

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва
ХНУ імені В.Н. Каразіна

Галина ТИМОХОВА

Здобувач , гр. ЕЯ-41

Вікторія ЄФРЕМОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Спеціальність 073 – МенеджментОсвітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

« 31 » березня _____ 2025 року**З А В Д А Н Н Я****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Єфремової Вікторії Вячеславівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Формування іміджу національного бренду в умовах глобалізації: досвід і перспективи для України

керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 2101-5/993 від 28.04.25

2. Строк подання студентом роботи «2» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичні засади національного брендингу та його особливості у глобальному середовищі; проаналізувати міжнародний досвід успішного формування національних брендів; охарактеризувати діяльність компанії АТБ-Маркет у контексті формування іміджу України; оцінити вплив діяльності компанії на сприйняття

України на міжнародній арені; сформулювати рекомендації щодо вдосконалення бренд-стратегії України із залученням бізнесу.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання	Примітка
1	Затвердження теми та плану дій з науковим керівником		
2	Пошук наукового матеріалу за визначеною темою		
3	Написання I розділу та затвердження його з науковим керівником		
4	Написання II розділу та затвердження його з науковим керівником		
5	Написання висновків та затвердження роботи з науковим керівником		

5. Дата видачі завдання 31 березня 2025 р.

Студент

підпис

Єфремова В.В.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Тимохова Г.Б.

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Єфремова Вікторія Вячеславівна,

«Формування іміджу національного бренду в умовах глобалізації: досвід і перспективи для України (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)» випускна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «Менеджмент», Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна.

Харків, 2025

Випускна робота складається з двох розділів.

Об'єкт дослідження – процес формування іміджу національного бренду України.

Дана кваліфікаційна робота спрямована на аналіз особливостей формування національного бренду України в умовах глобалізації та оцінку ролі бізнесу, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», у цьому процесі.

У першому розділі представлені теоретичні основи національного брендингу, вплив глобалізації, міжнародний досвід (Німеччина, США, Південна Корея) та методології оцінки бренду (Nation Brands Index, Global Soft Power Index).

У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» (економічні показники, соціальна відповідальність, маркетингові стратегії), оцінено її вплив на імідж України та розроблено прогнози міжнародного розвитку бренду до 2030 року.

Також, запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення національної бренд-стратегії через співпрацю держави та бізнесу, експорт, цифрові комунікації та ESG-ініціативи.

Ключові слова: національний бренд, глобалізація, ТОВ «АТБ-Маркет», імідж України, соціальна відповідальність, експорт, цифрова комунікація.

ANNOTATION

Yefremova Viktoriia Viacheslavivna,

«Formation of the national brand image in the context of globalization: experience and prospects for Ukraine (on the example of LLC «ATB-Market»)), on the receipt of educationally qualifying level of bachelor of speciality «Management»,
V. N. Karazin Kharkiv National University.

Kharkiv, 2025

The final work consists of two sections.

The object of research is the process of forming the image of the national brand of Ukraine.

This qualification work is aimed at analyzing the peculiarities of the formation of the national brand of Ukraine in the context of globalization and assessing the role of business, in particular ATB-Market LLC, in this process.

The first section presents the theoretical foundations of national branding, the impact of globalization, international experience (Germany, USA, South Korea) and brand assessment methodologies (Nation Brands Index, Global Soft Power Index).

The second section analyzes the activities of ATB-Market LLC (economic indicators, social responsibility, marketing strategies), assesses its impact on the image of Ukraine, and develops forecasts for the international development of the brand until 2030.

The author also offers a number of recommendations for improving the national brand strategy through government-business cooperation, exports, digital communications, and ESG initiatives.

Keywords: national brand, globalization, ATB-Market LLC, image of Ukraine, social responsibility, export, digital communication.

РЕФЕРАТ

Єфремова В.В.. Формування іміджу національного бренду в умовах глобалізації: досвід і перспективи для України. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент». Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Робота містить 64 сторінок, 8 таблиць, 4 рисунки, перелік використаних джерел 56 найменувань.

Об'єкт дослідження – процес формування іміджу національного бренду України.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бренд-стратегії України в умовах глобалізації на основі співпраці держави з бізнесом.

У процесі роботи використовувались наступні методи: теоретичний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення та прогнозування.

Новизна роботи полягає в тому, що запропоновано новий підхід до формування іміджу національного бренду України через партнерство з приватним сектором на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» із врахуванням міжнародного досвіду та глобальних рейтингів.

Одержані результати, а саме розробка рекомендацій щодо залучення бізнесу до формування позитивного іміджу держави, може бути використана в практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», з метою посилення впізнаваності українського бренду за кордоном та підвищення довіри до України на міжнародній арені.

Ключові слова: НАЦІОНАЛЬНИЙ БРЕНД, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ІМІДЖ УКРАЇНИ, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», МІЖНАРОДНА РЕПУТАЦІЯ, БРЕНД-СТРАТЕГІЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Сутність та значення національного бренду	11
1.2. Глобалізація та її вплив на національний бренд.....	18
1.3. Зарубіжний досвід формування національного бренду	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ .	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті формування іміджу України	31
2.2. Використання бізнесу для посилення національного бренду	41
2.3. Довгострокові прогнози розвитку бренду АТБ на міжнародному ринку.....	47
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

У ХХІ столітті, коли світ стає дедалі більш взаємопов'язаним та взаємозалежним, глобалізація істотно змінює умови розвитку держав, бізнесу та суспільства загалом. У цих умовах національний бренд перетворюється на потужний стратегічний ресурс, який визначає міжнародну конкурентоспроможність країни, її економічний успіх, туристичну привабливість та репутацію на світовій арені. Позитивний імідж держави відкриває широкі можливості для залучення інвестицій, просування експорту, розвитку міжнародного співробітництва та культурного обміну.

Формування іміджу національного бренду – складний багатофакторний процес, що поєднує зусилля державних структур, бізнесу, громадянського суспільства та засобів масової інформації. Особливу роль у цьому процесі відіграють компанії, які є "візитівкою" країни на міжнародній арені, репрезентуючи її цінності, рівень економічного розвитку, якість продукції та відповідність міжнародним стандартам.

Для України питання формування національного бренду є надзвичайно актуальним, враховуючи прагнення інтеграції до європейської та світової спільноти, необхідність посилення економічної стабільності та зростання ролі країни в міжнародних процесах. Водночас Україна стикається з низкою викликів, серед яких – наслідки війни, дезінформаційні кампанії, упереджене ставлення з боку деяких представників міжнародної спільноти. Тому активна робота над іміджем країни є не просто бажаною, а необхідною умовою її подальшого розвитку.

