, інновації та розширення бізнесу.
10	Сильний бренд-капітал (brand equity)	Висока довіра до бренду, глобальна репутація та довгострокова впізнаваність.	Забезпечує стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Джерело: узагальнено автором на основі корпоративної практики Nike Inc. [95-100]

Однією з ключових конкурентних переваг Nike є потужна брендова ідентичність, побудована навколо ідеї перемоги, самореалізації та подолання обмежень. Слоган *«Just Do It»* виступає універсальним символом мотивації, який забезпечує емоційний зв’язок зі споживачами різних вікових і соціальних груп. Саме емоційний характер бренду дозволяє Nike утримувати лідерські позиції навіть у періоди загострення цінової конкуренції.

Важливою перевагою компанії є високий рівень інноваційності. Nike системно інвестує у розробку нових матеріалів, технологій та дизайнерських рішень (лінійки Air, Flyknit, React тощо), що сприяє підвищенню функціональності продукції та створенню доданої цінності для споживача. Інновації виступають не лише продуктним, а й брендовим фактором, формуючи уявлення про Nike як технологічного лідера галузі [95].

Суттєвою конкурентною перевагою Nike є розвинена цифрова екосистема, зокрема стратегія Direct-to-Consumer (Nike Direct) та підрозділ Nike Digital. Через власні онлайн-платформи, мобільні застосунки та персоналізовані сервіси компанія отримує прямий доступ до споживачів, посилює контроль над брендовими комунікаціями та підвищує маржинальність продажів. Такий підхід

істотно відрізняє Nike від конкурентів, які значною мірою залежать від традиційних оптових каналів.

Окремої уваги заслуговує глобальна маркетингова стратегія Nike, що базується на поєднанні локалізації та уніфікованого брендингу. Компанія успішно адаптує свої комунікаційні кампанії до регіональних особливостей, зберігаючи при цьому єдину ціннісну основу бренду. Співпраця з відомими спортсменами, клубами та культурними лідерами сприяє посиленню брендової впізнаваності та авторитету Nike на міжнародних ринках.

Порівняння стратегій бренд-менеджменту провідних світових виробників спортивних товарів свідчить про наявність різних підходів до формування брендової ідентичності, позиціонування та взаємодії зі споживачами. Кожна з досліджуваних компаній – Nike, Adidas, Puma, Under Armour та New Balance – використовує власну модель управління брендом, що відповідає її стратегічним цілям, цільовій аудиторії та ресурсним можливостям (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна матриця стратегій бренд-менеджменту компаній Nike, Adidas, Puma, Under Armour та New Balance

Критерій порівняння	Nike	Adidas	Puma	Under Armour	New Balance
1	2	3	4	5	6
Тип бренд-стратегії	Комплексна, емоційно-цифрова	Функціонально-спортивна	Lifestyle / fashion-oriented	Технологічно-функціональна	Традиційно-функціональна
Ключове позиціонува-ння	Перемога, мотивація, самореалізація	Спортивні досягнення, спадщина	Швидкість, стиль, молодіжна культура	Продуктивність, ефективність	Комфорт, якість, надійність
Характер комунікацій	Переважно емоційний	Змішаний (емоції + раціональність)	Емоційно-візуальний	Раціональний, технічний	Стримано-раціональний
Роль інновацій у бренді	Стратегічна (ядро бренду)	Висока (підтримка позиціонува-ння)	Середня (дизайн і стиль)	Висока (матеріали, технології)	Помірна (ерго- та біоінженерія)
Digital-бренд-менеджмент	Дуже високий (Nike Digital, apps, DTC)	Високий	Середній	Обмежений	Обмежений

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Модель збуту	Direct-to-Consumer + омніканальність	Омніканальна	Традиц-ійна + online	Традиційна	Традиційна
Робота з цільовими аудиторіями	Масовий ринок + персоналізація	Професійний спорт і молодь	Молодь, fashion-сегмент	Атлети, тренування	Бігуни, нішеві споживачі
Рівень глобальної локалізації	Високий	Високий	Середній	Низько-середній	Низький
Маржиналь-ність (відносно)	Висока	Середня	Середня	Нижче середньої	Середня
Основна конкурентна сила бренду	Brand equity + digital ecosystem	Спортивна автентичність	Стиль і колаборації	Технологічність	Якість і лояльність
Ключове обмеження стратегії	Високі витрати на бренд	Коливання брендової ідентичності	Менший масштаб	Обмежена емоційність	Обмежене масштабування

Джерело: узагальнено автором на основі корпоративної практики Nike Inc. [95-100]

Стратегія бренд-менеджменту Nike базується на емоційному позиціонуванні та створенні глибокого ціннісного зв’язку зі споживачем. Компанія активно використовує мотиваційні наративи, соціальні меседжі та символіку перемоги, формуючи бренд як елемент стилю життя, а не лише як виробника спортивної продукції. Важливою складовою цієї стратегії є цифрова трансформація бренду, зокрема розвиток Nike Digital та моделі Direct-to-Consumer, що забезпечує прямий контакт зі споживачами та підвищує контроль над брендовими комунікаціями.

На відміну від Nike, Adidas у своїй бренд-стратегії робить акцент на спортивній спадщині, автентичності та технологічних інноваціях. Брендова комунікація Adidas орієнтована переважно на демонстрацію спортивних досягнень, професіоналізму та історичної ролі бренду у розвитку спорту. Хоча компанія також активно впроваджує digital-інструменти, її бренд-менеджмент менш емоційно універсальний і більш сфокусований на функціональних та спортивних цінностях [99].

Puma реалізує стратегію бренд-менеджменту, орієнтовану на поєднання спорту, моди та молодіжної культури. Основний акцент робиться на стилі, швидкості та колаборціях із дизайнерами, митцями та представниками шоу-бізнесу. Такий підхід дозволяє Puma ефективно працювати у сегменті *sportstyle*, однак обмежує масштаб впливу бренду в професійному спортивному середовищі порівняно з Nike та Adidas.

Бренд-менеджмент Under Armour має виражено раціональний та технологічний характер. Компанія зосереджується на функціональних перевагах продукції, інноваційних матеріалах та підвищенні спортивної продуктивності. Комунікації бренду апелюють передусім до професійних та напівпрофесійних спортсменів, що звужує емоційне охоплення аудиторії, але водночас формує імідж високотехнологічного спеціалізованого бренду [27].

Стратегія бренд-менеджменту New Balance ґрунтується на цінностях якості, комфорту та традицій. Компанія уникає агресивних маркетингових кампаній, роблячи акцент на довговічності продукції, ергономіці та локальному виробництві. Такий підхід забезпечує високу лояльність споживачів у певних нішах, однак обмежує глобальну експансію бренду та його емоційну привабливість для масового ринку.

Отже, порівняльний аналіз засвідчує, що стратегія бренд-менеджменту Nike є найбільш комплексною, оскільки поєднує емоційне позиціонування, інноваційні технології, цифрові канали взаємодії та глобальну локалізацію бренду. Саме така інтегрована модель управління брендом дозволяє Nike не лише утримувати лідерські позиції, а й формувати галузеві стандарти бренд-менеджменту на міжнародному рівні [95-100].

Здійснено порівняльний аналіз стратегій бренд-менеджменту компанії Nike Inc. та її основних конкурентів на світовому ринку спортивних товарів. Дослідження показало, що Nike застосовує найбільш комплексну модель управління брендом, яка поєднує емоційне позиціонування, інноваційні технології та розвинену цифрову екосистему взаємодії зі споживачами. На відміну від конкурентів, бренд-менеджмент Nike орієнтований не лише на

продуктову функціональність, а й на формування довгострокового ціннісного та емоційного зв’язку з клієнтами. Встановлено, що стратегія Direct-to-Consumer та розвиток Nike Digital суттєво посилюють конкурентні позиції компанії за рахунок зростання маржинальності та контролю над брендовими комунікаціями. Таким чином, ефективне поєднання брендових, цифрових і маркетингових інструментів забезпечує Nike стійке лідерство у висококонкурентному міжнародному середовищі та створює передумови для подальшого стратегічного розвитку.

2.3. Особливості організації бренд-менеджменту компанії Nike Inc. в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах розвитку глобального ринку спортивних товарів ефективність бренд-менеджменту дедалі більше визначається рівнем цифровізації управлінських процесів, маркетингових комунікацій та взаємодії зі споживачами. Компанія Nike Inc. є одним із лідерів галузі, яка системно інтегрувала цифрові технології в організацію бренд-менеджменту, трансформувавши бренд із традиційного маркетингового активу у цифрову екосистему цінності.

Організація бренд-менеджменту Nike базується на централізованій стратегічній моделі з одночасною гнучкою адаптацією до локальних ринків. Ключові рішення щодо брендової стратегії, позиціонування, цінностей і глобальних кампаній формуються на корпоративному рівні, тоді як регіональні підрозділи отримують повноваження щодо локалізації контенту, продуктів і комунікацій відповідно до культурних, соціальних та поведінкових особливостей споживачів. Такий підхід забезпечує цілісність бренду Nike на міжнародному рівні та водночас підвищує релевантність брендових повідомлень у конкретних регіонах.

Важливою особливістю організації бренд-менеджменту Nike є інтеграція цифрових підрозділів у структуру стратегічного управління брендом (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Організація бренд-менеджменту компанії Nike Inc. в умовах цифрової трансформації

Рівень управління	Основні суб'єкти	Ключові функції бренд-менеджменту	Інструменти та механізми	Результат для бренду
Корпоративний (стратегічний)	Рада директорів, топ-менеджмент, глобальний бренд-офіс Nike	Формування глобальної бренд-стратегії; визначення місії, цінностей та позиціонування бренду; управління бренд-капіталом; розробка глобальних маркетингових кампаній	Глобальні бренд-гайдлайни; стратегічне планування; міжнародні спонсорські контракти; контроль брендової цілісності	Єдина глобальна ідентичність бренду; висока впізнаваність; стратегічна узгодженість
Digital-рівень (інтеграційний)	Підрозділ Nike Digital, аналітичні та IT-команди	Управління цифровими каналами бренду; персоналізація комунікацій; збір та аналіз споживчих даних; розвиток Direct-to-Consumer	Мобільні застосунки Nike; e-commerce; big data; CRM; аналітика поведінки споживачів	Підвищення лояльності; зростання маржинальності; прямий контакт зі споживачем
Регіональний (операційний)	Регіональні офіси (Північна Америка, EMEA, Азія тощо)	Адаптація глобальної бренд-стратегії до локальних ринків; локальні кампанії; робота з регіональними інфлюенсерами та спільнотами	Локалізований маркетинг; партнерства зі спортсменами; регіональні digital-кампанії	Висока релевантність бренду на локальних ринках; зростання продажів
Роздрібний / клієнтський (прикладний)	Фірмові магазини Nike, online-платформи	Формування клієнтського досвіду; комунікація цінностей бренду в точках контакту; омніканальна взаємодія	Nike Direct, омніканальність, дизайн магазинів, сервісні моделі	Стійка емоційна прив'язаність до бренду; повторні покупки

Джерело: узагальнено автором на основі корпоративної практики Nike Inc. [95-100]

Підрозділ Nike Digital відіграє ключову роль у формуванні цифрових каналів взаємодії зі споживачами, зборі та аналізі даних, персоналізації

пропозицій і розвитку цифрових сервісів. Використання аналітики великих даних дозволяє компанії глибше розуміти споживчі вподобання, прогнозувати поведінку клієнтів і оперативно коригувати бренд-стратегію.

Цифрова трансформація бренд-менеджменту Nike тісно пов'язана з реалізацією моделі Direct-to-Consumer (Nike Direct), яка передбачає прямий контакт бренду зі споживачем без посередників. Через власні онлайн-платформи, мобільні застосунки та фірмові роздрібні магазини Nike отримує повний контроль над брендовими комунікаціями, клієнтським досвідом та формуванням лояльності. Такий формат організації бренд-менеджменту дозволяє підвищувати маржинальність, зменшувати залежність від оптових каналів збуту та швидше впроваджувати інноваційні рішення.

Ще однією характерною рисою бренд-менеджменту Nike є орієнтація на спільноти та довгострокові відносини зі споживачами. Бренд використовує цифрові платформи не лише як канали продажів, а як середовище для формування спільнот навколо спорту, активного способу життя та самореалізації. Такий підхід трансформує роль споживача з пасивного покупця у активного учасника брендової екосистеми, що суттєво підсилює бренд-капітал компанії.

Організація бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової трансформації характеризується системністю, інтегрованістю та клієнтоорієнтованістю. Поєднання централізованого стратегічного управління, цифрових інструментів, прямої взаємодії зі споживачами та персоналізованих брендових комунікацій забезпечує Nike стійкі конкурентні переваги та формує основу для подальшого розвитку бренду в умовах динамічних змін глобального ринкового середовища [95-100].

