

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-15>**Каламан О.Б.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Одеської національної академії харчових технологій***Мандрикін Д.В.***магістр
Одеської національної академії харчових технологій***Kalaman Olga***Ph. D., Associate Professor of Management and Logistics Department
Odessa National Academy of Food Technologies***Mandrykin Denis***Master
Odessa National Academy of Food Technologies*

ОСНОВНІ СКЛАДНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ

MAIN COMPONENTS OF THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE CORPORATE BRAND STRATEGY

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено основні складники результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання: проаналізовано поняття стратегічних бізнес-одиниць та їхній внесок у формування корпоративної стратегії бренду, з'ясовано поняття корпоративного та товарного бренду, їхній взаємозв'язок та значущість для стратегічного розвитку корпорацій, наведено таксономію бренду та його стратегій і виявлено фактори, що впливають на формування результативної стратегії корпоративного бренду. Результати дослідження показали, що ефективність стратегії корпоративного брендингу проявляється, якщо корпорація і стратегічні бізнес-одиниці досягають намічених результатів. Для цього пропонується оцінювати діяльність корпорації і стратегічної бізнес-одиниці за матеріальними і нематеріальними критеріями бізнесу.

Ключові слова: корпоративний бренд, товарний бренд, стратегічні бізнес-одиниці, стратегія корпоративного бренду, брендинг, стратегія бренду.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы основные составляющие результативного функционирования стратегии корпоративного бренда. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проанализировано понятие стратегических бизнес-единиц и их вклад в формирование корпоративной стратегии бренда, установлено понятие корпоративного и товарного бренда, их взаимосвязь и значимость для стратегического развития корпораций, приведены таксономии бренда и его стратегии и выявлены факторы, влияющие на формирование результативной стратегии корпоративного бренда. Результаты исследования показали, что эффективность стратегии корпоративного брендинга проявляется, если корпорация и стратегические бизнес-единицы достигают намеченных результатов. Для этого предлагается оценивать деятельность компании и стратегической бизнес-единицы по материальным и нематериальным критериям бизнеса.

Ключевые слова: корпоративный бренд, товарный бренд, стратегические бизнес-единицы, стратегия корпоративного бренда, брендинг, стратегия бренда.

ANNOTATION

Transformation of the economic environment in the context of globalization of markets, accelerated development of information technology and large-scale implementation of innovations is accompanied by a sharp intensification of competition between companies for the consumer. In these turbulent changing conditions, the company's conquest and maintenance of leading competitive market positions in the long run necessitates the branding of goods and services and endowing them with unique properties. As modern practice shows, creating a strong brand becomes a priority for companies in business development. The article examines the main components of the effective functioning of the corporate brand strategy. The brand is in constant dynamics, adapting to changes in the environment. It is evolving to meet the demands of consumers, which change as they gain experience, as well as to maintain a strong position in a constantly competitive environment. Once on the market, brands develop throughout the life cycle - from a set of identifying elements (brand name, brand, style, slogan) to clearly perceived by consumers as a set of functional and emotional elements, the only thing with the product and the way it is presented. At the initial stage of construction, the brand performs an identification function that provides fast and accurate identification of the product among similar within the product category and an indication of its origin. In this context, we are talking about the brand's ability to individualize the product or company that promotes the branded product. In the future, this helps to increase the demand for goods and services provided with labeling, as the company takes responsibility for their quality. Over time, the company's brands offer customers additional values that allow them to take into account not only functional but also emotional and symbolic needs of customers. The leading direction in the formation and development of brands is branding, brand management, corporate brand strategy as the most effective tool that forms the strategic competitive advantage of the company.

Key words: corporate brand, product brand, strategic business units, corporate brand strategy, branding, brand strategy.