Важливим інструментом у формуванні позитивного іміджу України є діяльність провідних національних компаній, що демонструють ефективність, інноваційність та високу соціальну відповідальність. Одним із таких прикладів є компанія «АТБ-Маркет» – найбільший український ритейлер, який активно розвивається, підтримує вітчизняного виробника, бере участь у соціальних проектах і сприяє створенню позитивного образу України як сучасної, конкурентоспроможної держави.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю глибокого осмислення ролі бізнесу у формуванні національного бренду, визначення ефективних стратегій взаємодії держави і приватного сектору в умовах глобалізаційних змін та посилення міжнародної конкуренції за увагу, довіру та інвестиції.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей формування іміджу національного бренду України в умовах глобалізації через аналіз діяльності компанії АТБ-Маркет та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення бренд-стратегій держави.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади національного брендингу та його особливості у глобальному середовищі;
- проаналізувати міжнародний досвід успішного формування національних брендів;
- охарактеризувати діяльність компанії АТБ-Маркет у контексті формування іміджу України;
- оцінити вплив діяльності компанії на сприйняття України на міжнародній арені;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення бренд-стратегії України із залученням бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування іміджу національного бренду України.

Предмет дослідження – діяльність компанії АТБ-Маркет як інструменту створення та просування позитивного іміджу України у глобалізованому середовищі.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукових джерел і концепцій національного брендингу; контент-аналіз маркетингових стратегій і комунікаційних кампаній АТБ-Маркет; порівняльний аналіз міжнародного досвіду формування національних брендів; методи емпіричного дослідження,

узагальнення практичного досвіду взаємодії бізнесу і держави у бренд-стратегіях.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані для вдосконалення стратегії формування позитивного іміджу України, підвищення ефективності співпраці державних органів і бізнесу у цій сфері, а також для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності українських компаній як важливої складової національного бренду.

Основні результати роботи викладено у доповіді на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір» (03 квітня 2025 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення національного бренду

У XXI столітті формування сприятливого іміджу держави набуло вирішального значення в контексті глобальної конкуренції. Конкуренція між країнами вийшла за межі суто економічного чи військово-політичного протистояння й охопила нові сфери, такі як залучення інвестицій, туристів, уваги світових ЗМІ та формування привабливого образу серед міжнародної спільноти. У цьому контексті держави все частіше розглядаються як корпорації, які використовують маркетингові інструменти для просування свого іміджу на глобальному ринку. Одним із таких стратегічних інструментів є національний бренд.

Вперше поняття «бренд» з'явилося в комерційному контексті. Згідно з визначенням Американської маркетингової асоціації, бренд – це назва, термін, дизайн, символ або будь-яка інша ознака, яка ідентифікує товари чи послуги одного продавця на відміну від товарів інших продавців [39]. Поступово цей термін став вживатися в ширшому контексті, охоплюючи не лише комерційні продукти, а й території, міста та країни. Науковці розглядають бренд як набір асоціацій, які формуються у свідомості споживачів щодо певного об'єкта [5; 16; 20].

У науковій літературі бренд країни розглядається як багатофакторне явище, що включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні елементи. На основі результатів дослідження Й. Фена, варто зазначити, що національний бренд є комплексом інструментів та асоціацій, які взаємодіють між собою, зокрема: природні ресурси, місцева продукція, населення (раса, етнічні групи), культура, відомі особи (знаменитості), історія, місце (територія, географія,

туризм), політична та економічна система, інфраструктура, соціальні інститути, світові бренди, мова [51].

Одним із перших дослідників у галузі національного брендингу є Саймон Анхольт, який увів термін «nation branding» та запропонував розглядати національний бренд як «систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій та комунікацій країни для реалізації стратегії національної безпеки та конкурентної ідентичності» [10]. У межах його концепції ключовими складовими бренду країни є:

1. людський капітал (країна сприймається з точки зору освіченості та гостинності її населення);
2. експорт (якість товарів та послуг);
3. уряд (ефективність державного управління);
4. туризм (туристичний потенціал);
5. інвестиції та міграція (привабливість інвестування в країну та привабливість країни як місця проживання);
6. культурно-історична спадщина (сприйняття культурно-історичної спадщини країни міжнародною спільнотою).

Дж. Сонді у свою чергу, розглядає національний брендинг як «стратегічну самопрезентацію країни з метою створення репутаційного капіталу шляхом просування економічних, політичних та соціальних інтересів як в межах країни, так і за кордоном» [53].

Таким чином, національний бренд можна визначити як комплексну систему асоціацій, образів та атрибутів, що формують сприйняття країни на міжнародній арені. Він охоплює економічні, політичні, соціальні, культурні, історичні та природні чинники, а також поведінку держави у глобальному середовищі. Метою створення національного бренду є підвищення конкурентоспроможності, залучення інвесторів, туристів і міжнародних партнерів, а також зміцнення репутаційного капіталу країни.

Отже, національний бренд постає не лише як іміджева конструкція, але й як стратегічно вибудована система, що охоплює широке коло внутрішніх і

зовнішніх характеристик держави. Він не зводиться до одного логотипу чи слогану — навпаки, це багатовимірне явище, яке поєднує у собі політичні, економічні, культурні та соціальні індикатори, що формують цілісне сприйняття країни в уявленні зовнішньої аудиторії.

Для того щоб глибше зрозуміти механізми формування ефективного національного бренду, слід розглянути його ключові структурні елементи. Вони є основою для стратегічного позиціонування держави у світовому просторі та визначають, які саме характеристики найбільше впливають на міжнародне сприйняття країни.

Зокрема, основними складовими національного бренду виступають економічний, культурний та туристичний аспекти. Кожен із них відіграє важливу роль у створенні позитивного образу країни та зміцненні її репутації. Нижче у таблиці узагальнено зміст цих елементів, їх специфіку та приклади прояву у світовій і українській практиці.

Таблиця 1.1

Основні елементи національного бренду

Елемент структури національного бренду	Характеристика	Приклади реалізації в Україні та за кордоном
Економічний аспект	Відображає рівень розвитку національної економіки, інвестиційну привабливість, стабільність фінансової системи, експортний потенціал, інновації та глобальну конкурентоспроможність національних компаній.	Світові компанії, які виділяються: Toyota з Японії, Samsung з Південної Кореї, Nestlé зі Швейцарії. Щодо України, можна зазначити стрімкий розвиток ІТ-сфери, стабільну роботу банківського сектору, а також відомі національні бренди, такі як Rozetka, Нова Пошта та АТБ-Маркет.