У сучасних умовах цифрової економіки бренд-менеджмент Nike Inc. дедалі більше набуває ознак інтегрованої цифрової стратегії, у межах якої бренд виступає не лише інструментом маркетингової комунікації, а й основою формування цілісного клієнтського досвіду. Цифрова трансформація компанії охоплює бізнес-модель, канали збуту, аналітику даних і взаємодію зі

споживачами, що дозволяє Nike зберігати лідерські позиції на глобальному ринку спортивних товарів.

Однією з ключових особливостей цифрової стратегії Nike є перехід від продукт-орієнтованої моделі до клієнтоцентричної цифрової екосистеми. Компанія активно використовує власні мобільні застосунки, онлайн-платформи та цифрові сервіси як інструменти не лише продажу, а й залучення споживачів до постійної взаємодії з брендом. Це дозволяє формувати персоналізований бренд-досвід, заснований на індивідуальних потребах, поведінці та вподобаннях користувачів.

Важливим елементом організації бренд-менеджменту Nike в умовах цифрової трансформації є системне використання даних та аналітики. Збір і обробка великих масивів споживчої інформації дають змогу компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати брендові комунікації та прогнозувати зміну споживчих трендів. У такий спосіб цифрові технології стають інструментом стратегічного управління брендом, а не лише технічним засобом підтримки маркетингових процесів [96].

Крім того, цифрова трансформація сприяла посиленню моделі Direct-to-Consumer, що забезпечує Nike прямий контроль над усіма ключовими точками контакту зі споживачами. Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати залежність від посередників, підвищити маржинальність та забезпечити єдність брендових повідомлень у всіх каналах комунікації. У результаті бренд Nike функціонує як цифрова платформа, що поєднує продукт, сервіс, комунікацію та спільноту.

Цифрова трансформація бренд-менеджменту Nike Inc. є не фрагментарним процесом, а цілісною стратегічною моделлю, спрямованою на формування довгострокової цінності бренду. Поєднання цифрових технологій, клієнтоорієнтованості та стратегічного управління брендом створює передумови для збереження конкурентних переваг Nike в умовах динамічних змін глобального ринкового середовища.

Основні напрями та інструменти цифрової трансформації бренд-менеджменту Nike систематизовано в таблиці 2.6, що дозволяє оцінити їх вплив на формування стійких конкурентних переваг компанії.

Таблиця 2.6

Основні напрями цифрової трансформації бренд-менеджменту Nike Inc.

Напрям цифрової трансформації	Практичні приклади реалізації	Брендовий ефект
Digital-екосистема	Nike App, SNKRS, NRC, NTC	Формування спільноти навколо бренду, зростання brand engagement
Аналітика даних і AI	Персоналізація пропозицій, прогноз попиту, customer insights	Підвищення цінності бренду для споживача
Direct-to-Consumer (DTC)	Власні онлайн-канали, mobile commerce	Зростання маржинальності та контроль над бренд-комунікаціями
Цифровий продуктний досвід	NFC-чипи, відстеження автентичності, цифрові сервіси	Посилення довіри та інноваційного іміджу
Metaverse & Web3	Nikeland (Roblox), digital fashion	Розширення меж бренду та залучення покоління Gen Z
Цифровізація ланцюга поставок	ERP-системи, автоматизація	Узгодження операційної ефективності з бренд-стратегією

Джерело: складено автором на основі [99]

Суттєвим аспектом цифрової трансформації бренд-менеджменту Nike є реальні практичні інструменти, які компанія впроваджує для посилення взаємодії зі споживачами та оптимізації бізнес-процесів. Одним із таких напрямів є розвиток цифрових платформ і мобільних застосунків, які стали не лише каналами продажу, а й інтегрованими елементами бренд-екосистеми. Зокрема, Nike успішно інвестував у створення і розвиток низки мобільних застосунків – Nike App, SNKRS, Nike Training Club (NTC) та Nike Run Club (NRC) – що дозволило не лише підтримувати електронну торгівлю, а й зміцнювати емоційний та функціональний зв’язок зі споживачами шляхом персоналізації контенту та рекомендацій.

Важливою складовою цифрової стратегії Nike є інвестиції в аналітику даних та штучний інтелект, зокрема придбання спеціалізованих платформ для інтеграції та обробки даних, що дозволяє об’єднувати інформацію з різних

джерел і глибше розуміти поведінку користувачів. Такий підхід сприяє формуванню персоналізованих маркетингових пропозицій і підвищує ефективність комунікацій з клієнтами.

Крім того, Nike використовує сучасні технології ідентифікації та відстеження продукції, зокрема досліджує застосування блокчейну та NFC-чипів у своїх товарах для забезпечення їхньої автентичності. Це не лише підвищує довіру споживачів до бренду, а й створює додатковий цифровий досвід взаємодії з продуктом. Golden Owl

Nike також планує модернізацію цифрової інфраструктури ланцюга поставок, впроваджуючи корпоративні системи планування ресурсів підприємства (ERP) та інші цифрові рішення для підвищення прозорості й оперативності управлінських процесів. Це є складовою будування цифрової бізнес-моделі, яка інтегрує операційну діяльність з бренд-стратегією.

Ще одним перспективним напрямом розвитку цифрового бренду є вступ Nike у метавсесвіт, зокрема через проєкт Nikeland на платформі Roblox, де компанія створює інтерактивний цифровий простір із можливістю покупки віртуальних товарів та взаємодії споживачів у новому середовищі. Такі ініціативи розширюють межі традиційного бренд-менеджменту та формують нові способи залучення споживачів у цифровому контексті. [95-100]

Таким чином, цифрова трансформація Nike охоплює не лише традиційні напрямки електронної комерції, а й широке застосування цифрових платформ, аналітики даних, інноваційних технологій у продуктах та цифрових сервісів, що разом сприяє зміцненню брендової цінності та конкурентних переваг у глобальному масштабі.

Nike Inc. також активно впроваджує структуровану модель цифрової трансформації, яка виходить за межі простої автоматизації або розвитку окремих платформ і передбачає цілісне створення персоналізованого клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії зі споживачем. Така модель включає побудову дано-орієнтованої системи управління даними, що об’єднує сигнали від різних точок контакту – мобільних застосунків, фірмового сайту, фізичних магазинів та

програм лояльності – у єдину базу для аналітики й прийняття рішень. Збір і уніфікація даних дозволяє Nike створювати динамічні сегменти аудиторій та адаптувати комунікації і пропозиції у реальному часі відповідно до поведінкових патернів споживачів, що суттєво підсилює ефективність персоналізації [100].

У межах цього підходу компанія розробляє так званий «playbook персоналізованого цифрового досвіду», який охоплює ключові точки взаємодії з користувачем – від першого контакту через мобільні застосунки до транзакцій і повторних покупок. Такий підхід передбачає не лише пропозицію релевантного контенту, а й оптимізацію процесів обслуговування, включно з персоналізованими акціями, рекомендаціями товарів та стимулюванням поведінкових реакцій, що максимально відповідають очікуванням споживачів.

Крім того, Nike реалізує повноцінну омніканальну стратегію, спрямовану на узгодження та послідовність взаємодій у цифровому та фізичному середовищах. Це означає, що бренд прагне забезпечити однорідність та синхронність повідомлень, сервісів та пропозицій у мобільних застосунках, інтернет-магазині і фірмових магазинах, що створює єдину споживчу подорож без розривів між каналами. Такий омніканальний підхід включає використання загального «data-логу» для прогнозування попиту, координації запасів та оптимізації візуальних і контентних повідомлень у різних каналах [100].

Ці практики цифрового бренд-менеджменту не лише сприяють підвищенню ретенції та повторних продажів, а й формують глибоке розуміння поведінки споживача, що є ключовою конкурентною перевагою в умовах зростаючої цифровізації ринку. Впровадження спільної для всіх каналів системи даних і персоналізації дозволяє Nike швидко реагувати на зміни ринкових запитів та адаптувати бренд-стратегію відповідно до актуальних тенденцій споживчої поведінки.

У сучасних умовах цифрової економіки бренд-менеджмент міжнародних компаній дедалі більше трансформується в систему технологічно інтегрованих управлінських рішень. Для компанії Nike Inc. бренд виступає не лише інструментом маркетингової комунікації, а й ключовим елементом стратегічного

управління, що об’єднує аналітику даних, цифрові канали взаємодії, організаційні механізми та клієнтоорієнтовані підходи.

У зв’язку з цим доцільним є виокремлення та систематизація основних технологій бренд-менеджменту, які використовує Nike у процесі цифрової трансформації. Такі технології формують цілісну модель управління брендом, спрямовану на підвищення його цінності, глобальної впізнаваності та довгострокової конкурентоспроможності. Узагальнення відповідних технологій, інструментів їх реалізації та брендових результатів представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Технології бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової економіки

Група технологій	Конкретні технології	Інструменти реалізації	Брендовий результат
Аналітичні	Data-driven brand management	Big Data, AI, customer analytics	Точне позиціонування, персоналізація
Комунікаційні	Цифровий сторітелінг	Apps, social media, video-content	Емоційна залученість
Організаційні	Інтегрований бренд-контроль	Nike Digital, глобальні brand-guidelines	Єдність бренду на глобальному рівні
Клієнтоорієнтовані	Customer Experience Management	Omnichannel, DTC, membership	Лояльність і повторні покупки
Інноваційні	Digital product branding	NFC, Web3, metaverse	Інноваційний імідж бренду

Джерело: складено автором на основі [99-100]

Аналіз технологій бренд-менеджменту Nike Inc., наведених у таблиці 2.7, свідчить про комплексний та системний характер цифрової трансформації бренду. Компанія не обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів, а формує багаторівневу технологічну модель управління брендом, у межах якої бренд інтегрується в усі ключові управлінські процеси міжнародної компанії.

Аналітичні технології, засновані на використанні великих даних та штучного інтелекту, дозволяють Nike реалізовувати data-driven підхід до бренд-менеджменту, забезпечуючи точне позиціонування бренду та високий рівень персоналізації комунікацій. Це сприяє формуванню індивідуалізованого бренд-

досвіду та підвищенню цінності бренду для різних сегментів глобальної аудиторії.

Комунікаційні технології, зокрема цифровий сторітелінг та інтеграція мобільних застосунків і соціальних медіа, відіграють ключову роль у створенні емоційного зв'язку між брендом і споживачами. Завдяки цьому бренд Nike трансформується з виробника спортивних товарів у символ стилю життя, мотивації та самореалізації, що суттєво посилює його бренд-капітал.

Організаційні технології бренд-менеджменту, представлені інтегрованим бренд-контролем і діяльністю підрозділу Nike Digital, забезпечують стратегічну цілісність бренду на глобальному рівні. Використання єдиних бренд-гайдлайнів у поєднанні з цифровими інструментами управління дозволяє компанії підтримувати уніфіковану брендову ідентичність при одночасній адаптації до локальних ринкових умов.

Клієнтоорієнтовані та інноваційні технології, зокрема управління клієнтським досвідом, омніканальні продажі, Web3-рішення та цифрове бренд-розширення у метавсесвіті, формують нові способи взаємодії зі споживачами. Це дозволяє Nike не лише підвищувати лояльність і повторні покупки, а й закріплювати імідж інноваційного глобального бренду, орієнтованого на майбутні покоління споживачів [99].

Використання комплексу сучасних технологій бренд-менеджменту в умовах цифрової економіки забезпечує Nike Inc. стійкі конкурентні переваги на міжнародному ринку. Інтеграція аналітичних, комунікаційних, організаційних та інноваційних технологій дозволяє компанії ефективно управляти брендом як стратегічним активом, що формує довгострокову цінність і підтримує глобальне лідерство бренду Nike.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз ринкових позицій та організаційно-економічних характеристик Nike Inc., що дало змогу обґрунтувати її статус як

одного з ключових глобальних лідерів індустрії спортивних товарів. Показано, що сила бренду Nike підтримується не лише масштабами діяльності й міжнародною присутністю, а й здатністю монетизувати бренд-цінність через преміальне позиціонування, інноваційність продуктового портфеля та ефективну систему збуту. Окреслено, що конкурентні переваги компанії формуються завдяки поєднанню емоційного бренд-менеджменту, інвестицій у НДДКР і цілеспрямованого розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами, які підсилюють залученість і знижують чутливість аудиторії до цінової конкуренції.

У межах аналізу конкурентного середовища встановлено, що основні конкуренти Nike – Adidas, Puma, Under Armour та New Balance – застосовують різні підходи до управління брендом: від акценту на спортивній спадщині та технологіях (Adidas) до sportstyle-колаборацій і модного позиціонування (Puma), технологічної функціональності (Under Armour) та стратегії якості й комфорту з нішевою лояльністю (New Balance). Порівняльні таблиці засвідчили, що ці моделі є більш спеціалізованими, тоді як Nike використовує найбільш інтегровану та масштабовану бренд-стратегію, поєднуючи глобальну уніфікацію бренду з локалізацією комунікацій на регіональних ринках. Виявлено, що домінування Nike в конкурентному полі значною мірою забезпечується цифровою екосистемою та розвитком Direct-to-Consumer, які посилюють контроль над клієнтським досвідом, прискорюють виведення інновацій і підвищують маржинальність.