Постановка проблеми. Трансформація економічного середовища в умовах глобалізації ринків, прискореного розвитку інформаційних технологій і широкомасштабного впровадження інновацій супроводжується різким загостренням конкурентної боротьби між компаніями за

споживача. У цих турбулентних змінюваних умовах завоювання й утримання компанією провідних конкурентних ринкових позицій у довгостроковій перспективі зумовлюється необхідність брендування товарів і послуг і наділення їх унікальними властивостями. Як показує сучасна практика, створення сильного бренду стає для компаній першочерговим завданням розвитку бізнесу.

Аналіз останніх публікацій. Проблематикою аналізу стратегій корпорацій і міжнародного брендингу займалися такі зарубіжні вчені, як: Д.А. Аакер, С. Анхольт, Дж. Барлоу, Л.К. Келлер, Д.Дж. Колліс, М. Котабе, Ф. Котлер, Т. Нільсон, М. Портер, М. Роха, Д. Стіфф, С. Стюарт, Т. Едвін, А.Ю. Гуріна, А.Г. Демєнтьєва, В.В. Зотова, М.А. Лучко, В.І. Мельников.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження результативного функціонування стратегії корпоративного бренду. Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання: проаналізовано поняття стратегічних бізнес-одиниць та їхній внесок у формування корпоративної стратегії бренду, з'ясовано поняття корпоративного та товарного бренду, їхній взаємозв'язок та значущість для стратегічного розвитку корпорацій, наведено таксономію бренду та його стратегій та виявлено фактори, що впливають на формування результативної стратегії корпоративного бренду.

Виклад основного матеріалу. Бренд знаходиться в постійній динаміці, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. Він еволюціонує, щоб задовольняти запити споживачів, що змінюються в міру набуття ними досвіду, а також щоб постійно утримувати сильну позицію в умовах безперервної конкуренції. З'явившись на ринку, бренди розвиваються протягом усього життєвого циклу – від сукупності ідентифікують елементів (фірмової назви, фірмового знаку, стилю, слогана) до чітко сприйнятої споживачами цінності як сукупності функціональних і емоційних елементів, єдиних із товаром і способом його уявлення.

Менеджери на корпоративному рівні в багатопрофільних фірмах, які включають в себе різні підприємства, повинні координувати діяльність декількох бізнес-одиниць і, отже, мати справу з безліччю стратегічних рішень, які стосуються всієї корпорації. Одне з цих стратегічних рішень пов'язано з використанням стратегії корпоративного брендингу.

Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) – це автономні дочірні компанії або окремі організаційні одиниці, які зазвичай мають незалежні місії і цілі та несуть відповідальність за обслуговування конкретних потреб свого сегмента. У них є свої конкуренти і менеджер, який відповідає за їхню роботу, прибуток, інвестиції і власне стратегічний розвиток. СБО в великих компаніях створюють цінність за допомогою прямого контакту з клієнтами і конкурують на своїх ринках, щоб генерувати доходи і прибуток. Ма-

теринська компанія виступає в якості посередника, впливаючи на рішення, що приймаються підприємствами, і займаючи положення між підприємствами і інвесторами. Багатопрофільні компанії створюють цінність, впливаючи на належні їм підприємства або підтримуючи їх. Крайці материнські компанії створюють більше можливостей, ніж їхні конкуренти, якби вони володіли одним і тим же бізнесом [1].

Необхідно приймати різні рішення, які носять комплексний характер та суттєво впливають на роботу СБО і їхні основні напрями діяльності, що і є стратегічно важливими. Як частина стратегічного процесу фундаментальними і розвиваючими стратегічними рішеннями [2], є певні варіанти, що мають ланцюгові наслідки в причинно-наслідковому зв'язку із корпорацією, а рівень залучення яких повинен ретельно контролюватися корпоративними менеджерами. Їх складно визначити, а також оцінити з точки зору продуктивності; вони взаємопов'язані з іншими рішеннями в корпорації і володіють високою двозначністю та невизначеністю [3].