Продовження таблиці 1.1

Елемент структури національного бренду	Характеристика	Приклади реалізації в Україні та за кордоном
Культурний аспект	Формує унікальність і впізнаваність бренду країни через мову, мистецтво, духовність, культурну спадщину та традиції. Є інструментом «м'якої сили» у міжнародних відносинах.	Світ характеризується такими культурними надбаннями, як французька мода, італійська опера та японська каліграфія. Україна, у свою чергу, вирізняється своєю вишиванкою, багатством народних пісень, унікальними гастрономічними традиціями, перекладами української художньої літератури, а також динамічним розвитком сучасної музики, кінематографа та мистецтва.
Туристичний аспект	Відповідає за формування емоційного іміджу держави. Включає якість сервісу, туристичну інфраструктуру, природні та культурні ресурси.	У світі до популярних туристичних напрямків належать Париж у Франції, Велика Китайська стіна в Китаї та Альпи у Швейцарії. В Україні туристів приваблюють Карпати, узбережжя Чорного моря, культурно-історичні міста Київ, Львів, Одеса, а також фестивалі та гастрономічні маршрути.

*Джерело: Створено авторкою на основі джерел [10; 33; 44; 51]

Як показано в Таблиці 1.1, національний бренд є багатовимірним утворенням, що базується не лише на економічних показниках, але й на культурній ідентичності та здатності країни приваблювати туристів. Кожен з

цих аспектів - економічний, культурний і туристичний - взаємодіє один з одним для зміцнення загального іміджу країни у світі. Для України особливо важливо поєднати сучасний економічний розвиток з глибокими культурними традиціями та привабливістю туризму, що в умовах глобалізації може стати основою для створення позитивного та сталого міжнародного іміджу.

Зрозуміло, що національний бренд є складною та багатогранною концепцією, що охоплює низку різних елементів, які взаємодіють і взаємопосилюються. Однак, важливо зазначити, що поняття «національний бренд» не слід плутати з іншими, схожими термінами, такими як імідж країни чи бренд території.

І хоча на перший погляд ці терміни можуть здаватися схожими, між ними існують суттєві відмінності. Визначення меж між цими поняттями є важливим для правильного розуміння того, як кожен з них сприяє формуванню загального образу країни та її місця у світі. Тому важливо розглянути різницю між «національним брендом», «іміджем країни» та «брендом території», щоб мати змогу більш точно аналізувати та розвивати кожен з цих аспектів.

Таблиця 1.2

Відмінності між іміджем країни, національним брендом і брендом території

Критерій	Імідж країни	Національний бренд	Бренд території
Визначення	Сукупність уявлень, стереотипів і асоціацій, які люди мають про країну на основі її історії, культури, економіки, політики та медійного представлення.	Стратегічна структура, яку країна свідомо розробляє та просуває, щоб сформувати бажаний образ і покращити свою репутацію на міжнародній арені.	Маркетингово сформований образ конкретних географічних одиниць, таких як регіони, міста чи райони, з метою підкреслення їхньої унікальності та залучення туристів, інвесторів або мешканців.

Продовження таблиці 1.2

Критерій	Імідж країни	Національний бренд	Бренд території
Характер формування	Органічний, стихійний процес; формується під впливом ЗМІ, особистих вражень, подій, дій уряду на міжнародній арені	Керований, свідомий процес; реалізується через спеціальні кампанії, публічну дипломатію, створення слоганів, логотипів, культурну експансію	Керований процес, але локалізований; ініціюється місцевими органами влади, турорганізаціями, громадами, залежить від ресурсів і стратегії конкретної території
Цільова аудиторія	Вся міжнародна і внутрішня спільнота: громадяни інших країн, ЗМІ, іноземні уряди, туристи, діаспора	Конкретні цільові групи: інвестори, туристи, міжнародні партнери, іноземні уряди, споживачі	Локальні або міжнародні туристи, інвестори, потенційні мешканці, представники креативних і культурних індустрій
Контроль з боку держави	Мінімальний або відсутній; імідж часто залежить від зовнішніх факторів, не завжди відповідає бажаному образу	Високий ступінь контролю: державні органи, міністерства, агентства працюють над узгодженим іміджем, проводять кампанії, реалізують комунікаційні стратегії	Середній або низький: залежить від активності місцевих органів влади та залучених стейкхолдерів (громадські організації, бізнес, туристичні компанії тощо)
Мета	Формується природно і не має чітко визначеної мети, однак сильно впливає на міжнародне позиціонування	Сприяє розвитку туризму, залученню інвестицій, експорту, покращенню геополітичного іміджу	Популяризація конкретного регіону/міста, стимулювання економічного розвитку, залучення туристів та покращення умов для життя та бізнесу

Продовження таблиці 1.2

Критерій	Імідж країни	Національний бренд	Бренд території
Інструменти формування	ЗМІ, соціальні мережі, новини, міжнародна поведінка держави, враження туристів, діаспора	Рекламні кампанії, слогани (наприклад, "Ukraine NOW"), культурні програми, дипломатичні місії, міжнародні заходи (виставки, форуми, події)	Місцеві проекти, турпродукти, події, гасла (наприклад, "Київ – місто, що надихає"), візуальна айдентика, розвиток креативних просторів
Приклади	Японія часто сприймається як центр технологічних інновацій, тоді як Бразилія асоціюється з карнавалами та чарівною природою.	Кампанія "Incredible India" акцентує увагу на багатій культурній спадщині Індії, а ініціатива "Cool Britannia" формує сучасний образ Великобританії.	Слоган "I Amsterdam" підкреслює відкритість і креативність Амстердама, тоді як "What happens in Vegas, stays in Vegas" вдало передає унікальну атмосферу Лас-Вегаса.
Масштаб впливу	Національний і міжнародний рівень	Переважно міжнародний, але може мати внутрішнє значення (національна гордість, самоідентифікація)	Локальний або регіональний рівень, іноді доповнює національний бренд або підсилює його

*Джерело: Створено авторкою на основі джерел [36; 40; 46; 47]

Таким чином, імідж країни є результатом спонтанного сприйняття, а національний брендинг є цілеспрямованим політичним інструментом держави, спрямованим на підвищення впізнаваності та репутації. У свою чергу, територіальні бренди доповнюють загальний наратив, дозволяючи регіонам будувати власні унікальні ідентичності всередині країни.

1.2. Глобалізація та її вплив на національний бренд

Глобалізація є однією з ключових засад, що формують сучасний світовий порядок і визначально впливають на формування національного бренду держав. Це явище характеризується поступовим і поглибленим інтегруванням держав у межах економічної, культурної, політичної та технологічної сфер, що сприяє активному обміну товарами, ідеями, інформацією та трудовими ресурсами.