Окрему увагу приділено організації бренд-менеджменту Nike в умовах цифрової трансформації: доведено, що компанія вибудовує багаторівневу модель управління брендом (корпоративний – digital – регіональний – клієнтський рівні), де цифрові підрозділи інтегровані у стратегічні рішення та операційні процеси. Систематизація технологій бренд-менеджменту (табл. 2.7) підтвердила, що Nike застосовує комплекс взаємопов’язаних технологій: аналітичні (data-driven управління на основі Big Data/AI), комунікаційні (цифровий сторітелінг і контент-маркетинг), організаційні (інтегрований бренд-контроль і глобальні гайдлайни), клієнтоорієнтовані (омніканальність, членські програми, DTC) та

інноваційні (цифрове бренд-розширення через NFC/Web3/metaverse). У підсумку обґрунтовано, що саме технологічно підсилений бренд-менеджмент перетворює бренд Nike на довгостроковий стратегічний актив міжнародної компанії, забезпечує стійкі конкурентні переваги та створює передумови для подальшого зростання в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ NIKE INC. В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Оцінка ефективності чинних технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc.

В умовах високої насиченості глобального ринку спортивних товарів та зростання ролі нематеріальних активів ефективність бренд-менеджменту міжнародних компаній дедалі частіше визначається не обсягами виробництва, а здатністю бренду формувати довгострокову цінність, підтримувати лояльність споживачів і забезпечувати фінансову результативність. У цьому контексті компанія Nike Inc. є показовим прикладом успішної реалізації технологій бренд-менеджменту, ефективність яких доцільно оцінювати за сукупністю фінансових, маркетингових та поведінкових індикаторів.

Оцінка ефективності бренд-менеджменту Nike ґрунтується на аналізі впливу застосовуваних технологій на ключові результати діяльності компанії, зокрема: динаміку виручки та прибутковості, рівень бренд-капіталу, позиції на глобальному ринку, глибину взаємодії зі споживачами та здатність бренду адаптуватися до цифрових і соціокультурних трансформацій (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності чинних технологій бренд-менеджменту компанії Nike Inc.

Напрям оцінювання	Технології бренд-менеджменту	Ключові індикатори ефективності	Результати та ефекти
1	2	3	4
Фінансово-економічний	Преміальне бренд-позиціонування, DTC-модель	Валова маржа, чистий прибуток, дивіденди, ринкова капіталізація	Стабільна прибутковість, здатність утримувати преміальні ціни, інвестиційна привабливість
Маркетинговий	Емоційний брендинг, глобальні кампанії	Brand awareness, brand equity, лояльність	Висока впізнаваність бренду, сильний емоційний зв’язок зі споживачами

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
Цифровий	Nike Digital, mobile apps, AI, Big Data	Engagement rate, повторні покупки, персоналізація	Формування цифрової бренд-екосистеми, зростання взаємодії зі споживачами
Клієнтоорієнтований	Customer Experience Management, омніканальність	Retention rate, customer lifetime value	Зміцнення довгострокових відносин із клієнтами, зростання лояльності
Організаційний	Інтегрований бренд-контроль, brand-guidelines	Узгодженість комунікацій, глобальна цілісність бренду	Єдність бренду на міжнародному рівні, мінімізація репутаційних ризиків
Інноваційний	Digital product branding, Web3, metaverse	Інноваційний імідж, залучення Gen Z	Закріплення іміджу технологічного лідера, бренд-орієнтація на майбутні ринки

Одним із ключових критеріїв ефективності бренд-менеджменту є здатність бренду забезпечувати стабільні фінансові результати у довгостроковій перспективі. Як показано в розділі 2, Nike Inc. демонструє відносно стійкі обсяги продажів навіть у періоди макроекономічної нестабільності, що свідчить про високу еластичність попиту за брендом та низьку чутливість споживачів до цінових коливань.

Збереження високого рівня валової маржі підтверджує здатність Nike монетизувати бренд-цінність та реалізовувати преміальне позиціонування. Водночас стратегія Direct-to-Consumer дозволила компанії підвищити операційну ефективність, зменшити залежність від оптових партнерів і посилити контроль над ціноутворенням та брендовими комунікаціями. Регулярні дивідендні виплати та стабільна ринкова капіталізація додатково підтверджують позитивний вплив бренд-менеджменту на інвестиційну привабливість компанії [94-100].

З маркетингової точки зору ефективність бренд-менеджменту Nike проявляється у високому рівні глобальної впізнаваності бренду, стабільній асоціації з цінностями перемоги, самореалізації та інновацій, а також у здатності бренду формувати емоційний зв’язок зі споживачами. Слоган «Just Do It»

функціонує як універсальний комунікаційний код, що залишається актуальним для різних поколінь і культурних контекстів.

Застосування технологій цифрового сторітелінгу, інтеграція соціальних тем у бренд-комунікації та співпраця з відомими спортсменами й культурними лідерами дозволяють Nike підтримувати високий рівень brand engagement. У результаті бренд виходить за межі функціонального сприйняття продукту та трансформується у символ стилю життя, що є важливою конкурентною перевагою в умовах глобальної конкуренції.

Особливу роль в оцінці ефективності бренд-менеджменту Nike відіграють цифрові технології. Розвиток підрозділу Nike Digital, мобільних застосунків (Nike App, SNKRS, NRC, NTC) та аналітичних платформ дозволив компанії перейти до data-driven моделі управління брендом. Використання великих даних і штучного інтелекту забезпечує персоналізацію пропозицій, підвищення точності таргетингу та оптимізацію комунікаційних стратегій [94-100].

Ефективність цифрових технологій проявляється у зростанні частки повторних покупок, підвищенні показників утримання клієнтів і формуванні спільнот навколо бренду. Омніканальний підхід, який інтегрує онлайн- та офлайн-канали, створює безперервний клієнтський досвід і підсилює довіру до бренду. Таким чином, цифрові технології виступають не допоміжним інструментом, а ядром сучасної системи бренд-менеджменту Nike.

Ефективність бренд-менеджменту Nike також визначається рівнем організаційної інтегрованості бренду у систему корпоративного управління. Централізоване формування брендової стратегії у поєднанні з гнучкою локалізацією на регіональних ринках забезпечує баланс між глобальною цілісністю та локальною релевантністю бренду.

Наявність єдиних бренд-гайдлайнів, інтегрованого бренд-контролю та цифрових інструментів моніторингу дозволяє компанії підтримувати стабільність брендової ідентичності навіть за умов масштабної міжнародної присутності. Це знижує ризики фрагментації бренду та підвищує ефективність глобальних маркетингових кампаній.

Загалом оцінка чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc. свідчить про їх високу результативність та відповідність викликам цифрової економіки. Бренд-менеджмент Nike характеризується системністю, інноваційністю та стратегічною орієнтацією на довгострокову цінність бренду. Поєднання фінансової стійкості, сильного бренд-капіталу, розвиненої цифрової екосистеми та клієнтоорієнтованої моделі управління дозволяє Nike не лише зберігати лідерські позиції, а й формувати галузеві стандарти бренд-менеджменту на міжнародному рівні.

Для комплексної оцінки ефективності чинних технологій бренд-менеджменту міжнародної компанії Nike Inc. доцільно застосувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє кількісно та якісно виміряти результативність управління брендом у фінансовому, ринковому та цифровому вимірах. На відміну від традиційних маркетингових метрик, KPI бренд-менеджменту охоплюють не лише показники продажів, а й індикатори брендової цінності, цифрової залученості, лояльності споживачів та інноваційного сприйняття бренду [79].

Запропонована система KPI дає змогу оцінити бренд Nike як стратегічний нематеріальний актив, інтегрований у бізнес-модель компанії та орієнтований на довгострокове зростання вартості. Узагальнені показники, представлені в таблиці 3.2, відображають результативність використання цифрових, організаційних і клієнтоорієнтованих технологій бренд-менеджменту в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 3.2

Ключові KPI оцінки ефективності бренд-менеджменту Nike Inc.

Група KPI	Показник	Зміст показника	Орієнтовна оцінка / тенденція	Управлінське значення
1	2	3	4	5
Брендова цінність	Brand Equity Index	Інтегральний показник сили бренду (впізнаваність, лояльність, асоціації)	Один із найвищих у світі серед спортивних брендів	Підтверджує стратегічну цінність бренду як нематеріального активу

1	2	3	4	5
Ринкова позиція	Global market share	Частка Nike на світовому ринку спортивних товарів	≈ 35% (лідер ринку)	Свідчить про ефективність глобальної бренд-стратегії
Digital penetration	Частка digital-каналів у продажах	Частка онлайн і mobile-продажів у загальній виручці	≈ 25% і зростає	Показник успішності цифрової трансформації бренду
DTC-ефективність	DTC share (Nike Direct)	Частка прямих продажів без посередників	≈ 40% у структурі збуту Nike Brand	Зростання маржинальності та контроль брендових комунікацій
Клієнтська лояльність	Repeat purchase rate	Частка повторних покупок	Висока, стабільна	Ефект клієнтоорієнтованого бренд-менеджменту
Цифрова залученість	Brand engagement rate	Активність у застосунках, соцмережах, спільнотах	Вища за середньогалузеву	Формування бренд-спільнот і довгострокових відносин
Фінансова віддача бренду	Brand premium margin	Премія ціни за рахунок бренду	Стійка, позитивна	Дозволяє утримувати преміальне позиціонування
Інноваційність бренду	Innovation perception index	Сприйняття бренду як технологічного лідера	Високе	Підтримує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі

Аналіз наведених у таблиці 3.2. KPI свідчить про високий рівень ефективності системи бренд-менеджменту Nike Inc., яка ґрунтується на комплексному поєднанні емоційного позиціонування, цифрової трансформації та data-driven управління. Зокрема, високі значення Brand Equity Index підтверджують статус бренду Nike як одного з найсильніших у світовій спортивній індустрії. Сформована впізнаваність, стійка лояльність та позитивні асоціації дозволяють компанії розглядати бренд як ключове джерело конкурентних переваг і фінансової стабільності [20].

Показник Global market share на рівні близько 35 % демонструє домінуючі позиції Nike на глобальному ринку спортивних товарів та підтверджує ефективність реалізованої глобальної бренд-стратегії. Водночас зростання digital

penetration (приблизно 25 % і висхідна динаміка) свідчить про успішність цифрової трансформації бренду та здатність компанії адаптувати канали взаємодії до змін у споживчій поведінці.

Особливої уваги заслуговує показник DTC share (Nike Direct), який відображає частку прямих продажів без посередників. Його значення на рівні близько 40 % свідчить про високу ефективність моделі Direct-to-Consumer, що забезпечує зростання маржинальності, підвищення контролю над брендовими комунікаціями та формування цілісного клієнтського досвіду. Саме цей KPI можна розглядати як один із ключових індикаторів зрілості цифрового бренд-менеджменту Nike.

Показники Repeat purchase rate та Brand engagement rate підтверджують результативність клієнтоорієнтованих і комунікаційних технологій бренд-менеджменту. Високий рівень повторних покупок і цифрової залученості свідчить про трансформацію бренду Nike з виробника спортивної продукції у бренд-екосистему, що формує довгострокові відносини зі споживачами та підтримує активні бренд-спільноти [99-100].

Фінансовий вимір ефективності бренд-менеджменту відображає показник Brand premium margin, який демонструє здатність Nike утримувати преміальне позиціонування навіть в умовах посилення конкуренції. Це підтверджує, що брендова цінність компанії безпосередньо конвертується у фінансові результати та стабільну рентабельність.

Нарешті, високі значення Innovation perception index засвідчують сприйняття Nike як технологічного та інноваційного лідера галузі. Активне впровадження цифрових продуктів, Web3-рішень, елементів метавсесвіту та аналітики даних формує у споживачів очікування постійних інновацій, що зміцнює довгострокову конкурентоспроможність бренду.

Отже, система KPI бренд-менеджменту Nike Inc. демонструє високу узгодженість стратегічних, цифрових і клієнтоорієнтованих рішень компанії. Вона підтверджує, що ефективність технологій бренд-менеджменту Nike визначається не лише обсягами продажів, а насамперед здатністю бренду

формувати емоційний зв'язок зі споживачами, масштабувати цифрову екосистему та трансформувати брендову цінність у стійкі фінансові результати. Саме такий підхід дозволяє Nike зберігати лідерські позиції на глобальному ринку та формувати орієнтири для розвитку бренд-менеджменту міжнародних компаній. З метою комплексної оцінки ефективності чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc. доцільно не лише фіксувати досягнуті результати, а й ідентифікувати потенційні ризики та стратегічні резерви подальшого розвитку бренду. У сучасних умовах цифрової економіки бренд міжнародної компанії функціонує в динамічному середовищі, що характеризується високою технологічною мінливістю, зростанням очікувань споживачів та посиленням глобальної конкуренції [27].