Важливим стратегічним рішенням є створення і підтримання сприятливого і сильного бренду, що, в свою чергу, створить бажаний зовнішній імідж компанії. Оскільки СБО повинні працювати в різних галузях і на різних ринках, вони хочуть мати свої власні особливі бренди та логотипи. Рішення про застосування корпоративного бренду, частіше званого організаційним брендом, слід приймати дуже обережно, оскільки корпоративний бренд є ідентифікатором корпорації та використовується для підтримки спільних дій бізнес-підрозділів. Погляд споживачів на бренд переноситься на інші продукти, які продаються під «батьківським» або корпоративним брендом [4].

Корпоративний бренд – це цінний актив, який включає в себе бачення, основні цінності, імідж і дії корпорації. Корпоративний бренд збільшує свою прибутковість і продажі, скорочує свої витрати і створює унікальну позицію на ринку, якщо він заснований на добре продуманій рекламній кампанії і ефективній стратегії корпоративного брендингу [4; 5]. Отже, одним із найважливіших рішень у корпораціях є визначення використання стратегії корпоративного брендингу, і корпораціям слід оцінити, чи обрана стратегія ефективно відповідає наміченим результатам.

Існує суттєва відмінність між корпоративним і товарним брендом. Товарний бренд орієнтований на товар і замовника; в той час як маркетингова діяльність справляється з нею як коротка, довга і тактична функція. Навпаки, корпоративний бренд явно фокусується на всій організації, в якій генеральний директор відіграє вирішальну роль і несе повну відповідальність за управління. Він розглядає зацікавлені сторони як стратегічний фактор організації.

Корпоративний бренд високої складності [6] – це назва, термін, знак, символ, дизайн

або комбінація цих елементів, призначених для ідентифікації і диференціації продуктів компанії від продуктів конкурентів у свідомості зацікавлених суб'єктів. По суті, це люди, цінності, практики і процеси [7].

Корпоративний бренд вносить свій внесок не тільки в формування образу організації, орієнтованого на клієнтів, але і в образи, що формуються і зберігаються усіма зацікавленими сторонами, в тому числі співробітниками, клієнтами, інвесторами, постачальниками, партнерами, регулюючими органами і місцевими громадами. Можливість використовувати бачення і культуру компанії як частина унікальної торговельної пропозиції привноситься корпоративним брендом в маркетинг [5]. Він також являє собою угоду між організацією, що стоїть за брендом, і її численними зацікавленими сторонами [6]. Дж. Балмер припустив, що в основі корпоративних брендів лежать три елементи: цінності, обіцянки і поведінка. М. Хетч і М. Шульц припустили, що успішний корпоративний брендинг залежить від узгодженості між стратегічним баченням, організаційною культурою та іміджем акціонерів [5].

Стратегія брендингу відноситься до способів, за допомогою яких фірми змішують і зіставляють назву своєї торгової марки на своїй продукції [8]; і фірма за допомогою своєї продукції являє себе світові [4]. Ступінь синергії між корпоративним і товарним брендом залежить від архітектури бренду [9]. Термін «архітектура бренду» іноді використовується як синонім «стратегії брендингу».

Концепція архітектури бренду, яка пояснює, як кілька товарних брендів, що належать одній компанії, пов'язані один з одним, допомагає споживачам зрозуміти взаємозв'язок між продуктом і корпоративним брендом [5]. Кілька авторів вивчали стратегію брендингу та визначили деякі стратегії з різної таксономії, перераховані нижче:

а) індивідуальний брендинг продукту і корпоративний брендинг;

б) фірмовий будинок і будинок бренду, включаючи «підтверджені бренди» і «суббренди» [4];

в) стратегія брендингу підтримки [8]; сильна підтримка, підтримка знаку і пов'язане ім'я [4];

г) відсутність підтримки, слабка, середня і сильна підтримка [10];

д) інтеграція (висхідне розширення бренду) і поділ (спадне розширення бренду). Запропоновано три типи стратегії корпоративного брендингу в рамках архітектури бренду: торговельне найменування, бізнес-бренд і цілісний корпоративний бренд [11];

е) монолітна, схвалена і брендована стратегія [12];

є) індикатор підтвердження ефекту джерела походження і диференціація, персоналізація і ідентифікація продукту. Ці стратегії включають товарний бренд, лінійний бренд, асортиментний бренд, підтримуючий бренд, вихідний

бренд, зонтичний бренд, марку маркера, корпоративний підтверджуючий бренд, корпоративний вихідний бренд і корпоративний основний бренд.