За словами Джозефа Стигліца, глобалізація — це «тісніша інтеграція країн і народів світу, яка була викликана величезним скороченням витрат на транспорт і зв'язок, а також руйнуванням штучних бар'єрів на шляху потоків товарів, послуг, капіталів, знань і, меншою мірою, людей через кордони» [45]. Томас Фрідман, автор книги "The World is Flat", стверджує, що глобалізація одночасно є як викликом, так і можливістю. Вона створює нові ринки й стимулює економічний розвиток, проте водночас змушує країни пристосовуватися до умов глобальної конкуренції та зберігати власну унікальність. [41]. Глобалізація створює для національного бренду можливість поширення його ідентичності на міжнародній арені, проте одночасно постає загроза втрати культурної самобутності внаслідок процесів уніфікації.

Глобалізація відкриває для країн багато можливостей, сприяючи зміцненню їхнього національного бренду шляхом інтеграції у світовий простір. Серед ключових переваг варто виділити:

- Розширення ринків збуту. Глобальні ланцюги постачання та торговельні угоди надають країнам можливість просувати свої товари й послуги на світових ринках. Наприклад, Німеччина активно використовує переваги глобалізації для експорту високоякісних продуктів, таких як автомобілі BMW чи техніка Siemens, що підкріплює її репутацію як провідного лідера в галузі інженерії [6].
- Доступ до міжнародних медіа та цифрових платформ. Соціальні мережі, стрімінгові сервіси на зразок YouTube чи Netflix, а також провідні світові медіа вже стали ефективними інструментами комунікації для

багатьох країн. Яскравий приклад демонструє Південна Корея, яка через феномен "Корейської хвилі" (Hallyu), що охоплює K-pop, кіно та серіали, зуміла суттєво зміцнити свій культурний вплив і привабливість для туристів [38].

- Посилення м'якої сили. Процеси глобалізації значною мірою сприяють розширенню впливу держав через такі аспекти, як освіта, спорт, культура та технології. Зокрема, Індія, завдяки динамічному розвитку свого ІТ-сектору та активній участі її фахівців у технологічних центрах на кшталт Кремнієвої долини, здобула статус провідного технологічного хабу [55]. Подібним чином успіхи окремих країн у спортивних досягненнях, як-от домінування Ямайки в легкій атлетиці, сприяють формуванню позитивного іміджу та підсиленню міжнародної привабливості їхнього національного бренду.

Ці фактори допомагають країнам створювати привабливий імідж, залучати туристів, інвесторів і партнерів, а також зміцнювати свою позицію в умовах глобальної конкуренції.

Водночас, попри численні переваги, глобалізація ставить перед національним брендом певні виклики, що можуть вплинути на репутацію держав:

- Стандартизація та зникнення культурної унікальності. Поширення глобальних культурних тенденцій, таких як західна поп-культура, здатне поступово витіснити місцеві традиції, що ставить під загрозу автентичність національного бренду. Наприклад, африканські країни ризикують втратити свою культурну самобутність через вплив домінуючих світових медіа й брендів [54].
- Поширення негативної інформації. Глобальні засоби масової інформації та соціальні мережі сприяють швидкому поширенню кризових подій, випадків корупції чи конфліктів, що потенційно може посилювати негативне сприйняття держави на міжнародній арені. Як приклад, до подій 2014 року Україна часто сприймалася крізь призму

пострадянських стереотипів, включаючи корупцію та політичну нестабільність, що значно впливало на її міжнародний імідж [19]

- Зростаюча конкуренція. У контексті глобалізації всі держави активно змагаються за увагу інвесторів, туристів і висококваліфікованих фахівців, що значно ускладнює популяризацію менш відомих країн. Як приклад, країни Балтії, зокрема Естонія, змушені спрямовувати значні ресурси на розвиток цифрового брендингу для того, щоб залишатися конкурентоспроможними у порівнянні з потужними і впізнаваними державами на кшталт Франції чи США [26].

Ці виклики потребують від країн розробки стратегічного підходу до управління власним національним брендом з метою зменшення негативних наслідків, спричинених процесами глобалізації.

Глобалізація чинить різноплановий вплив на формування іміджу країни. З одного боку, вона відкриває нові перспективи для міжнародного позиціонування, культурного взаємообміну та залучення іноземних інвестицій. З іншого боку, виникають ризики втрати унікальної ідентичності, загострення конкуренції та поширення стереотипів. Для аналізу того, як країна сприймається світовою спільнотою, важливо враховувати не лише загальні тенденції, а й об'єктивні інструменти оцінки репутації держави.

До таких інструментів належать міжнародні рейтингові системи, зокрема Nation Brands Index та Global Soft Power Index, які оцінюють силу національного бренду за багатьма показниками.

Anholt-Ipsos Nation Brands Index (раніше Anholt-GfK) — це щорічне дослідження, яке оцінює репутацію країн за методологією так званого «Шестикутника національного бренду», розробленого Саймоном Анхольтом.

Індекс допомагає урядам, організаціям та бізнесу зрозуміти, виміряти та зрештою, створити сильний національний імідж та репутацію. Він вимірює силу та якість «іміджу бренду» кожної країни іміджу» кожної країни, поєднуючи наступні шість вимірів [34]:



Рисунок 1.1 «Шестикутник» національного бренду. Джерело: [34].

1. *Експорт* – уявлення громадськості про товари та послуги з кожної країни, а також ступінь, до якого споживачі активно шукають або уникають товарів з кожної країни походження.
2. *Управління* – громадська думка про компетентність і справедливість національного уряду, а також його прихильність до вирішення глобальних проблем, таких як мир і безпека, справедливість, бідність і навколишнє середовище.
3. *Культура та спадщина* – глобальне сприйняття спадщини кожної нації та оцінка її сучасної культури, включаючи кіно, музику, мистецтво, спорт та літературу.
4. *Люди* – репутація населення щодо компетентності, відкритості та доброзичливості, а також інших якостей, таких як толерантність.
5. *Туризм* – рівень зацікавленості у відвідуванні країни та привабливість природних і антропогенних туристичних атракцій.
6. *Інвестиції та імміграція* – здатність залучати людей до життя, роботи або навчання в кожній країні, а також те, як люди сприймають якість життя та бізнес-середовище в країні.

Після вивчення методології індексу доцільно перейти до аналізу конкретного випадку, а саме оцінки позиції України у рейтингу NBI протягом

2020–2023 років. Це дозволяє відстежити динаміку змін та глибше зрозуміти ті виклики, з якими стикається національний бренд в умовах глобалізаційних процесів.