Порівняльна матриця «фактичний стан – ризики – резерви зростання» дозволяє систематизувати результати реалізації бренд-стратегії Nike, оцінити вразливі місця цифрової трансформації та визначити напрями посилення конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності бренд-менеджменту Nike Inc.: факт – ризики – резерви зростання

Напрям	Фактичний стан (станом на 2024–2025 рр.)	Потенційні ризики	Резерви та напрями зростання
Брендова сила	Найсильніший бренд у спортивній індустрії	Перевантаження бренду, зниження автентичності	Поглиблення ціннісного позиціонування, ESG-наратив
Digital-екосистема	Розвинені платформи Nike App, SNKRS, NRC	Технологічна складність, кіберризики	Подальша AI-персоналізація, predictive branding
DTC-модель	Висока частка прямих продажів	Канібалізація оптових каналів	Оптимізація омніканальної взаємодії
Глобальна локалізація	Адаптація кампаній до регіонів	Геополітичні та культурні ризики	Регіональні digital-hubs і локальні бренд-спільноти
Інноваційний імідж	Лідерство у digital fashion, Web3	Низька монетизація нових форматів	Масштабування метавсесвіту, NFT-послуг
Фінансова ефективність	Стабільна прибутковість бренду	Коливання попиту, витрати на маркетинг	Data-driven оптимізація інвестицій у бренд

Джерело: складено автором на основі [94-100]

Такий підхід є характерним для стратегічного бренд-менеджменту провідних транснаціональних компаній і відповідає логіці risk-based та opportunity-driven управління брендом.

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить, що бренд Nike Inc. перебуває на етапі високої зрілості, водночас зберігаючи значний потенціал подальшого розвитку. Найбільш очевидною конкурентною перевагою компанії залишається брендова сила, оскільки Nike стабільно визнається найсильнішим брендом у світовій спортивній індустрії. Разом із тим, надмірна комерціалізація та інтенсивність маркетингових комунікацій створюють ризик «перевантаження бренду» та поступового розмивання його автентичності. У цьому контексті стратегічним резервом зростання виступає поглиблення ціннісного позиціонування бренду, зокрема через ESG-наративи, соціальну відповідальність і підтримку сталого розвитку.

Digital-екосистема Nike, представлена мобільними застосунками Nike App, SNKRS, NRC та NTC, є однією з найрозвиненіших у галузі та забезпечує високий рівень залученості споживачів. Водночас зростання складності цифрової інфраструктури підвищує технологічні та кіберризики, що потребує постійних інвестицій у безпеку та надійність систем. Перспективним резервом розвитку в цьому напрямі є поглиблення використання штучного інтелекту, predictive branding і гіперперсоналізованих комунікацій, які дозволяють підвищити ефективність бренд-менеджменту без пропорційного зростання витрат [94].

Висока частка Direct-to-Consumer (DTC) продажів свідчить про успішність трансформації бізнес-моделі Nike та зростання контролю над брендовими комунікаціями. Однак така стратегія супроводжується ризиком канібалізації традиційних оптових каналів та потенційними конфліктами з партнерами. У цьому контексті резервом зростання є подальша оптимізація омніканальної моделі, яка дозволить узгодити цифрові та офлайн-канали збуту в межах єдиного клієнтського досвіду.

Глобальна локалізація бренд-стратегії Nike забезпечує високу релевантність бренду на різних регіональних ринках, проте залишається

чутливою до геополітичних і культурних ризиків. Перспективним напрямом розвитку є створення регіональних digital-hubs і локальних бренд-спільнот, що дозволяє поєднати глобальну ідентичність бренду з глибоким розумінням локальних споживчих контекстів.

У сфері інноваційного іміджу Nike зберігає лідерство завдяки розвитку digital fashion, Web3-ініціатив та присутності у метавсесвітах. Водночас ключовим викликом залишається низька поточна монетизація нових форматів. Резервом зростання є масштабування цифрових продуктів, NFT-сервісів і інтеграція віртуальних активів у ширшу бренд-екосистему, що може створити нові джерела доходів у довгостроковій перспективі [100].

Фінансова ефективність бренд-менеджменту Nike залишається стабільною, однак зростання витрат на маркетинг і можливі коливання попиту формують ризики для підтримання високої рентабельності. У цьому контексті стратегічним резервом виступає подальша data-driven оптимізація інвестицій у бренд, що дозволяє підвищувати віддачу від маркетингових і брендових витрат за рахунок точнішого таргетингу та аналітики.

Таким чином, аналіз співвідношення фактичного стану, ризиків і резервів зростання бренд-менеджменту Nike Inc. підтверджує, що компанія перебуває у фазі стратегічної стабільності з високим потенціалом подальшої еволюції бренду. Ключовими викликами стають не стільки питання зростання впізнаваності, скільки забезпечення автентичності, технологічної стійкості та ефективної монетизації цифрових інновацій. Саме здатність Nike інтегрувати управління ризиками з розвитком цифрових і ціннісних технологій бренд-менеджменту формує основу для збереження лідерських позицій у довгостроковій перспективі [94, 100].

Проведений аналіз ефективності чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc., а також систематизація ключових показників результативності, ризиків і резервів зростання свідчать про високий рівень зрілості бренд-стратегії компанії та її відповідність вимогам цифрової економіки. Водночас ідентифіковані стратегічні виклики – зокрема ризики перевантаження бренду,

обмежена монетизація цифрових інновацій, зростання технологічної складності та необхідність поглиблення локалізації бренд-комунікацій – вказують на наявність потенціалу для подальшого вдосконалення системи бренд-менеджменту.

З огляду на це, актуалізується потреба у формуванні цільових управлінських рекомендацій, спрямованих на посилення ефективності використання цифрових, аналітичних та клієнтоорієнтованих технологій бренд-менеджменту Nike Inc. Особливого значення набуває розробка напрямів удосконалення, що поєднують стратегічне управління брендом із data-driven підходами, інструментами персоналізації, розвитком бренд-спільнот та підвищенням довгострокової цінності бренду в глобальному масштабі [94, 100].

У цьому контексті у наступному пункті доцільно зосередитися на обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку технологій бренд-менеджменту Nike Inc., з урахуванням ідентифікованих ризиків, резервів зростання та стратегічних пріоритетів компанії в умовах цифрової трансформації.

3.2. Напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової економіки

В умовах посилення цифрової конкуренції, фрагментації споживчих аудиторій та зростання ролі нематеріальних активів ефективність бренд-менеджменту міжнародних компаній дедалі більше залежить від здатності інтегрувати цифрові технології, аналітику даних і клієнтоорієнтовані підходи у єдину стратегічну систему управління брендом. Незважаючи на високий рівень зрілості бренд-стратегії Nike Inc., результати проведеної оцінки свідчать про наявність стратегічних резервів, реалізація яких дозволить підвищити довгострокову цінність бренду та посилити його конкурентні позиції.

Основні напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike доцільно структурувати за п’ятьма ключовими векторами: аналітичним,

цифрово-комунікаційним, клієнтоорієнтованим, організаційним та інноваційним (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc.

Напрям удосконалення	Ключові управлінські дії	Інструменти реалізації	Рівень впливу	Очікуваний ефект для бренду
1	2	3	4	5
Data-driven branding	Перехід до прогнозного бренд-менеджменту; інтеграція поведінкової та емоційної аналітики	Big Data, AI/ML, predictive analytics, sentiment analysis	Стратегічний	Точніше позиціонування бренду; зниження репутаційних ризиків; оптимізація інвестицій у бренд
DTC та омніканальність	Балансування прямих і партнерських каналів; уніфікація клієнтського досвіду	CRM, CDP, omnichannel platforms, mobile commerce	Тактичний / операційний	Зростання LTV; підвищення маржинальності; зменшення канальної канібалізації
Бренд-спільноти	Інституціоналізація бренд-спільнот; інтеграція ESG у бренд-наратив	Community platforms, social listening, ESG storytelling	Стратегічний	Посилення brand equity; підвищення лояльності; збереження автентичності бренду
Web3 та digital fashion	Перехід від експериментів до масштабованих моделей монетизації	NFT, digital twins, metaverse platforms, blockchain	Інноваційний	Комерціалізація інновацій; залучення Gen Z; формування образу бренду майбутнього
Організаційна інтеграція	Закріплення бренду як стратегічного активу; міжфункціональна координація	Brand governance, unified brand-KPI, cross-functional teams	Корпоративний	Стратегічна узгодженість; зростання керованості бренду; довгострокова стійкість

1	2	3	4	5
Digital-комунікації	Персоналізація контенту та сторітелінгу в реальному часі	AI-content, personalization engines, social media analytics	Комунікаційний	Поглиблення емоційного зв'язку зі споживачем; зростання engagement
Інноваційна продуктна ідентичність	Інтеграція цифрових сервісів у фізичні продукти	NFC, smart products, connected devices	Продуктовий	Диференціація бренду; підвищення цінності продукту
Управління бренд-ризиками	Моніторинг перевантаження бренду та репутаційних загроз	Brand risk dashboards, AI-monitoring	Стратегічний	Запобігання ерозії бренду; підтримка довіри

Джерело: сформовано на основі [94, 100]

1. Data-driven branding як стратегічний напрям удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc. Перехід Nike Inc. до моделі прогнозного (predictive) бренд-менеджменту є логічним етапом еволюції управління брендом в умовах цифрової економіки. На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються на ретроспективному аналізі маркетингових показників, data-driven branding орієнтується на випереджальне управління брендовою цінністю, поведінкою споживачів та репутаційними ризиками.

Інтеграція поведінкової та емоційної аналітики дозволяє Nike перейти від узагальнених сегментів ринку до мікросегментації аудиторії на основі реальних моделей споживчої поведінки. Застосування інструментів Big Data, AI/ML, predictive analytics та sentiment analysis забезпечує глибоке розуміння не лише того, *що* купує споживач, а й *чому* він це робить, які емоційні тригери формують його ставлення до бренду та як змінюється це ставлення в динаміці.

З управлінської точки зору data-driven branding виконує стратегічну функцію, оскільки:

– дозволяє прогнозувати зміни бренд-сприйняття ще до їх фактичного прояву на ринку;

– знижує репутаційні ризики через ранню ідентифікацію негативних інформаційних сигналів;

– підвищує ефективність інвестицій у бренд шляхом оптимізації маркетингових бюджетів і фокусування на найбільш результативних бренд-активах.

Таким чином, data-driven branding трансформує бренд Nike з реактивного об'єкта маркетингового управління у активний аналітичний інструмент стратегічного розвитку, що безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність компанії.

2. DTC та омніканальність як тактично-операційний механізм посилення бренд-цінності. Розвиток моделі Direct-to-Consumer (Nike Direct) у поєднанні з омніканальною стратегією є одним із ключових чинників підвищення ефективності бренд-менеджменту Nike Inc. На відміну від традиційної дистрибуційної моделі, орієнтованої на оптових партнерів, DTC дозволяє компанії безпосередньо контролювати всі точки контакту зі споживачем, формуючи цілісний бренд-досвід.

Балансування між прямими та партнерськими каналами збуту потребує складних управлінських рішень, оскільки надмірна концентрація на DTC може призвести до канальної канібалізації та конфліктів із ключовими ритейл-партнерами. Саме тому стратегія Nike полягає не у витісненні традиційних каналів, а в їх інтеграції в єдину омніканальну екосистему [94, 100].

Використання CRM, Customer Data Platforms (CDP), omnichannel platforms і mobile commerce забезпечує:

– уніфікацію клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії;

– акумулювання єдиного масиву клієнтських даних для персоналізації комунікацій;

– підвищення показника Lifetime Value (LTV) за рахунок повторних покупок і сервісної взаємодії;

– зростання маржинальності завдяки скороченню посередницьких витрат.

З управлінської перспективи DTC та омніканальність мають тактичний та операційний характер, однак їхній вплив на бренд є стратегічно значущим. Контроль над клієнтським досвідом дозволяє Nike посилювати емоційний зв'язок зі споживачами, підвищувати рівень лояльності та забезпечувати стійкість бренду в умовах нестабільного конкурентного середовища.

3. Бренд-спільноти як стратегічний інструмент збереження та нарощування brand equity Nike Inc. В умовах цифрової економіки бренд-менеджмент дедалі більше виходить за межі класичних маркетингових комунікацій і трансформується у управління спільнотами навколо бренду. Для Nike Inc. бренд-спільноти виступають не лише каналом взаємодії зі споживачами, а й важливим нематеріальним активом, що забезпечує довгострокову стійкість бренд-капіталу.

Інституціоналізація бренд-спільнот передбачає перехід від спонтанних цифрових взаємодій до структурованої системи управління спільнотами, інтегрованої у загальну бренд-стратегію. Використання community platforms, social listening та інструментів аналізу соціальної активності дозволяє Nike не лише відстежувати споживчі настрої, а й активно формувати ціннісні орієнтири бренду через діалог зі своєю аудиторією [104].

Ключовим елементом цього напряму є інтеграція ESG-наративу у бренд-комунікації. Nike дедалі активніше використовує теми сталого розвитку, соціальної відповідальності, інклюзії та екологічної свідомості як складову брендового позиціонування. Це дозволяє бренду залишатися автентичним в очах споживачів, особливо молодших поколінь, для яких цінності бренду є не менш важливими, ніж функціональні характеристики продукту.