Більшість компаній використовують змішані стратегії, але в дослідженні коротко описуються дві крайності: стратегія корпоративного бренду і стратегія товарного бренду.

Стратегія корпоративного брендингу спрямована на створення унікальної ідентичності та позиції для своїх продуктів (послуг) та гарантує, що і продукт, і організація створюють цінність, яка перевищує цінність їхніх конкурентів. Стратегія корпоративного брендингу може створити додану вартість для корпорації, реалізувати її бачення і створити унікальне становище на ринку. Крім того, це може дозволити корпорації використовувати додаткові важелі впливу на свої матеріальні і нематеріальні активи. Це ступінь підтримки з боку батьківського бренду, що має дві крайності: по-перше, модель однаковості, в якій позиціонуються і профілюються як корпоративний рівень, так і бізнес-підрозділ. По-друге, модель різноманітності, в якій бізнес-одиниці відрізняються від корпоративного рівня [10].

Ван Ріл і В. Брюгген визначили стратегію корпоративного брендингу як систематично планований і реалізований процес створення і підтримки сприятливої репутатії. Вони також сказали, що його складові елементи, посилюючі сигнали зацікавленим сторонам, є корпоративним брендом. Деякі фактори впливають на стратегію створення корпоративного бренду. Корпоративна стратегія, бізнес-модель, організаційна культура, темпи розвитку, важелі створення доданої вартості, ресурси і бачення бренду – це фактори, які слід враховувати при виборі стратегії брендингу [10].

Як уже згадувалося, є кілька факторів, які впливають на успішну стратегію брендингу, коли стратеги організації вибирають корпоративну стратегію бренду в якості джерела конкурентної переваги для материнської компанії і СБО і для досягнення інших цілей організації. Хоча стратегія корпоративного бренду може бути вигідною, якщо нею не управляти точно і ретельно, і материнська компанія, і СБО можуть зазнати збитків. Отже, для оцінки ефективності стратегії корпоративного бренду необхідний комплексний підхід.

Для оцінки ефективності стратегії корпоративного брендингу в цій статті пропонуються три виміри, які можуть допомогти головному офісу зрозуміти та ефективно керувати своїм корпоративним брендом, оцінюючи їх. Вони (залежність кількох зацікавлених сторін, фінансова вартість та стратегічне становище) визначають, чи може стратегія корпоративного бренду надати значну цінність корпорації та СБО чи надати корпорації важелі для переміщення своїх матеріальних та нематеріальних активів по всій організації.

Зацікавлені сторони – це все люди (а також організації або групи), які зацікавлені в компанії і можуть впливати на компанію або перебувати під впливом її діяльності. Варто відзначити, що зацікавленими сторонами є будь-яка група або особи, на яких впливає або може вплинути досягнення цілей організації. Зацікавлені сторони важливі для організації в силу їх здатності впливати на неї. У результаті їхні погляди повинні бути складовою частиною прийняття рішень. Однак деякі зацікавлені сторони більш сильні, ніж інші. Отже, завдання менеджменту – зрівноважити їх.

По суті, одним із критеріїв оцінки ефективності плану або стратегічного плану є задоволення, що призводить до залежності від зацікавлених сторін. А стратегія корпоративного бренду повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити максимальну вигоду для всіх зацікавлених сторін і корпорації. Успішна організація реагує на найважливіші потреби зацікавлених сторін і виправдовує їх очікування. Крім того, вона повинна постійно оцінювати і розуміти їх потреби і очікування і передбачити їх мінливі очікування.