Таблиця 1.3

Позиція України в Nation Brands Index (2020–2023) та основні тенденції

Рік	Загальна позиція	Тенденції
2020	43	Відновлення стабільності. Пандемія COVID-19 істотно знизила туристичну активність і зменшила загальний інтерес до брендів країн. Попри це, Україна зберегла позитивні тенденції у сферах ІТ та креативних індустрій.
2021	48	Позиція знизилась через розширення рейтингового списку з 50 до 60 країн, а також через існуючі проблеми в управлінні та дотриманні прав людини. Хоча культурний імідж продемонстрував позитивну динаміку, загальний бал погіршився.
2022	47	Україна демонструє поступову позитивну динаміку в умовах складної політичної ситуації. Повномасштабне вторгнення Росії привернуло значну увагу міжнародної спільноти до нашої країни. Незважаючи на те, що репутація державного управління досі залишається слабкою, щира симпатія до українського народу, зростаючий інтерес до його культури та загальне співчуття перетворилися на вагомий фактор формування позитивного іміджу країни.
2023	57	Суттєве зниження позицій можна пояснити передусім загальним зростанням показників інших країн, у той час як Україна не продемонструвала достатньо швидких темпів у формуванні позитивного іміджу. Найбільше зниження спостерігалось за критеріями туризму (-1,47) та урядування (-0,88). Водночас було зафіксоване покращення оцінок у категоріях інвестицій і імміграції (+1,55), що відображає зростаючий інтерес до перспективи майбутньої відбудови країни.

*Джерело: Створено авторкою на основі джерела [31]

Рейтинг сформований на основі опитувань 60 тисяч респондентів із 20 країн, охоплюючи 60 держав, що забезпечує глобальний погляд на сприйняття.

Зниження місця України у рейтингу 2023 року відображає наслідки війни, що значно зменшили її привабливість для туристів. Водночас зростання рівня інвестиційної привабливості є свідченням економічного потенціалу країни та її здатності адаптуватися до нових викликів.

Як вже було зазначено, індекс Nation Brands Index слугує для оцінки загального сприйняття держави в міжнародному середовищі. Проте існують і більш спеціалізовані рейтинги, які спрямовані не лише на вивчення іміджу країни, а й на аналіз її глибшого впливу на глобальні процеси через нематеріальні ресурси. Серед таких інструментів привертає увагу Global Soft Power Index, розроблений міжнародною консалтинговою компанією Brand Finance.

На відміну від традиційних рейтингів, які переважно оцінюють економічну чи політичну могутність, Global Soft Power Index зосереджується на здатності країн впливати за допомогою переконань, довіри, культурної привабливості та ціннісних орієнтирів. Такий підхід ґрунтується на концепції м'якої сили, розробленій американським політологом Джозефом Наєм. Відповідно до його визначення, м'яка сила полягає у здатності досягати поставлених цілей не через примус або застосування сили, а завдяки привабливості ідей, культурної самобутності, освітніх ініціатив та політичної моделі [44].

Індекс глобальної м'якої сили охоплює найбільшу кількість країн — у 2023 році до рейтингу увійшли 121 держава, що робить його одним із наймасштабніших у світі. Методологія дослідження спирається на опитування понад 100 тисяч респондентів із понад 100 країн, забезпечуючи максимально репрезентативну оцінку. Вона враховує як загальне сприйняття, так і оцінки за низкою конкретних показників [35].

Оцінювання включає три ключові рівні:

1. Рівень ознайомленості (Familiarity): визначає ступінь поінформованості респондентів про країну, їх спроможність ідентифікувати її у глобальному інформаційному контексті.
2. Рівень репутації (Reputation): характеризує позитивність іміджу країни, а також рівень довіри, поваги та симпатії, які вона викликає.
3. Рівень впливу (Influence): аналізується масштаб впливу країни як на внутрішню аудиторію (громадян країни респондента), так і на міжнародному рівні.

Після початкової оцінки сприйняття країни здійснюється аналіз ефективності її м'якої сили за вісьмома ключовими напрямками, які забезпечують комплексне розуміння нематеріального впливу країни [12]:

1. Бізнес та торгівля — вивчаються показники економічної стабільності, привабливість для іноземних інвесторів, а також здатність країни впроваджувати інновації.
2. Управління — акцент робиться на ефективності роботи інституцій, рівні прозорості, демократичних стандартах та дотриманні принципу верховенства права.
3. Міжнародні відносини — аналізується дипломатична активність країни, її участь у глобальних ініціативах і гуманітарних програмах.
4. Культура та спадщина — оцінюється ступінь глобального впливу культури країни, її автентичність і внесок у розвиток мистецтва, музики, кінематографу, моди тощо.
5. ЗМІ та комунікації — розглядається рівень присутності країни в міжнародному інформаційному просторі та її здатність визначати порядок денний у світових медіа.
6. Освіта та наука — увагу приділяють репутації освітніх установ, науковому потенціалу країни, її участі у міжнародних дослідженнях і рівню академічної мобільності.

7. Люди та цінності — аналізуються сприйняття громадян країни за такими критеріями, як відкритість, доброзичливість, толерантність і дотримання прав людини.
8. Стійке майбутнє — досліджується екологічна стратегія країни, її готовність до впровадження заходів із зеленої трансформації та підтримка кліматичних ініціатив

Зазначений підхід надає можливість не лише визначити сам факт існування м'якого впливу, але й поглиблено аналізувати його якість і ефективність у різних сферах, таких як культура чи дипломатія. Високі позиції в цьому рейтингу свідчать про те, що країна не тільки широко відома, але також користується повагою та демонструє здатність ефективно поширювати свої ідеї на світовій арені без використання примусу або сили.

У 2023 році серед лідерів Global Soft Power Index опинилися Сполучені Штати Америки, Велика Британія, Німеччина, Японія та Китай [43]. Їхній високий рейтинг зумовлений значним глобальним впливом у таких сферах, як культура, функціонування потужних медіа, ефективна дипломатія та наявність університетів, що відповідають найвищим академічним стандартам.

Україна, хоча поки що не входить до переліку країн-лідерів у цьому рейтингу, демонструє суттєве посилення своєї м'якої сили після подій 2022 року. Активна зовнішня політика, масштабна увага міжнародної спільноти до подій у країні, героїчний образ українського народу, а також численні культурні ініціативи, включаючи документальні фільми, музичні й літературні проєкти, створили нове емоційно-нарративне тло для сприйняття України на міжнародному рівні. В умовах війни культурна дипломатія та ціннісна комунікація перетворилися для країни на важливий механізм глобального впливу, вираження співчуття й солідарності, що повністю корелює з концепцією м'якої сили.