З управлінської точки зору розвиток бренд-спільнот має стратегічний характер, оскільки:

- посилює brand equity за рахунок глибшої емоційної залученості;
- підвищує рівень лояльності та довіри до бренду;
- знижує ризик «ерозії автентичності» у процесі масштабування бренду;
- перетворює споживачів на співтворців брендової цінності.

Таким чином, бренд-спільноти виступають для Nike не лише комунікаційним інструментом, а соціальним фундаментом бренду, що підтримує його стійкість у довгостроковій перспективі.

4. Web3 та digital fashion як інноваційний вектор розвитку бренд-менеджменту Nike Inc. Другим перспективним напрямом удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc. є розвиток Web3 та digital fashion, які формують нові контури взаємодії між брендом і споживачем. Якщо на початковому етапі ці інструменти мали експериментальний характер, то на сучасному етапі стратегічним завданням Nike стає перехід до масштабованих моделей монетизації цифрових інновацій [102].

Використання NFT, digital twins, metaverse platforms і blockchain дозволяє бренду створювати нові форми бренд-досвіду, що виходять за межі фізичного продукту. Цифрові копії товарів, віртуальні колекції та інтерактивні простори (зокрема проєкти на кшталт Nikeland) розширюють екосистему бренду та відкривають нові джерела доходу.

Особливу роль цей напрям відіграє у взаємодії з поколінням Gen Z, для якого цифрова ідентичність, віртуальні середовища та гейміфікація є органічною частиною повсякденного життя. Через Web3-інструменти Nike формує образ бренду майбутнього – інноваційного, технологічного та культурно релевантного.

Інноваційний характер цього напряму полягає у тому, що:

- бренд отримує можливість комерціалізувати нематеріальні активи;
- формуються нові моделі залучення та утримання аудиторії;
- створюється довгостроковий інноваційний імідж бренду;
- з’являється потенціал диверсифікації доходів поза традиційними каналами.

Разом з тим, для забезпечення ефективності Web3-стратегії необхідно подолати ризики низької монетизації та фрагментарності цифрових ініціатив, інтегрувавши їх у єдину бренд-архітектуру Nike.

5. Організаційна інтеграція як умова стратегічної керованості бренду Nike Inc. В умовах цифрової економіки бренд міжнародної компанії дедалі частіше

розглядається не як функція маркетингу, а як стратегічний корпоративний актив, що потребує відповідної організаційної архітектури управління. Для Nike Inc. подальше вдосконалення бренд-менеджменту пов'язане із закріпленням бренду в системі корпоративного управління через механізми brand governance та міжфункціональної координації.

Організаційна інтеграція бренду передбачає узгодження стратегічних рішень у сферах маркетингу, цифрових технологій, інновацій, ланцюгів постачання та клієнтського досвіду. Впровадження єдиної системи бренд-KPI, спільної для різних функціональних підрозділів, дозволяє забезпечити цілісність управління брендом і уникнути фрагментації брендових рішень на регіональному або продуктовому рівнях [101].

Формування міжфункціональних команд (cross-functional teams), орієнтованих на бренд, сприяє синхронізації стратегічних та операційних процесів і посилює відповідальність за довгострокову цінність бренду. У результаті бренд Nike функціонує не як сукупність комунікаційних кампаній, а як інтегрований елемент корпоративної стратегії, що впливає на інвестиційні рішення, інноваційну політику та управління ризиками.

Корпоративний характер цього напряму удосконалення зумовлений його довгостроковим ефектом, який проявляється у:

- зростанні стратегічної узгодженості управлінських рішень;
- підвищенні керованості бренду в умовах глобальної диверсифікації;
- зміцненні довгострокової стійкості бренду як нематеріального активу;
- зниженні ризиків розмивання брендової ідентичності при масштабуванні бізнесу.

Таким чином, організаційна інтеграція виступає фундаментом ефективного бренд-менеджменту Nike Inc., забезпечуючи системність і сталість реалізації брендової стратегії на глобальному рівні.

6. Digital-комунікації та персоналізований сторітелінг як інструмент поглиблення емоційного зв'язку з брендом. Ще одним ключовим напрямом удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc. є розвиток цифрових комунікацій,

заснованих на персоналізації контенту та сторітелінгу в режимі реального часу. У сучасному цифровому середовищі споживач очікує не універсальних повідомлень, а релевантних, контекстних і персоналізованих брендових наративів, що відповідають його індивідуальним потребам і цінностям [94, 100].

Використання AI-content, personalization engines та аналітики соціальних медіа дозволяє Nike формувати динамічний контент, адаптований до поведінки, локації, інтересів і емоційного стану користувачів. Такий підхід трансформує цифрові комунікації з одностороннього інформування у інтерактивний бренд-діалог, що підвищує рівень залученості та довіри до бренду.

Персоналізований цифровий сторітелінг дає змогу Nike зберігати емоційне ядро бренду («Just Do It»), водночас варіюючи його подачу залежно від аудиторії та каналу комунікації. Це особливо важливо в умовах глобальної присутності компанії, де універсальні повідомлення можуть втрачати релевантність у локальних культурних контекстах.

Комунікаційний ефект цього напряму проявляється у:

– поглибленні емоційного зв’язку між брендом і споживачем;

– зростанні показників brand engagement та часу взаємодії з брендом;

– формуванні персоналізованого бренд-досвіду;

– підвищенні ефективності маркетингових інвестицій.

Таким чином, digital-комунікації нового покоління виступають не лише інструментом просування, а стратегічним механізмом емоційної капіталізації бренду Nike, що підсилює його конкурентні позиції у високодинамічному цифровому середовищі.

7. Інноваційна продуктна ідентичність як інструмент диференціації бренду Nike. В умовах цифрової трансформації продукт перестає бути виключно фізичним об’єктом і набуває рис інтерактивного носія брендової цінності [62]. Для Nike Inc. розвиток інноваційної продуктної ідентичності пов’язаний з інтеграцією цифрових сервісів безпосередньо у фізичні товари, що дозволяє поєднувати матеріальну якість продукту з цифровим брендовим досвідом.

Використання технологій NFC, smart products та connected devices дає змогу створювати «розумні» продукти, які забезпечують споживачеві додаткову цінність після покупки. Через підключення продуктів до цифрових платформ Nike користувач отримує доступ до персоналізованого контенту, рекомендацій, сервісів автентифікації та інтерактивної взаємодії з брендом. У такий спосіб фізичний продукт трансформується у точку входу до бренд-екосистеми.

Продуктовий характер цього напряму удосконалення проявляється в тому, що інноваційна ідентичність бренду закріплюється не лише на рівні комунікацій, а безпосередньо у споживчому досвіді використання товару [3]. Це дозволяє Nike:

- диференціювати бренд у перенасиченому ринку спортивних товарів;
- підвищувати сприйману цінність продукту без пропорційного зростання виробничих витрат;
- зміцнювати інноваційний імідж бренду;
- формувати додаткові точки контакту зі споживачем після моменту продажу.

Таким чином, інтеграція цифрових сервісів у фізичні продукти є важливим напрямом стратегічного розвитку бренд-менеджменту Nike, що поєднує інновації, продуктову диференціацію та цифрову трансформацію бренду.

8. Управління бренд-ризиками як елемент стратегічної стійкості бренду. Зростання глобальної присутності, інтенсивна цифровізація та активна комунікаційна політика Nike Inc. одночасно підвищують не лише цінність бренду, а й рівень бренд-ризиків, зокрема ризиків перевантаження бренду, втрати автентичності та репутаційних загроз. У цьому контексті управління бренд-ризиками набуває стратегічного значення в системі бренд-менеджменту міжнародної компанії [7].

Запровадження brand risk dashboards та AI-моніторингу дозволяє Nike здійснювати постійний аналіз інформаційного поля бренду в реальному часі. Такі інструменти забезпечують раннє виявлення негативних сигналів – зростання

критики у соціальних мережах, репутаційні кризи, ознаки зниження довіри або втоми споживачів від надмірної присутності бренду в комунікаційному просторі.

Стратегічний характер управління бренд-ризиками полягає у переході від реактивного реагування на кризові ситуації до проактивного управління брендовою стійкістю. Це дозволяє [3, 15, 19]:

- запобігати ерозії брендової ідентичності;
- підтримувати баланс між масштабуванням бренду та збереженням його автентичності;
- мінімізувати довгострокові репутаційні втрати;
- зберігати довіру ключових стейкхолдерів – споживачів, інвесторів і партнерів.

У результаті бренд Nike розглядається не лише як джерело конкурентних переваг, а й як актив, що потребує системного ризик-менеджменту на рівні корпоративної стратегії. Це особливо важливо в умовах високої публічності бренду та зростаючої ролі соціальних і етичних чинників у сприйнятті міжнародних компаній.

Розробка дорожньої карти удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc. базується на поетапному підході, що враховує різні часові горизонти реалізації управлінських рішень. Такий підхід дозволяє узгодити тактичні ініціативи з довгостроковою стратегічною метою – збереження та нарощування глобального бренд-капіталу Nike в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції (табл.3.5).

Запропонований roadmap демонструє еволюційний характер удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc. У короткостроковій перспективі акцент робиться на підвищенні аналітичної зрілості бренду та оптимізації клієнтського досвіду, що створює основу для більш складних цифрових рішень у майбутньому.

Таблиця 3.5

Roadmap удосконалення бренд-менеджменту Nike Inc.

Часовий горизонт	Стратегічні пріоритети	Ключові управлінські заходи	Інструменти та технології	Очікуваний бренд-ефект
Короткострокова перспектива (1–2 роки)	Посилення data-driven бренд-менеджменту	• Розширення аналітики клієнтських даних • Інтеграція поведінкової та емоційної аналітики • Пілотні проєкти predictive branding	Big Data, CRM, CDP, AI/ML, sentiment analysis	Підвищення точності позиціонування бренду; зниження репутаційних ризиків
	Оптимізація клієнтського досвіду	• Оптимізація омніканальних процесів • Узгодження online/offline-точок контакту	Omnichannel platforms, mobile commerce	Зростання залученості та задоволеності клієнтів
Середньострокова перспектива (3–5 років)	Масштабування цифрової персоналізації	• Масштабування AI-персоналізації контенту та пропозицій • Інтеграція персоналізації у всі канали комунікації	Advanced AI, personalization engines	Поглиблення емоційного зв’язку зі споживачем; зростання brand loyalty
	Комерціалізація інновацій	• Перехід від експериментів до масштабованих Web3-рішень • Запуск digital twins та hybrid-продуктів	NFT, blockchain, metaverse platforms	Формування нових джерел доходів; інноваційний імідж бренду
	Розвиток бренд-спільнот	• Інституціоналізація бренд-спільнот • Інтеграція ESG у бренд-наратив	Community platforms, social listening	Посилення brand equity; збереження автентичності бренду
Довгострокова перспектива (5+ років)	Трансформація бренду у цифрову платформу	• Формування бренду як екосистеми сервісів і спільнот • Інтеграція продукту, сервісу та комунікацій	Platform-based brand management	Стале лідерство у глобальному бренд-капіталі
	Стратегічна ESG-інтеграція	• Повна інтеграція бренд-стратегії з ESG-принципами • Закріплення соціальної та екологічної відповідальності бренду	ESG analytics, sustainability reporting	Підвищення довіри стейкхолдерів; довгострокова репутаційна стійкість
	Управління бренд-стійкістю	• Системний моніторинг бренд-ризиків • Проактивне управління репутацією	Brand risk dashboards, AI-monitoring	Запобігання ерозії бренду; підтримка стратегічної стабільності

Середньостроковий горизонт спрямований на масштабування цифрових і інноваційних практик, зокрема персоналізації, Web3-рішень і бренд-спільнот, що дозволяє трансформувати бренд із комунікаційного інструмента у середовище довгострокової взаємодії зі споживачами.

У довгостроковій перспективі бренд Nike постає як цифрова платформа та стратегічний соціально відповідальний інститут, у якому бренд-менеджмент інтегрується з ESG, ризик-менеджментом і корпоративною стратегією розвитку. Такий підхід забезпечує не лише збереження лідерських позицій Nike, а й формування нових стандартів бренд-менеджменту для міжнародних компаній.

Розроблені напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. ґрунтуються на результатах комплексної оцінки ефективності чинної моделі управління брендом та ідентифікованих ризиків і резервів зростання. Запропоновані рекомендації мають системний характер і спрямовані на еволюційний перехід від поточної цифрово орієнтованої моделі бренд-менеджменту до прогнозної, інтегрованої та стратегічно керованої бренд-екосистеми [94].

Обґрунтовано доцільність посилення data-driven branding шляхом упровадження інструментів прогнозної аналітики, емоційного та поведінкового аналізу споживачів, що дозволяє не лише підвищити точність бренд-позиціонування, а й мінімізувати репутаційні ризики та оптимізувати інвестиції у розвиток бренду. Такий підхід трансформує бренд-менеджмент із реактивного інструмента маркетингу в проактивний елемент стратегічного управління міжнародною компанією.