Що стосується стратегії корпоративного брендингу як предмета корпоративного рівня, основна відмінність між товарним і корпоративним брендингом – це мета брендингу. Метою брендингу продукту є один споживчий сегмент або споживчий сегмент з одним повідомленням, в той час як метою корпоративного брендингу є кілька аудиторій з одним ключовим повідомленням, значущим для всіх, хоча кожна група клієнтів може розглядати це повідомлення по-різному. Саме цей мультиплікативний ефект додає програмі корпоративного брендингу силу. Корпорації, що використовують стратегію корпоративного бренду, відрізняються від своїх конкурентів і диференціюються у свідомості зацікавлених сторін [6].

Ван Ріл і Брюгген представили модель SIDEC, що передбачає, за яких умов менеджери СБО готові підтримувати єдину стратегію корпоративного брендингу, а за яких – вважають за краще використовувати автономну стратегію брендингу. Корпоративні бренди націлені на побудову відносин із середніми групами зацікавлених сторін з метою створення стабільного іміджу продуктів і послуг корпорації [10].

Бренди як інтелектуальний капітал вважаються важливим фактором, що впливає на ефективність бізнесу і економічне зростання і, в кінцевому підсумку, на економічні показники. Крім того, стратегія бренду є важливим фактором фінансового успіху корпорації. Цікавим є факт, що на наявність даних, які пов'язують корпоративний брендинг зі збільшенням продажів, збільшенням частки ринку, збільшенням доходів і зростанням вартості акцій. Існує також «індекс корпоративного брендингу», який представляє собою систематичний метод вимірювання впливу корпоративного бренду і тор-

гової реклами на корпоративну репутацію і фінансові результати за певний період часу.

Х. Шульц і Д. Шульц представили три моделі шляху для вимірювання брендів: 1) матриці брендів на основі споживачів, що складаються з даних про ставлення, ієрархії ефектів та досліджень відстеження; 2) додаткові продажі торгових марок, що складаються з даних про ефективність роботи на ринку, моделювання маркетингової суміші ROI та прогнозного моделювання ROI; 3) фірмова вартість бізнесу, що складається з оцінки бренду, дисконтованої грошової вартості та картки показників торгової марки [13].

По суті, брендинг – це створення унікальної позиції і виділення корпорації серед її конкурентів. К. Шмідт і Ч. Ладлоу визначили позиціонування, оскільки воно зазвичай використовується в маркетингу для позначення відмінної ринкової позиції, яку бренд займає чи бажає мати відносно своїх конкурентів. Вони представили цілісний підхід до позиціонування [14]. К. Келлер визначив деякі характеристики успішного бренду, який ефективно позиціонується [9]. Л. де Чематоні і М. Макдональд досліджували два типи конкурентних переваг бренду: пов'язані з витратами і доданою вартістю [15].

Позиціонування – це диференціація бренду або продукту відповідно до сприйняття цільового ринку в порівнянні з аналогічними пропозиціями на даних ринках. Всі елементи поведінки компанії впливають на позицію у свідомості клієнтів. Вважається, що існує безліч досліджень про позиціонування корпоративних брендів, в той час як попередні дослідники були зосереджені на позиціонуванні продуктових брендів.

Загалом позиціонування бренду відноситься до сприйняття і розуміння споживачами особливого бренду, а також до тієї ніші, яку бренд займає в їхній свідомості. Цікавим є погляд на термін «позиція», що має безліч значень у літературі та досліджуваний у розрізі розходження між стратегічним позиціонуванням, стратегічною позицією і стратегією позиціонування.

Стратегічна позиція є синонімом позиціонування в літературі і являє собою процес визначення і збереження особливого місця на ринку для організації, роботи й оцінки її становища відносно конкурентів [16]. Кілька авторів запропонували два підходи до стратегічної позиції: внутрішня організація і зовнішня цільова аудиторія. Стратегічне положення корпорації є результатом рішень, прийнятих на корпоративному рівні, і залежить від зовнішнього середовища, зокрема, наявності внутрішніх ресурсів і основних компетенцій, а також очікувань різних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Стратегічне положення також забезпечує напрям для оперативного позиціонування. Однак позиціонування на виробничому або операційному рівні включає в себе визначення того, як пропозиції організації сприймаються її користувачами порівняно з іншими конкуруючими продуктами або брендами [17].