Таким чином, Global Soft Power Index надає можливість глибше осягнути роль нематеріальних ресурсів у побудові міжнародної привабливості держави

та визначити стратегічні напрями для її зміцнення. Для України це означає перспективу не лише залишатися об'єктом міжнародної підтримки, але й стати активним учасником формування нового глобального гуманітарного порядку денного.

1.3. Зарубіжний досвід формування національного бренду

У сучасних умовах глобалізованого світу ефективне позиціонування держави вимагає не лише раціонального управління внутрішніми процесами, а й активного залучення до зовнішньої комунікації, що спрямована на формування привабливого та впізнаваного міжнародного образу. Провідні світові країни вже давно інтегрували національний брендинг у свою практику як стратегічний інструмент м'якої сили, який дозволяє досягати політичних, економічних та культурних цілей без застосування прямого впливу або примусу. Приклад таких держав, як Німеччина, США та Південна Корея, ілюструє різноманітні стратегії розбудови сильного та конкурентоспроможного національного бренду.

Кейси успішних національних брендів:

1. Німеччина: бренд надійності, інженерної досконалості та культури

Німеччина багато років лідирує у світових рейтингах. У межах Anholt-Ipsos Nation Brands Index вона посідала перше місце з 2017 по 2022 рік завдяки показникам в експорті, урядуванні та інвестиційній привабливості. У 2023 році поступилася Японії, але зберегла стабільне друге місце [49].

Імідж країни пов'язаний із якістю, точністю та технологіями. Відомі бренди, як Mercedes-Benz, BMW, Audi, Siemens, не тільки виробники, але й представники Німеччини на міжнародній арені. Лейбл "Made in Germany" символізує якість [36]. Значну роль відіграє культурна дипломатія, завдяки Goethe-Institut і Deutsche Welle, ці організації поширюють мову та культуру, посилюючи "м'яку силу" держави.

Успіх забезпечується співпрацею уряду й бізнесу. Наприклад, Siemens просуває інновації та позиціонує Німеччину як технологічний центр.

2. США: глобальний культурно-інноваційний бренд

США утримують провідні позиції у світі завдяки брендовій вартості, яка у 2022 році становила 6 трлн доларів. У 2023-му країна посіла шосте місце в рейтингу Nation Brands Index, демонструючи успіх у культурі, технологіях та інноваціях [50].

Основу бренду США складають технологічне лідерство (Apple, Google, Microsoft, Tesla), поп-культура (Голлівуд, Netflix, музична індустрія) та інформаційний вплив. Через фільми, соцмережі та глобальні бренди американський спосіб життя набуває популярності по всьому світу.

Програми публічної дипломатії, як Fulbright, і діяльність USAID сприяють міжнародним зв'язкам через культуру й освіту. Американський бізнес, включно з McDonald's і Coca-Cola, адаптується до місцевих ринків, поширюючи цінності свободи, відкритості й інновацій [56].

3. Південна Корея: інновації, культура та державна підтримка

Південна Корея є яскравим прикладом стрімкої та успішної зміни національного іміджу. За кілька десятиліть країна, відома колись переважно через військові конфлікти та економічні труднощі, стала глобальним осередком культурного і технологічного прогресу. Станом на 2023 рік Південна Корея займає 24 місце у рейтингу Nation Brands Index, що свідчить про її досить позитивний міжнародний авторитет [50].

Ключову роль у цій трансформації відіграла так звана корейська хвиля (Hallyu) — феноменальний успіх культурного експорту [52]. Корейська культура охоплює К-поп зірок (як-то BTS і Blackpink), широко популярні серіали на кшталт "Гри в кальмара", кінематографічні досягнення, зокрема "Паразити", а також продукцію галузей краси і моди [38]. Невід'ємним доповненням стала міжнародна репутація технологічних корпорацій, таких як Samsung, LG, Hyundai та Kia, що асоціюються з інноваційними розробками і якісним дизайном. Успіх цієї трансформації базується на продуманій державній

політиці, яка гармонійно поєднала розвиток культурних індустрій, підтримку креативної економіки та активізацію зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, корейські компанії, серед яких AmorePacific, Samsung і Hyundai, активно сприяють популяризації національного бренду через участь у міжнародних виставках, спортивне спонсорство та організацію масштабних рекламних кампаній [37]. Державні ініціативи доповнюють ці зусилля: культурні центри, тематичні конкурси та дипломатичні програми на зразок Talk Talk Korea ефективно підсилюють взаємодію з глобальною аудиторією.

Дослідження досвіду таких країн, як Німеччина, Сполучені Штати Америки та Південна Корея, демонструє, що успішне формування національного бренду визначається не лише наявністю державних стратегій або інструментів культурної дипломатії, але також значною мірою залежить від активної залученості приватного сектору. Компанії саме цього сектору нерідко виступають найвпливовішими представниками бренду країни на міжнародній арені. Вони передають цінності та інновації своєї держави через вироблену продукцію, яка знаходить відгук серед споживачів у багатьох країнах світу.

У цьому зв'язку актуальним є аналіз впливу національних компаній на формування іміджу держави на глобальному рівні. Необхідно також дослідити існуючі моделі успішної взаємодії між бізнесом та урядовими структурами, які ефективно сприяють розбудові позитивного бренду країни на міжнародній арені.

У сучасному глобалізованому світі бізнес виконує не лише економічну, а й важливу стратегічну комунікаційну роль. Національні компанії стають своєрідними "вітринами" держави, відображаючи її цінності, стандарти якості, рівень інновацій та культурну самобутність. Саме бізнес є найбільш активним каналом взаємодії з міжнародною аудиторією через продукцію, рекламу, сервіси, соціальні ініціативи й присутність у глобальних мережах. Завдяки цьому його значення у формуванні бренду країни стає не допоміжним, а структурно ключовим.

Світовий досвід демонструє, що успішні національні бренди завжди мають сильну підтримку з боку бізнесу. Особливо це видно на прикладах тих країн, де компанії сприяють розвитку позитивного образу своєї держави через узгоджену співпрацю з урядом. Важливим фактором є спільна стратегія між державою та підприємствами. Уряди підтримують бізнес на зовнішніх ринках шляхом участі в міжнародних виставках, торговельних місіях, створення платформ для просування культури й інновацій. Зі свого боку, компанії допомагають привертати увагу до потенціалу країни, її репутації та соціальних стандартів.

Сучасні підходи до брендингу розглядають бренд країни як результат синергії державної ініціативи з репутацією бізнесу, культури, освіти і громадянського суспільства. Репутація національних компаній формує асоціативний образ, який екстраполюється на всю країну. Коли компанія викликає довіру в іноземних споживачів, це автоматично додає балів довірі до її країни походження.