Рекомендації щодо розвитку Direct-to-Consumer та омніканальної моделі спрямовані на досягнення балансу між прямими і партнерськими каналами збуту, уніфікацію клієнтського досвіду та зростання показників LTV і маржинальності. Запропоновані управлінські дії дозволяють знизити ризики канальної канібалізації та підвищити ефективність використання цифрових і фізичних точок контакту зі споживачем.

Особливу увагу приділено розвитку бренд-спільнот та ESG-орієнтованого бренд-наративу, що розглядаються як інструменти збереження автентичності бренду в умовах його масштабування. Інституціоналізація бренд-спільнот і соціально відповідних ініціатив сприяє поглибленню лояльності споживачів та довгостроковому зростанню brand equity на глобальному рівні.

Запропонований напрям розвитку Web3 та digital fashion орієнтований на перехід від експериментальних форматів до масштабованих моделей монетизації цифрових інновацій. Це дозволяє Nike не лише залучати нові покоління споживачів, зокрема Gen Z, а й формувати образ бренду майбутнього, зберігаючи при цьому стратегічну керованість інноваційними процесами.

Рекомендації щодо організаційної інтеграції бренд-менеджменту та управління бренд-ризиками підкреслюють необхідність закріплення бренду як ключового стратегічного активу компанії. Запровадження єдиних бренд-KPI, міжфункціональної координації та систем моніторингу бренд-ризиків підвищує керованість бренду та забезпечує його довгострокову стійкість в умовах динамічного міжнародного середовища [100].

Отже, реалізація запропонованих у пункті 3.2 рекомендацій створює передумови для формування у Nike Inc. адаптивної, прогнозної та технологічно інтегрованої системи бренд-менеджменту, здатної не лише зберігати лідерські позиції бренду, а й забезпечувати його стале зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.3. Особливості бренд-менеджменту Nike Inc. в Україні в умовах воєнного стану

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови функціонування міжнародних брендів, зокрема механізми формування бренд-стратегії, канали комунікації та очікування споживчої аудиторії. В умовах збройного конфлікту бренд-менеджмент набуває не лише економічного, а й соціального, етичного та репутаційного виміру. Для компанії Nike Inc., яка є глобальним лідером

спортивної індустрії, управління брендом на українському ринку в період війни здійснюється в умовах обмеженої фізичної присутності, підвищених репутаційних ризиків та зростаючої чутливості суспільства до позиції міжнародних корпорацій.

Nike Inc. не має повномасштабної операційної інфраструктури в Україні, однак бренд зберігає високий рівень впізнаваності та символічної присутності завдяки глобальній бренд-екосистемі, цифровим каналам комунікації та партнерським моделям дистрибуції. У цих умовах бренд-менеджмент Nike на українському ринку реалізується переважно через адаптивну digital-first модель, що ґрунтується на глобальних стандартах бренду та їх обережній локальній інтерпретації.

Однією з ключових особливостей бренд-менеджменту Nike в Україні в умовах війни є переорієнтація на цифрові канали взаємодії зі споживачами. Соціальні мережі, відеоплатформи та мобільні digital-сервіси виступають основними інструментами підтримання брендової присутності. Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати операційні ризики, зберігати безперервність бренд-комунікацій і водночас уникати надмірної комерціалізації в умовах гуманітарної кризи [17].

Важливим елементом бренд-менеджменту Nike в Україні є ціннісно-орієнтований бренд-наратив, який ґрунтується на універсальних мотиваційних ідеях витривалості, сили духу, подолання труднощів та самореалізації. Зазначені цінності є органічно узгодженими з українським соціальним контекстом, що дозволяє бренду підтримувати емоційний зв’язок із локальною аудиторією без прямого використання воєнної тематики у комерційних цілях. Такий підхід сприяє збереженню автентичності бренду та формуванню довіри з боку споживачів [72].

Окрему роль у формуванні бренд-менеджменту Nike в Україні відіграє репутаційний менеджмент, орієнтований на мінімізацію ризиків, пов’язаних із геополітичною нестабільністю. Компанія дотримується глобальної політики brand governance, що передбачає жорсткий контроль брендових повідомлень,

єдність візуальної і смислової ідентичності та моніторинг реакцій споживчої аудиторії. У цьому контексті рішення Nike щодо згортання діяльності на ринку країни-агресора сприймається українською аудиторією як важливий етичний сигнал і позитивно впливає на бренд-капітал компанії.

Формування бренду Nike в Україні також відбувається через партнерські та ком'юніті-орієнтовані канали. Бренд представлений у межах міжнародних e-commerce платформ, локальних ритейлерів спортивного одягу та digital-інфлюенсерів, що дозволяє забезпечити непряму, але стабільну присутність бренду на ринку. Спортивні та lifestyle-спільноти виконують роль трансляторів бренд-цінностей, формуючи органічний імідж Nike як бренду активного способу життя навіть у кризових умовах.

З огляду на підвищений рівень соціальної чутливості в умовах війни, бренд-менеджмент Nike в Україні характеризується обмеженим використанням агресивних маркетингових технологій. Компанія уникає масштабних рекламних кампаній, натомість акцентує увагу на підтримці глобального бренду через стриману комунікацію, сталі цінності та непрямі цифрові інструменти впливу. Такий підхід відповідає очікуванням українського суспільства та сприяє збереженню позитивного репутаційного профілю бренду.

Узагальнення ключових технологій бренд-менеджменту Nike в Україні в умовах війни подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Технології бренд-менеджменту Nike Inc. в Україні в умовах війни

Група технологій	Характеристика	Основні інструменти	Брендовий ефект
Digital-first брендинг	Орієнтація на цифрову присутність	Social media, global digital platforms	Збереження впізнаваності бренду
Ціннісне позиціонування	Акцент на універсальні цінності	Емоційний сторітелінг, мотиваційні меседжі	Емоційна довіра та лояльність
Репутаційний менеджмент	Захист бренду в кризових умовах	Brand governance, social listening	Репутаційна стійкість
Партнерські моделі	Непряма присутність на ринку	E-commerce партнери, ритейлери	Доступність бренду
Ком'юніті-орієнтація	Формування бренд-спільнот	Influencer marketing, lifestyle-спільноти	Органічна інтеграція бренду

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, бренд-менеджмент Nike Inc. в Україні в умовах війни реалізується через адаптивну, стриману та ціннісно-орієнтовану модель, що ґрунтується на цифрових технологіях, глобальній бренд-цілісності та високому рівні репутаційної відповідальності. Відсутність активної операційної діяльності компенсується ефективним використанням digital-інструментів і партнерських каналів, що дозволяє бренду зберігати позиції на ринку та підтримувати позитивний імідж у складних соціально-економічних умовах.

Запропонований підхід демонструє, що ефективний бренд-менеджмент міжнародної компанії в умовах воєнного стану має базуватися не на максимізації комерційного ефекту, а на довгостроковому збереженні бренд-капіталу, довіри споживачів і відповідності соціальним очікуванням. Отримані результати можуть бути використані як орієнтир для інших міжнародних брендів, що здійснюють діяльність на ринках з підвищеним рівнем нестабільності.

В умовах війни бренд-менеджмент у спортивній індустрії України трансформується з класичної моделі «просування продукту» у модель антикризового управління довірою, де критичними стають: (1) стабільність доступності товару, (2) етичність і соціальна позиція бренду, (3) релевантність комунікацій до реальності споживачів, (4) цифрова присутність як “канал безпеки” для взаємодії з клієнтом. На цьому тлі конкуренція між Nike та ключовими європейськими опонентами (насамперед Adidas) набуває характеру боротьби не лише за частку ринку, а й за символічний капітал бренду. У науковій літературі підкреслюється, що головним конкурентом Nike логічно розглядати саме Adidas, а “сила бренду” за методологією Brand Finance вимірюється через інвестиції у маркетинг, впізнаваність, лояльність, корпоративну репутацію тощо (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльний профіль Nike / Adidas / Puma в Україні в умовах війни (логіка бренд-менеджменту)

Критерій порівняння	Nike	Adidas	Puma
Стратегічна “сила бренду” (потенціал довіри/лояльності як нематеріального активу)	Висока стійкість до шоків завдяки глобальній символіці та брендовому капіталу	Висока сила бренду; ключовий прямий конкурент Nike	Сильний міжнародний бренд, але слабша “преміальна інерція” порівняно з лідерами
Цифрова модель взаємодії	Опора на digital-екосистеми та персоналізацію (як антикризовий “контур контакту”)	Підтримка e-commerce та соцмедіа, але критично важлива локальна адаптація	Вища гнучкість у кампаніях “lifestyle/football”, залежність від партнерських каналів
Канали збуту і доступність	Ставка на контроль досвіду (DTC/омніканальність): важливо не допустити “провалів на полицях”	Традиційно сильні партнерські мережі + власні канали; чутливість до логістичних збоїв	Частіше працює через партнерів, що підвищує ризик неоднорідності сервісу
Комунікаційний наратив у війні	“Purpose-driven” логіка: підтримка витривалості, спільнот, спорту як ресурсу стійкості (без ризику сприйняття як «спекуляції»)	Комунікації мають балансувати між глобальним брендом і локальним контекстом	Емоційність і доступність, однак вищий ризик “розмиття” позиціонування
Чутливість до репутаційних ризиків	Висока: будь-яка помилка масштабується глобально; потрібні brand-risk dashboards	Висока: як головний конкурент Nike, перебуває під постійним порівняльним контролем	Середня: нижча глобальна політична “видимість”, але ризики у партнерських мережах
Спроможність до локалізації	Високі стандарти глобального бренду інколи обмежують локальну гнучкість	Сильна європейська ідентичність → потенційно ближче до українського споживача за культурною “дистанцією”	Гнучкіша тональність, легше “підлаштовується”, але потрібна стратегічна дисципліна

Nike у воєнному контексті виграє через “інерцію бренд-капіталу” та здатність переносити комунікацію у цифрові контури. Але саме через масштаби бренду зростає ціна помилки: будь-який дисонанс між глобальним меседжем і локальною реальністю України може бути інтерпретований як неавтентичність.

Adidas є природним “еталоном порівняння” у наукових роботах про Nike: у війні для нього критичним стає не лише продаж, а й демонстрація ціннісної послідовності, бо конкуренція з Nike відбувається в зоні символічної довіри.

Puma (як бренд із історично сильним “футбольним ядром” і широким асортиментом) має перевагу у швидких колаборціях і гнучких кампаніях, але ризикує програвати “в довгу” без жорсткішої архітектури бренд-позиціонування.

Військова агресія проти України істотно трансформувала умови функціонування міжнародних брендів на національному ринку, актуалізувавши необхідність перегляду традиційних підходів до бренд-менеджменту. В умовах воєнного стану бренд перестає бути виключно маркетинговим інструментом і дедалі більше виконує роль соціально значущого символу, носія цінностей, довіри та моральної підтримки споживачів. Для глобальних компаній, зокрема Nike Inc., це означає потребу глибокої локалізації бренд-стратегії з урахуванням кризового контексту, високої чутливості суспільства та змін у поведінці споживачів [17, 72].

У таких умовах ефективний бренд-менеджмент ґрунтується на інтеграції ціннісного позиціонування, цифрових технологій, клієнтоорієнтованих підходів та антикризового управління репутацією. Особливої ваги набувають цифрові канали комунікації, які забезпечують безперервність взаємодії бренду зі споживачами за умов обмеженої фізичної присутності, а також ESG-ініціативи, що формують соціальну легітимність бренду в очах українського суспільства.