Стратегічне положення на рівні організації – це довгостроковий процес розвитку загальної конкурентної переваги організації на ринку. Він визначає місце організації в навколишньому середовищі з точки зору бачення, місії та основних компетенцій [18]. Це також вимагає від менеджерів усвідомлених і активних дій щодо виявлення та розвитку конкурентної позиції організації на основі її операційних і практичних аспектів, а не рекламних зусиль [19]. У цій статті стратегічна позиція СБО, яка є результатом використання стратегії корпоративного бренду, являє собою позицію, яку СБО займає на ринку в умовах конкуренції. У цій статті стратегічна позиція СБО відноситься до позиції, яку СБО займає відносно своїх конкурентних сил в результаті використання корпоративного бренду на ринку.

Висновки. Результати дослідження показали, що ефективність стратегії корпоративного брендингу проявляється, якщо корпорація і СБО досягають намічених результатів. Щоб визначити ефективність стратегії корпоративного брендингу, пропонується, щоб компанії оцінювали діяльність як корпорації, так і СБО за матеріальними і нематеріальними критеріями бізнесу, такими як надійність численних зацікавлених сторін, фінансова цінність і стратегічне положення.

Довіра до безлічі зацікавлених сторін ґрунтується на їх задоволеності, яка впливає на корпоративну і має різну цінність і вагу. Клієнти, менеджери СБО, інвестори, постачальники, партнери, співробітники, співробітники СБО, регулятори, засоби масової інформації та організації місцевих громад – це численні зацікавлені сторони, які впливають на ефективність корпоративної стратегії брендингу та рішення генерального директора. Після виявлення зацікавлених сторін і визначення їхньої важливості наступним кроком буде визначення деяких критеріїв для оцінки їх надійності наступним чином:

- клієнти: сприйняття клієнтом корпоративного бренду, готовність платити, лояльність тощо;
- менеджери СБО: готовність використовувати корпоративний бренд, прихильність тощо;
- співробітники: прихильність, лояльність, підтримка корпоративної місії і бачення, кількість отриманих заяв про прийом на роботу, рівень утримання співробітників тощо;
- постачальники: готовність взаємодіяти з організацією тощо;
- партнери: задоволені контрактом тощо;
- ЗМІ: присутність, відносини з організацією тощо;

– співробітники СБО: прихильність корпорації, кількість отриманих заяв про прийом на роботу, ступінь задоволеності співробітників тощо.

Сукупний ефект задоволеності цих груп або середня вага цих змінних переконаливо і безпосередньо демонструє один із чинників впливу на ефективність стратегії корпоративного брендингу.