Таким чином бізнес виступає потужним інструментом м'якої сили держави, сприяючи її впізнаваності й забезпечуючи стабільну позитивну репутацію на міжнародній арені. В умовах високої конкуренції на глобальних ринках партнерство між державою та приватним сектором стає основою для створення сильного й конкурентоспроможного національного бренду.

Висновки до розділу 1

Національний бренд є складною багатовимірною системою, яка інтегрує економічні, культурні, туристичні, політичні та соціальні аспекти, що впливають на формування іміджу країни на міжнародній арені. Він функціонує як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності держави, залучення інвестицій, туристів і ділових партнерів, а також для зміцнення репутаційного капіталу. У сучасних умовах глобалізації значення національного бренду суттєво зростає, оскільки країни змушені боротися за увагу світової спільноти, одночасно зберігаючи власну унікальність.

Глобалізація створює як можливості, так і виклики для формування національного бренду. З одного боку, вона сприяє розширенню доступу до глобальних ринків, міжнародних медіа та посилює м'яку силу держави через механізми культурної дипломатії, освітні ініціативи й технологічні інновації. З іншого боку, глобалізація несе ризики стандартизації культурних патернів, втрати національної самобутності та поширення негативних стереотипів.

Для оцінювання ефективності національного бренду використовуються авторитетні міжнародні рейтинги, зокрема Anholt-Ipsos Nation Brands Index і Global Soft Power Index. Ці індекси здійснюють комплексний аналіз сприйняття країн за такими критеріями, як експортний потенціал, ефективність урядування, культурне надбання, туристична привабливість, інвестиційний клімат і м'яка сила.

Міжнародний досвід держав, таких як Німеччина, Сполучені Штати Америки та Південна Корея, свідчить про те, що успішний національний бренд вибудовується через поєднання зусиль державної політики, культурної дипломатії та активної участі приватного сектора. Національні компанії відіграють ключову роль у зміцненні іміджу країни, стаючи своєрідними представниками її репутації на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті формування іміджу України

У процесі формування національного бренду України вагоме значення мають успішні вітчизняні компанії, які сприяють не лише економічній стабільності та зайнятості населення, але й створюють позитивний імідж країни як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Одним з найяскравіших прикладів такої бізнес-структури є мережа супермаркетів «АТБ-Маркет».

ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найвідоміших торговельних мереж в Україні, яка найбільш динамічно розвивається, справляючи значний вплив не лише на внутрішній споживчий ринок, але й на загальне усвідомлення економічної стабільності та інноваційного потенціалу держави. Ця компанія слугує прикладом успішної української бізнес-моделі, здатної підтримувати ефективну діяльність навіть за умов кризових ситуацій та зовнішніх викликів.

Історія розвитку мережі бере свій початок у 1993 році, коли в місті Дніпропетровськ (нині Дніпро) виникло торговельне об'єднання на основі шести гастрономів. У 1998 році компанія офіційно отримала назву «АТБ-Маркет», яка походить від скорочення «АгроТехБізнес». З того часу усі магазини працюють під єдиною торговою маркою [13].

У 2000-х роках була заснована корпорація АТБ, яка об'єднала компанії, що забезпечують роздрібну торгівлю, логістичні послуги, виробництво (власні харчові підприємства), інформаційні технології та службу безпеки. Таким чином, була створена повноцінна вертикальна інтеграція бізнесу, яка гарантує контроль якості на всіх етапах – від постачання до обслуговування клієнтів.

Ключовий етап трансформації компанії відбувся у 2002-2003 роках, коли АТБ здійснив ребрендинг у формат дискаунтера – магазину з мінімалістичним

дизайном та зменшеними витратами на інтер'єр і маркетинг, одночасно пропонуючи конкурентоспроможні ціни та різноманітний асортимент. Запровадження цього формату дало можливість мережі досягти нового рівня розширення. У 2017 році модель дискаунтера була повністю стандартизована, що спричинило прискорення темпів розширення: щорічно відкривалося понад 100 нових магазинів [2]. Компанія й надалі продовжувала зберігати стратегію сталого розвитку, демонструючи високу адаптивність до кризових ситуацій (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 Динаміка розширення мережі «АТБ-Маркет» у 2018–2023 роках*Джерело: офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет»[13].

За наведеними даними, можна зробити висновок, що навіть в умовах війни АТБ залишається ключовим гравцем українського ритейлу, підтримуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення та функціонування логістичних ланцюгів у різних регіонах країни.

Філософія, якою керується компанія, ґрунтується на трьох основоположних принципах: доступності, економічності та високій якості. Ці цінності яскраво відображені в офіційному гаслі "Зручно та економно!" [13]. З моменту впровадження формату дискаунтерів компанія не лише зміцнила свою

позицію як лідера роздрібної торгівлі в Україні, але й систематично втілює в життя амбітну стратегію розвитку, що охоплює кілька ключових напрямків.

Таблиця 2.1

Основні стратегічні напрями розвитку компанії «АТБ-Маркет»

Стратегічний напрям	Характеристика та приклади реалізації
Розширення мережі	Компанія щороку розширює свою мережу, відкриваючи нові магазини, зокрема у західних і центральних регіонах України. У 2024 році було відкрито 47 нових магазинів, що збільшило загальну кількість до 1257. Також було реконструйовано 11 торгових об'єктів, адаптованих до нового фірмового «чорного» дизайну магазинів. До початку повномасштабного вторгнення АТБ зазвичай відкривала близько 100 магазинів щороку, тоді як у 2023 році — 19, а у 2022 році — 27. Плани на 2024 рік включали відкриття 60 нових маркетів.
Розвиток власних торгових марок (VTM)	АТБ активно розвиває власні торгові марки (VTM), серед яких «Своя Лінія», «Розумний Вибір» та De Luxe, що становлять значну частину виторгу мережі, забезпечуючи 22% від загального обсягу. На 2023 рік асортимент VTM містив 900 найменувань, вироблених на 140 підприємствах. У 2024 році відбулося розширення асортименту, а щомісячні обсяги закупівель для кожного товару варіюються від 500 000 до 50 млн грн. VTM сприяють зниженню витрат для споживачів, одночасно підвищуючи їхню лояльність до бренду.
Цифровізація	У травні 2024 року відбулося впровадження цифрових рішень, зокрема оновленої версії мобільного додатку АТБ, яка функціонує як superapp. Цей додаток пропонує численні можливості: покупки, платіжні сервіси та співробітництво з сервісами партнерів. Завдяки цим можливостям додатком вже скористалося 1 мільйон користувачів за п'ять місяців. Також було запущено сервіс «Скануй-купуй» для зручного розрахунку за товари. Ще у 2020 році був відкритий інтернет-магазин, а у 2023 році додаток зазнав вдосконалення.