З метою систематизації ключових управлінських рішень та інструментів посилення бренду Nike Inc. в Україні в умовах війни доцільно узагальнити відповідні технології бренд-менеджменту за основними напрямами, що дозволяє комплексно оцінити їхній вплив на формування бренд-капіталу, довіри та

довгострокової конкурентоспроможності. Таке узагальнення представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Технології посилення бренду Nike Inc. в Україні в умовах воєнного стану

Напрям	Управлінські дії	Цифрові та організаційні інструменти	Очікуваний бренд-ефект	Стратегічне значення
1	2	3	4	5
Ціннісне позиціонування (purpose-driven branding)	Локалізація глобального purpose-наративу «Just Do It» через теми витривалості, відновлення, сили духу; використання локальних історій	Storytelling-платформи, community content, локалізований social media-контент	Поглиблення емоційної довіри та автентичності бренду	Закріплення бренду як соціально релевантного та етично відповідального
Digital-присутність і комунікації	Перенесення ключових бренд-контактів у цифрове середовище; адаптація tone of voice до кризового контексту	Nike App, Instagram, YouTube, short-video formats, AI-personalization	Стабільний рівень brand engagement за умов обмеженої фізичної присутності	Збереження безперервності бренд-взаємодії зі споживачем
Доступність і цінова справедливість	Контроль цінової політики та партнерських каналів; уникнення спекулятивних практик	DTC-модель, price analytics, контроль маркетплейсів	Збереження лояльності та довіри до бренду	Запобігання репутаційним втратам у кризовому середовищі
Соціальна та гуманітарна роль бренду	Перехід від ситуативних ініціатив до системних програм підтримки спорту та реабілітації	ESG-partnerships, NGO-collaboration, impact reporting	Формування морального авторитету бренду	Підвищення довгострокового brand equity та ESG-репутації
Бренд-безпека та антикризове управління	Постійний моніторинг репутаційних ризиків та суспільних настроїв	AI-monitoring, social listening, brand risk dashboards	Репутаційна стійкість бренду	Захист бренд-капіталу в умовах інформаційної турбулентності
Локальні бренд-спільноти	Підтримка та розвиток локальних спортивних і digital-спільнот	Community platforms, influencer micro-networks	Підвищення залученості та органічної підтримки бренду	Формування горизонтальних бренд-зв’язків

1	2	3		
Інтеграція ESG у бренд-менеджмент	Включення соціальної відповідальності у бренд-комунікації без комерціалізації війни	ESG storytelling, sustainability reports	Посилення довіри з боку споживачів і стейкхолдерів	Довгострокова легітимність бренду на ринку
Клієнтський досвід (CX) в умовах війни	Спрощення цифрового шляху клієнта; емпатійний сервіс	Omnichannel CX, CRM, customer feedback tools	Підтримка позитивного брендового досвіду	Підвищення LTV та повторних взаємодій

Аналіз наведених у таблиці 3.8 напрямів посилення бренду Nike Inc. в Україні свідчить про переорієнтацію бренд-менеджменту з комерційної логіки на ціннісно-орієнтовану та соціально відповідальну модель, що є характерною для міжнародних компаній у кризових і постконфліктних середовищах.

1. Ціннісне позиціонування як ядро бренд-стратегії. Локалізація глобального purpose-наративу Nike («Just Do It») у контексті українського суспільства ґрунтується на акцентах витривалості, внутрішньої сили та здатності до відновлення. Такий підхід дозволяє бренду зберігати глобальну ідентичність, водночас формуючи емоційно релевантний меседж, що резонує з досвідом українських споживачів у період війни. Застосування локальних історій, community-контенту та соціального сторітелінгу сприяє підвищенню автентичності бренду та зміцненню довіри, що є критично важливим чинником бренд-лояльності в умовах кризової нестабільності.

2. Домінування цифрових каналів бренд-комунікації. Цифрова присутність виступає ключовим інструментом підтримки бренд-взаємодії в умовах воєнних обмежень. Перенесення основних точок контакту в мобільні застосунки та соціальні мережі дозволяє Nike забезпечувати безперервний бренд-досвід, адаптований до змінених споживчих звичок. Водночас персоналізація контенту та гнучке коригування tone of voice з урахуванням кризового контексту знижують ризики комунікаційних помилок і сприяють підтриманню стабільного рівня залученості аудиторії [100].

3. Забезпечення цінової справедливості та доступності бренду. В умовах війни питання цінової політики набуває не лише економічного, а й етичного

виміру. Контроль каналів збуту, орієнтація на модель Direct-to-Consumer та використання аналітики цін дозволяють Nike мінімізувати ризики спекулятивного ціноутворення та зберігати сприйняття бренду як справедливого й відповідального. Такий підхід безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів і знижує ймовірність репутаційних втрат.

4. Соціальна та гуманітарна роль бренду. Суттєвим елементом бренд-менеджменту Nike в Україні є перехід від разових гуманітарних акцій до системних програм соціальної підтримки. Інтеграція ESG-партнерств і співпраця з громадськими організаціями дозволяють бренду виконувати соціальну місію, не перетворюючи її на інструмент прямої комерціалізації війни. У результаті формується моральний авторитет бренду, що істотно підсилює його бренд-капітал у довгостроковій перспективі.

5. Антикризове управління та бренд-безпека. Високий рівень інформаційної турбулентності вимагає від міжнародних брендів постійного моніторингу репутаційних ризиків. Використання інструментів AI-моніторингу, social listening та бренд-дешбордів дозволяє Nike оперативно реагувати на зміни суспільних настроїв, попереджати потенційні кризові ситуації та підтримувати репутаційну стійкість бренду. Такий підхід забезпечує захист накопиченого бренд-капіталу в умовах нестабільності.

6. Роль локальних бренд-спільнот і клієнтського досвіду. Формування та підтримка локальних бренд-спільнот сприяє створенню горизонтальних зв’язків між брендом і споживачами. У поєднанні з емпатійним клієнтським сервісом та спрощеним цифровим шляхом взаємодії це забезпечує позитивний клієнтський досвід, який виступає одним із ключових чинників повторних взаємодій і збереження лояльності навіть за умов зниження купівельної спроможності.

Таким чином, технології бренд-менеджменту Nike Inc. в Україні в умовах війни характеризуються інтегрованістю, ціннісною орієнтацією та високим рівнем цифровізації. Бренд функціонує не лише як економічний актив, а як соціально значущий інститут, здатний формувати довіру, підтримувати спільноти та зберігати стратегічну стійкість у кризових умовах. Такий підхід створює

основу для збереження та нарощування бренд-капіталу Nike у післявоєнний період і може бути використаний як орієнтир для інших міжнародних компаній, що працюють на ринках із підвищеним рівнем ризику.

Висновки до розділу 3

Ефективність чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc. підтверджується їх здатністю формувати довгострокову бренд-цінність і конвертувати її у стійкі фінансові та ринкові результати. Система KPI засвідчила узгодженість стратегічного позиціонування, розвитку цифрової екосистеми та DTC-моделі з показниками залученості й лояльності споживачів. Водночас матриця «факт – ризики – резерви зростання» виявила ключові виклики: ризик перевантаження бренду і втрати автентичності, зростання технологічної складності та кіберризиків, потенційну канальну канібалізацію внаслідок розширення DTC, геополітичну й культурну чутливість локалізації, а також недостатню масштабовану монетизацію Web3-ініціатив.

Запропоновані напрями удосконалення мають системний характер і орієнтовані на перехід до прогнозної, інтегрованої бренд-екосистеми: посилення data-driven і predictive branding, розвиток омніканальності та єдиного клієнтського досвіду, інституціоналізація бренд-спільнот і ESG-наративу, комерціалізація цифрових інновацій (Web3/digital fashion), зміцнення brand governance через міжфункціональні KPI та проактивне управління бренд-ризиками. Дорожня карта трансформації передбачає поетапність реалізації: від нарощування аналітичної зрілості та оптимізації CX у короткостроковому періоді – до масштабування AI-персоналізації, розвитку спільнот і монетизації інновацій у середньостроковому, та формування бренду як цифрової платформи з повною інтеграцією ESG і ризик-менеджменту в довгостроковій перспективі.

У контексті України в умовах воєнного стану бренд-менеджмент Nike набуває антикризового виміру й фокусується на управлінні довірою: домінує digital-first присутність, ціннісне позиціонування без комерціалізації війни,

посилений репутаційний контроль і партнерські канали доступності. Порівняння з Adidas та Puma показало, що конкуренція посилюється в площині символічного капіталу та етичної послідовності брендів; перевага Nike ґрунтується на глобальному бренд-капіталі та цифрових контурах взаємодії, однак потребує особливої чутливості до локального контексту через високу «ціну помилки» у комунікаціях. Загалом удосконалення бренд-менеджменту Nike має базуватися на синхронізації технологічних, організаційних і ціннісних компонентів, що забезпечує стійкість бренду та його конкурентоспроможність у цифровій економіці й кризових середовищах.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що в умовах цифрової економіки бренд перетворюється з інструмента маркетингового просування на стратегічний нематеріальний актив міжнародної компанії, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, фінансову стійкість та здатність до довгострокового розвитку. Теоретичний аналіз засвідчив еволюцію концепцій бренд-менеджменту від класичних моделей управління торговельною маркою до інтегрованих цифрових бренд-екосистем, у межах яких ключову роль відіграють бренд-капітал, емоційна цінність, клієнтський досвід та цифрова взаємодія зі споживачами. Обґрунтовано, що сила бренду в міжнародному бізнесі формується під впливом сукупності факторів, серед яких домінують послідовність бренд-ідентичності, довіра споживачів, технологічна адаптивність і здатність до локалізації в різних культурних контекстах.

Аналіз діяльності Nike Inc. на глобальному ринку спортивних товарів показав, що компанія сформувала одну з найбільш ефективних у галузі систем бренд-менеджменту, засновану на поєднанні сильного емоційного позиціонування, цифрових технологій і моделі Direct-to-Consumer. Nike демонструє здатність утримувати лідерські позиції за рахунок високого рівня бренд-капіталу, глобальної впізнаваності та стабільної асоціації бренду з інноваційністю, самореалізацією та перемогою. Встановлено, що ключовими конкурентами компанії залишаються Adidas та Puma, однак конкурентна боротьба між ними відбувається не лише за частку ринку, а й у площині символічного та репутаційного капіталу бренду. Порівняльний аналіз стратегій засвідчив, що саме цифрова екосистема, персоналізація та контроль клієнтського досвіду є вирішальними чинниками переваги Nike.

Дослідження організації бренд-менеджменту Nike Inc. в умовах цифрової трансформації дозволило дійти висновку, що бренд компанії функціонує як цілісна багаторівнева система, інтегрована у корпоративне управління. Центральна роль у цій системі належить data-driven підходам, цифровим

платформам, мобільним застосункам і аналітиці великих даних, які забезпечують персоналізований бренд-досвід та формування довгострокових відносин зі споживачами. Таким чином, бренд-менеджмент Nike виходить за межі маркетингової функції і стає елементом стратегічного управління міжнародною компанією.

Оцінка ефективності чинних технологій бренд-менеджменту Nike Inc. на основі системи KPI підтвердила високу результативність обраної моделі управління брендом. Високі значення показників бренд-капіталу, частки глобального ринку, цифрової залученості та DTC-продажів свідчать про здатність компанії трансформувати брендову цінність у стійкі фінансові результати. Водночас ідентифіковано низку стратегічних ризиків, зокрема ризик перевантаження бренду, зростання технологічної складності, потенційну канібалізацію каналів збуту та недостатню монетизацію інновацій Web3-напряму. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення бренд-менеджменту навіть за умов високої зрілості бренду.

Запропоновані у роботі напрями удосконалення технологій бренд-менеджменту Nike Inc. мають системний і довгостроковий характер. Обґрунтовано доцільність переходу до прогнозного бренд-менеджменту на основі штучного інтелекту та поведінкової аналітики, розвитку омніканальної моделі з фокусом на клієнтський досвід, інституціоналізації бренд-спільнот і ESG-наративу, а також масштабування цифрових інновацій у сфері Web3 та digital fashion. Розроблений roadmap дозволяє поетапно реалізувати зазначені рекомендації та забезпечити еволюційний розвиток бренду без втрати його автентичності.

Окрему наукову та практичну цінність має аналіз особливостей бренд-менеджменту Nike Inc. в Україні в умовах воєнного стану. Доведено, що в кризових середовищах бренд-менеджмент трансформується у форму антикризового управління довірою, де визначальними стають етичність, соціальна відповідальність, цифрова присутність і репутаційна стійкість. Nike реалізує на українському ринку адаптивну digital-first модель, що ґрунтується на

стриманій комунікації, ціннісному позиціонуванні та партнерських каналах дистрибуції. Порівняння з Adidas і Puma показало, що конкурентна перевага Nike полягає у високій інерції бренд-капіталу та здатності зберігати символічну значущість бренду навіть за відсутності активної операційної присутності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективний бренд-менеджмент міжнародної компанії в умовах цифрової трансформації та нестабільного глобального середовища має базуватися на інтеграції технологічних, організаційних і ціннісних компонентів. Бренд повинен розглядатися не лише як інструмент конкурентної боротьби, а як стратегічний актив і соціально значущий інститут, здатний формувати довіру, забезпечувати стійкість бізнесу та створювати довгострокову економічну і репутаційну цінність. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані у практиці міжнародних компаній, а також у подальших наукових дослідженнях проблематики бренд-менеджменту в умовах цифровізації та кризових трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Єфименко А. Ю., Вєрцева А. О. Бренд – сутність та особливості застосування в сільському господарстві. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 21. С. 45–48. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.21.45

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2012. 156 с.

3. Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М. Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 405–411. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_9_53.

4. Балик У. О., Стець О. М., Стасіцький І. А. Вплив трендів соціальних мереж і вірусного маркетингу на бренд-менеджмент українських компаній // Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_82

5. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості ефективного просування торгових марок на українському товарному ринку // Ефективна економіка. 2017. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5487

6. Бетлей А., Казюка Н., Білан О., Гуменюк В. Ефективні маркетингові інструменти бренд- та PR-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної галузі // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20(2). С. 201–213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(2)__21

7. Бікулов Д. Т., Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Сухарева К. В., Чкан А. С. Бренд-менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спец. «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 96 с. URL: https://tinyurl.com/27mrceyp

8. Білявський В. М., Білявська Ю. В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного

університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2022. Вип. 53. С. 12–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2022_53_4

9. Блонська В. І., Матіко С. І. Товарна політика підприємства і місце в ній конкурентоспроможності продукції // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22. С. 237–244.

10. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / за ред. І. В. Струтинської. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

11. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. Чернівці, 2013. 536 с.

12. Бурачек І. В., Верстова В. Я., Ярмолюк Д. І. Створення бренду на основі архетипів у менеджменті підприємств // Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 41–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_10

13. Буров М. Ризики споживачів у сфері e-commerce та шляхи запобігання їм. Юрист & Закон. 2019. № 23. URL: https://de-jure.ua/ru/wp-content/uploads/2019/07/YURIST-ZAKON-Golovna-stattyaRiziki-spozhivachiv-u-sferi-e-commerce-tashlyakhi-zapobigannya-im.pdf

14. Вавдіюк Н. С., Галущак В. Л., Подаш А. С. Управління тоном голосу бренду кафедри менеджменту ЛНТУ в цифровому середовищі // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7–8. С. 114–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2024_7-8_16

15. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // БізнесІнформ. 2013. № 1. С. 222–226.

16. Варламова М. Л., Мартинюк К. О. Тенденції розвитку електронної торгівлі в країнах Європи. Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 21 листопада 2020 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 19–22.

17. Васюта В. Б., Житник О. М. Торговельне підприємництво в умовах воєнного стану в Україні // Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. Полтава : НУ ім. Юрія Кондратюка, 2022. С. 262–266.

18. Газуда С. Регіональний бренд-менеджмент: дефініція поняття // Економічний форум. 2023. Вип. 4. С. 87–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_4_13

19. Гачкевич А., Сірош В., Шевчук А. Теоретико-методологічні основи використання державами брендингу та репутаційного менеджменту як інструментів управління приватними компаніями // Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2021. № 1. С. 358–370. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2021_1_30

20. Гейєр Г. В. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки. URL: http://univer.km.ua/visnyk/1194.pdf (дата звернення: 13.11.2023).

21. Гой Н. В., Вейдер Т. М., Мединська Т. І. Роль бренд-менеджменту у формуванні іміджу України як бізнес-партнера: вплив на міжнародне сприйняття // Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 404–410. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_1_51

22. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Сухарева К. В. Прикладні аспекти застосування моделей ідентичності в системі бренд-менеджменту вітчизняних підприємств харчової промисловості // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. Вип. 1. С. 76–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2024_1_9

23. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник. Київ : КНТЕУ, 2016. 280 с.

24. Дашевська О. В. Маркетингова політика комунікацій : підручник. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля, 2012. 180 с.

25. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05

26. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 12–16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.17.12

27. Звіт корпоративної і соціальної відповідальності Nike за 2021 рік. ТОВ «Найк», 2023. URL: https://aristorsmi001.blob.core.windows.net/cmscontent/ua/2019/11/2021_report.pdf

28. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 110–116. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3- 110-116

29. Іванченко І. Метод оцінки вартості бренду підприємства // Економічний аналіз. 2012. № 10. С. 118–123.

30. Кармазінова В. Д., Котова М. В. Брендинг в електронній торгівлі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 34. С. 59–62. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-34-12

31. Ковалик Д. В., Щербак В. Г. HR-бренд: сутність та стан в Україні // Підприємницькі ініціативи : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 28 бер. 2018 р. Київ : КНУТД, 2018. С. 157–160.

32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

33. Корж М. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.

34. Крикавський Є. В. та ін. Маркетингова інформація : підручник / Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега та ін. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 416 с.

35. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. Вип. 26. С. 1–12. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255

36. Кудирко Л. П., Ратушний Б. В. Бренд-менеджмент компаній в глобальному конкурентному середовищі // Економічний простір. 2024. № 190. С. 280–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_53

37. Кудіна А. В. Методика оцінки ефективності впровадження системи бренд-менеджменту на підприємствах fashion-індустрії // Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 4. С. 140–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2023_7_4_13

38. Кузнєцова Т. В., Ковтун О. В., Рибакова Т. О., Черняєв О. С. Синергія інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту як проєкт організації логістичного підприємництва в англомовному бізнес-середовищі // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 7. С. 109–116.

39. Кузькіна Т. В., Шабага Т. М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства // Бізнес-навігатор. 2012. № 1. С. 19–23.

40. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Дуднік Б. Є. Дослідження конкурентоспроможності товарів власних торгових марок торговельних мереж України // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 431–436.

41. Лепетан І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення // Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_36

42. Лисенко І., Пономаренко А. Створення та розвиток e-commerce брендів в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3. С. 82–97. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023- 3(35)-82-97

43. Лукашевич Ю. Л. Особливості реалізації маркетингових стратегій підприємства через застосування Інтернет-технологій // Економічний вісник університету. 2012. № 18. С. 72–76.

44. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії. 2020. № 1. С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01- 57-63

45. Ляхта О. В. Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії // Економічний вісник Донбасу. 2010. № 2. С. 156–160.

46. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2018. Т. XIX. Вип. 308. С. 173–180. URL: http://surl.li/sqlsex

47. Маркетинг для бакалаврів : навч. посіб. / І. М. Буднікевич та ін. Чернівці : ЧНУ, 2018. 508 с.

48. Мосієнко О. В., Плотнікова М. Ф. Інноваційні технології бренд-менеджменту, підприємництва та туризму як основа екологосоціально-економічного розвитку територіальних громад // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_7

49. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення // ScienceRise. 2015. № 2/3(7). С. 74–78.

50. Оленич І. Р. Вплив маркетингових стратегій на результати діяльності підприємств // Науковий вісник. 2005. № 15. С. 269–273.

51. Онищенко О. В., Макаренко Р. А. Аналіз товарообороту роздрібної торгівлі в Україні та його тенденції // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 27(3). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(3)__30 (дата звернення: 13.11.2023).

52. Осипова Є. Л., Покотило Б. О. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду // Економічний простір. 2024. № 191. С. 230–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_39

53. Осіїк Д. Що чекає на український e-commerce у 2024 році: розбираємо ключові тренди. RAU. 28.11.2023. URL: https://rau.ua/novyni/ukr-ecommerce-2024-trendi.

54. Підгурська В., Ларіна Я. Вивчення поведінки споживачів в системі бренд менеджменту // Облік і фінанси. 2023. № 2. С. 140–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2023_2_18

55. Просяник О. П., Яресько К. В. Сучасний бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством в умовах посилення процесів диджиталізації // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 1. С. 61–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_1_12

56. Салюк А. П., Полікарпов В. В. Дослідження сутності поняття «бренд». Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. Вип. 27 (16). С. 121–124.

57. Сафронська І. М., Заблодська І. В. Інноваційні технології як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій у бренд-менеджменті // Вісник економічної науки України. 2025. № 1. С. 153–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2025_1_26

58. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. Стратегічний івент-менеджмент як рушій брендової цінності в цифрову епоху // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 13(1). С. 140–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13(1)__14

59. Студінська Г. Я. Умови капіталізації бренду // Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 18. Право. 2015. Вип. 27. С. 110–118. URL: https://chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/27/17.pdf

60. Тараненко І. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Дніпропетровськ : Університет ім. Альфреда Нобеля, 2014. 148 с.

61. Тимошенко О. В., Чаплінська Я. В. Особливості формування брендингової політики підприємств в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 130–134.

62. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Гурницький О. М., Ковальчук В. Л. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній // Innovation and Sustainability. 2024. Iss. 3. С. 118–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_3_16

63. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак та ін. Харків : ХНЕУ, 2013. 252 с.

64. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом // Український економічний часопис. 2024. Вип. 4. С. 79–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_4_17

65. Шафалюк О. К., Тащенко А. Ю. Особливості і результативність нейромаркетингових досліджень поведінки споживачів в системі бренд-менеджменту // Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 52. С. 121–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2023_52_12.

66. Ярмак В. Ю. Поняття, ознаки та функції торговельної марки у праві Європейського Союзу // Теорія і практика правознавства. 2018. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-priznaki-i-funktsii-torgovoy-marki-v-prave-evropeyskogo-soyuza/viewer (дата звернення: 13.11.2023).

67. Яровенко Т. В. Особливості бренд-менеджменту та його місце у міжнародному бізнесі // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 7. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_7_10

68. Ястремська О. М., Тімонін О. М., Тімонін К. О. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання : монографія. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2013. 244 с.

69. Яцищина Л. К., Зимбалевська Ю. В. Організаційно-економічні критерії формування сили бренду. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 1. С. 219–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_40

70. Aaker D. A. Building strong brands. New York : Free Press, 1996. 380 p.

71. Aaker D. A. Managing brand equity. New York : Free Press, 2009. 299 p.

72. American Marketing Association. Official website. URL: https://www.ama.org/

73. Brand. NeoAnalytics. URL: http://www.neoanalytics.ru/media/file/binary/2011/7/4/201078651243/brend_pdf.pdf (дата звернення: 13.11.2023).

74. Branding. American Marketing Association. URL: https://www.ama.org/topics/branding/ (дата звернення: 13.11.2023).

75. Clifton R., Ahmad S. Brands and branding. Chichester : John Wiley & Sons, 2010. 256 p.

76. D'Alessandro D. F., Owens M. Brand warfare: 10 rules for building the killer brand. New York : McGraw-Hill, 2001. 204 p.

77. de Chernatony L. Brand management. Dartmouth : Dartmouth Publishing, 1998.

78. eCommerce – Ukraine.Statista Market Forecast. statista. URL: https://www.statista.com/outlook/ dmo/ecommerce/ukraine#revenue 16. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. Global24.com. URL: https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis

79. Elements of brand. Principles of marketing – reading. Lumen Learning. URL: https://courses.lumenlearning.com/clintonmarketing/chapter/reading-elements-of-brand/ (дата звернення: 13.11.2023).

80. Esch F.-R. Expertensystem zur Beurteilung von Anzeigenwerbung. Heidelberg : Physica-Verlag, 1990.

81. Hislop M. Dynamic Logic's branding 101: An overview of branding and brand measurement for online. 2001. 22 p.

82. How to build a brand around sustainability? Lucidpress. URL: https://www.lucidpress.com/blog/how-to-build-brand-around-sustainability

83. How to create a brand book. DesignRush. URL: https://www.designrush.com/trends/brand-book

84. How you create a successful brand management strategy and process. Filestage, 2024. URL: https://filestage.io/blog/brand-management/

85. International brand management: Stay consistent and compliant across borders. URL: https://www.templafy.com/international-brand-management/#section-2

86. ISO 10668:2010. Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation.

87. Keller K. L. Strategic brand management. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2008.

88. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson College Division, 2006.

89. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. Essentials of marketing. Mason : South-Western, 2009.

90. Leading brand loyalty drivers among consumers worldwide in 2022. Statista, 2023. URL: https://www.statista.com/statistics/1077882/why-consumers-are-loyal-to-brands-worldwide/

91. Leading brands worldwide in 2023, by brand value. Statista, 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/264826/most-valuable-brands-worldwide-in-2009/

92. Lekshmi D. N., Jeevandas M. S. Impact of branding in consumer buying behaviour and influence of advertisement on branding // International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. No. 29(7). P. 4465–4472.

93. Muzellec L., Lambkin M. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? // European Journal of Marketing. 2006. Vol. 40, No. 7/8. P. 824–848.

94. Nike Digital Transformation: Real Examples (2025). URL: https://goldenowl.asia/blog/nikes-digital-transformation-real-examples

95. Nike Акція. URL: https://eulerpool.com/uk/%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F/Nike-%D0%90%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-US6541061031

96. Nike готується до маркетингової кампанії Чемпіонату світу на тлі фінансових викликів. URL: https://sportbusiness.media/2025/09/29/nike-gotuyetsya-do-marketyngovoyi-kampaniyi-chempionatu-svitu-na-tli-finansovyh-vyklykiv/

97. Nike звітує про падіння продажів третій квартал поспіль. URL: https://www.ucsc.org.ua/nike-zvituye-pro-padinnya-prodazhiv-tretij-kvartal-pospil/

98. Nike Прибуток. URL: https://eulerpool.com/uk/%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F/Nike-%D0%90%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-US6541061031/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA

99. Nike. Офіційний сайт. https://www.nike.com

100. Nike's Digital Reinvention – How the Brand Masters Digital Transformation. https://blog.gettransport.com/nikes-digital-reinvention-how-the-brand-masters-digital-transformation/

101. Shamoon S., Tehseen S. Brand management: What next? // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2012. Vol. 2, No. 12. P. 441–450.

102. Stories behind the most iconic brand names. Punch, 2023. URL: https://www.brandsthatpunch.com/blogs/stories-behind-the-most-iconic-brand-names

103. The global loyalty management market size. Fortune Business Insights, 2024. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/loyalty-management-market-101166

104. Top brand names: The secrets of the most beloved companies. The Logo Company. URL: https://thelogocompany.net/top-brand-names/

105. Williams A. All you need to know about brand image // The Branding Journal. 2023. URL: https://www.thebrandingjournal.com/2021/03/brand-image/