Стратегічна позиція СБО є результатом стратегії корпоративного бренду і спонукає СБО рухатися на конкурентному ринку без залежності і загроз. Однак стратегічна позиція СБО залежить від декількох факторів, таких як їхня особлива галузь, частка ринку, прибутковість, вид продуктів і послуг, стратегії продажів, ефективність і можливості СБО тощо, але в дослідженні пропонується оцінити три чинники стратегічної позиції СБО: стійкість стратегічної позиції СБО в часі, репутацію материнської компанії і корпоративний імідж. Ці фактори показують стратегічне положення СБО на ринку. Вони можуть допомогти менеджерам досліджувати вплив корпоративної стратегії бренду. Необхідні подальші дослідження, щоб показати, як ми можемо оцінити результат фінансової цінності застосування стратегії корпоративного бренду на основі моделі і як ми можемо виміряти вплив стратегії корпоративного бренду на стратегічне положення СБО.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гулд М., Кемпбелл А., Олександр М. Частка материнської компанії. *Огляд менеджменту Каліфорнії*. 1995. Вип. 38. № 1. С. 79–97.
2. Ейзенхардт К.І., Збарацький М.Дж. Прийняття стратегічних рішень. *Журнал стратегічного управління*. 1992. Вип. 13. С. 17–37.
3. Вілсон Д., Каммінгс В.С. Стратегія як прийняття рішень. Зображення стратегії. Оксфорд : Блеквелл, 2003. С. 383–410.
4. Аакер Д.А. Використання корпоративного бренду. *Огляд менеджменту Каліфорнії*. 2004. Вип. 46. № 3. С. 1–18.
5. Хетч М.Дж.І., Шульц М. Ухвалення ініціативи щодо бренду: як компанії можуть узгодити стратегію, культуру та ідентичність за допомогою корпоративного брендингу. *Джоссі-Басс*. 2008. С. 141–149.
6. Балмер Дж.М.Т. Фірмовий стиль, корпоративний брендинг і корпоративний маркетинг – бачення крізь туман. *Європейський журнал маркетингу*. 2001. Вип. 35. № 3–4. С. 248.
7. Балмер Дж.М.Т., Грей Е.Р. Корпоративні бренди: які вони? Що з них? *Європейський журнал маркетингу*. 2003. № 7–8. С. 912–991.
8. Лафорет С., Сондерс Дж. Управління портфелями брендів: чому лідери роблять те, що роблять. *Журнал рекламних досліджень*. 1999. Вип. 39. С. 51–66.
9. Келлер К.Л. Створення корпоративного бренду та управління ним. Експресивна організація. *Преса Оксфордського університету*. 2000. С. 115–137.
10. Ван Ріл К. Б.М., Ван Брюгген Г.Х. Включення точки зору менеджерів бізнес-одиниць при прийнятті рішень по стратегії корпоративного брендингу. *Огляд корпоративної репутації*. 2002. Вип. 5. № 2–3. С. 241–251.
11. Музельк Л., Ламбкін М. Корпоративний брендинг і архітектура бренду: концептуальні засади. *Теорія маркетингу*. 2009. Вип. 9. № 1. С. 39–54.
12. Каламан О., Мандрикін Д.В. Особливості формування культурних сучасних бренд-стратегій. *Призовський економічний вісник*. 2020. № 4. С. 28–34.
13. Шульц Х.Ф., Шульц Д.С. Вимірювання цінності бренду, про брендинг в Kellogg. Нью-Джерсі : John Wiley & Sons, 2005. С. 244–271.

14. Шмідт К., Ладлоу Ч. Інклюзивний брендинг: чому і як цілісний підхід до брендів. Бейзінгсток : Пелгрейв Макміллан, 1999. 209 с.
15. Макдональд М., Чернатоній Л., Харріс Ф. Корпоративний маркетинг і бренди послуг – вихід за межі моделі швидко споживчих товарів. *Європейський журнал маркетингу*. 2001. Вип. 35. № 3–4. С. 335–346.
16. Зінельдін М., Біденлоу Т. Стратегії позиціонування вимірювання ефективності та управлінського контролю, якість і продуктивність: приклад шведського банку. *Журнал управління аудиту*. 2001. Вип. 6. № 9. С. 484–489.
17. Редді А.К., Кемпбелл Д.П. Позиціонування лікарень: модель регіональних лікарень. *Журнал маркетингу в охороні здоров'я*. 1993. Вип. 13. № 1. С. 40–44.
18. Хамель Г., Парахалад К.К. Стратегія як розтяжка і плече. *Гарвардський бізнес-огляд*. 1993. Вип. 71. № 2. С. 75–84.
19. Калафатієс С.П., Цогас М. Х., Бланксон К. Стратегії позиціонування на бізнес-ринках. *Журнал ділового та промислового маркетингу*. 2000. Вип. 15. № 6. С. 416–437.
20. Why the Leaders do What They Do]. *Journal of Advertising Research*, vol. 39, no. 1, pp. 51–66.
9. Keller K.L. (2000) Stvorennia korporatyvnoho brendu ta upravlinnia nym [Building and managing corporate brand equity]. *The expressive organization*, Oxford University Press, Oxford, pp. 115–37.
10. Van Riel C.B.M., Van Bruggen G.H. (2002) Vkluchennia tochy zoru menedzheriv biznes-odynyts pry pryiniatti rishen po stratehii korporatyvnoho brendynhu [Incorporating Business Unit Managers' perspectives in corporate-branding strategy decision making]. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, no. 2–3, pp. 241–251.
11. Muzellec L., Lambkin M.C. (2009) Korporatyvnyi brendynh i arkhitektura brendu: kontseptualni zasady [Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework]. *Marketing Theory*, vol. 9, no. 1, pp. 39–54.
12. Kalaman O.B., Mandrykin D.V. (2020) Osoblyvosti formuvannia kulturnykh suchasnykh brend-stratehii [Features of formation of cultural modern brand strategies]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 4, pp. 28–34.
13. Schultz H.F., Schultz D.E. (2005) Vymiruvannia tsinnosti brendu, pro brendynh v Kellogg [Measuring Brand Value, in Kellogg on branding]. New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 244–271.
14. Schmidt K., Ludlow Ch. (1999) Inkluzyvnyi brendynh: chomu i yak tsilisyi pidkhd do brendiv [Inclusive Branding: The Why and How of a Holistic approach to Brands]. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 209 p.
15. McDonald M., Chernatony L., Harris F. (2001) Korporatyvnyi marketynh ta brendy posluh vykhodiat za mezhi shvydkoi modeli spozhyvchykh tovariv [Corporate marketing and service brands-moving beyond the fast-moving consumer goods model]. *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3–4, pp. 335–346.
16. Zineldin M., Biedenlow T. (2001) Stratehii pozytsionuvannia vymiruvannia efektyvnosti ta upravlinskoho kontroliu, yakist i produktyvnist: pryklad shvedskoho banku [Performance measurement and management control positioning strategies, quality and productivity: A case study of a Swedish bank]. *Managerial Auditing Journal*, vol. 6, no. 9, pp. 484–489.
17. Reddy A.C., Campbell D.P. (1993) Pozytsionuvannia likaren: model rehionalnykh likaren [Positioning Hospitals: A Model for Regional Hospitals]. *Journal of Healthcare Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 40–44.
18. Hamel G., Parahalad C.K. (1993) Stratehii yak roztyazhka i pleche [Strategy as stretch and leverage]. *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 2, pp. 75–84.
19. Kalafaties S.P., Tsogas M.H., Blankson C. (2000) Stratehii pozytsionuvannia na biznes-rynkakh [Positioning strategies in business markets]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 416–437.

REFERENCES:

1. Goold M., Campbell A., Alexander M. (1995) Chastka materynskoï kompanii [The value of the parent company]. *California Management Review*, vol. 38, no. 1, pp. 79–97.
2. Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J. (1992) Pryiniattia stratehichnykh rishen [Strategic decision making]. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17–37.
3. Wilson D. (2003) Stratehiiia yak pryiniattia rishen. Zobrazhenia stratehii [Strategy as decision making. Images of strategy]. Oxford: Blackwell, pp. 383–410.
4. Aaker D.A. (2004) Vykorystannia korporatyvnoho brendu [Leveraging the Corporate Brand]. *California Management Review*, vol. 46, no. 3, pp. 1–18.
5. Hatch M.J., Schultz M. (2008) Ukhvalennia initsiatyvy shchodo brendu: yak kompanii mozhat uzghodyty stratehiiu, kulturu i identychnist za dopomohoiu korporatyvnoho brendynhu [Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding]. *Jossey-Bass*, pp.140–149.
6. Balmer J.M.T. (2001) Firmovyï styl, korporatyvnyi brendynh i korporatyvnyi marketynh – bachennia kriz tuman [Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog]. *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3–4, pp. 248.
7. Balmer J.M.T., Gray E.R. (2003) Korporatyvni brendy: yaki vony? Shcho z nykh? [Corporate brands: What are they? What of them?] *European Journal of Marketing*, no. 7–8, pp. 912–991.
8. Laforet S., Saunders J. (1999) Upravlinnia portfeliamy brendiv: chomu lidery robliat te, shcho robliat [Managing Brand Portfoli-