Продовження таблиці 2.1

Стратегічний напрям	Характеристика та приклади реалізації
Логістична інфраструктура	Розширення логістичних можливостей для забезпечення ефективних поставок триває. На 2023 рік функціонує 9 логістичних центрів, які обслуговують 117 міст. У 2022 році відкрився центр в Одесі, а у 2023 році — у Львові. Загальна площа складів до 2022 року перевищила 150 000 м ² , що дозволяє охопити всі регіони України. Незважаючи на втрату двох складів через війну, логістична мережа була відновлена.

*Джерело: Створено авторкою на основі джерел [1; 3; 4; 11; 21]

Стратегія розвитку компанії «АТБ-Маркет», як показано у таблиці 2.1, має багатовекторний і системний характер. Вона включає як розширення мережі в кількісному вираженні, так і поліпшення якості основних елементів бізнес-моделі – від збільшення асортименту власних торгових марок до впровадження цифрових сервісів та модернізації логістичної інфраструктури. Компанія приділяє особливу увагу адаптації до нових економічних умов, що дозволяє залишатися гнучкою та ефективною навіть у складних умовах війни.

Впровадження цих стратегічних напрямків принесло «АТБ-Маркет» не лише стійке зростання, але й дозволило стати найбільшим гравцем на українському ринку ритейлу. Компанія виконує важливу функцію в забезпеченні українців товарами першої необхідності, сприяє створенню робочих місць і підтримці національної економіки. Крім того, вона допомагає формуванню позитивного іміджу України як держави з розвинутим і стійким бізнес-середовищем.

У даному контексті важливо виділити основні кількісні показники, що сприяють оцінці масштабів діяльності компанії «АТБ-Маркет» у період 2024–2025 років. Ці показники також допоможуть зрозуміти, який внесок компанія робить у національну економіку та соціальну стабільність.

Основні показники масштабів діяльності компанії «АТБ-Маркет» (станом на 2024–2025 рр.)

Показник	Значення / Характеристика
Кількість магазинів	На території України функціонує 1257 торговельних об'єктів, розташованих у понад 330 населених пунктах. У 2024 році було відкрито 47 нових магазинів, а також реконструйовано 11 об'єктів, які набули інноваційного дизайну в стилі «чорного».
Географічне покриття	Компанія присутня у всіх 24 областях України, акцентуючи розширення своєї мережі на центральних і західних регіонах.
Кількість працівників	На початок 2025 року загальна чисельність працівників групи компаній АТБ сягнула 59 000 людей. Із них 48 000 українців є робітниками торговельної мережі «АТБ-Маркет». Понад 4500 співробітників АТБ служать у ЗСУ, кажуть у компанії. У 2024 році компанія відкрила близько 2000 нових робочих місць.
Логістична інфраструктура	Мережа компанії включає 9 логістичних центрів із загальною площею понад 150,000 м ² , що забезпечують обслуговування 117 міст. Нові логістичні комплекси були відкриті в Одесі у 2022 році та Львові у 2023 році.
Товарообіг	За підсумками 2024 року товарообіг найбільшої національної торговельної мережі АТБ досяг 248,8 млрд грн (з урахуванням ПДВ та акцизного податку), що на 15% перевищує показники за аналогічний період 2023 року. Для порівняння, у 2022 році, який став першим після початку повномасштабного вторгнення, товарообіг склав 176,9 млрд грн, відображаючи вплив безпрецедентних викликів того періоду.
Власні торгові марки (VTM)	Асортимент власних торгових марок налічує понад 900 найменувань, з часткою в загальному обсязі виторгу у 22%. Продукція виготовляється на базі 140 українських підприємств.
Цифрова трансформація	Мобільний додаток компанії, який було оновлено у 2024 році до формату superapp, вже залучив понад один мільйон активних користувачів. Він пропонує нові функції, зокрема «Скануй-купуй», а також інтеграцію платіжних сервісів.

*Джерело: Створено авторкою на основі джерел [1; 3; 4; 11; 21; 24; 27]

Дані, представлені у таблиці 2.2, засвідчують масштабність діяльності компанії «АТБ-Маркет», що є прикладом значного успіху в умовах складних зовнішніх обставин, включаючи повномасштабний збройний конфлікт. Незважаючи на виклики, компанія досягла не лише збереження своєї мережі, але й її активного розширення, створюючи нові робочі місця, зміцнюючи логістичну інфраструктуру і впроваджуючи цифрові інновації. Така операційна стійкість, поряд із високими темпами розвитку, демонструє здатність «АТБ-Маркет» не тільки адаптуватися до сучасних умов ринку, але й впливати на розвиток галузі, встановлюючи новітні стандарти.

Окрім масштабної комерційної діяльності, компанія постійно впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності (КВС), спрямовану на підтримку вразливих груп населення, надання гуманітарної допомоги та співпрацю з місцевими громадами.

Варто також відзначити, що АТБ-Маркет не залишається осторонь державних ініціатив, спрямованих на підтримку українського виробника. Так, компанія долучилася до національної програми «Зроблено в Україні», яка була запущена Міністерством економіки у 2024 році [29]. Цей проєкт покликаний стимулювати попит на продукцію вітчизняного виробництва та зміцнювати економіку в умовах війни й постійних викликів, таких як блекаути та обстріли.

Як наголосив директор з комунікацій «АТБ» Сергій Демченко, ця ініціатива стала не лише економічним, але й соціальним маркером єдності, адже згуртувала як державу, так і бізнес навколо спільної мети — підтримки національного виробника [29]. З огляду на втрати на продовольчому ринку, особливо важливо зберегти й розвивати ті підприємства, які продовжують працювати. Саме тому АТБ, як соціально відповідальний бізнес, активно підтримує українські компанії, розширює асортимент локальної продукції та забезпечує її присутність на полицях своїх магазинів по всій країні.

Такий підхід дозволяє АТБ не тільки закріпити репутацію ефективного бізнесу, але й утвердитися як надійний партнер суспільства, що працює в

інтересах громади. Особливо важливим аспектом є оцінка внеску компанії у створення позитивного іміджу України на міжнародній арені, зокрема через підтримку економіки, популяризацію національних виробників і участь у соціокультурних проєктах.

У цьому аспекті важливо глибше дослідити, які саме напрями соціальної активності здійснює компанія, яким чином вона взаємодіє зі споживачами та суспільством в цілому, а також які маркетингові інструменти застосовує для створення довіри та лояльності.

Одним із найпомітніших прикладів реалізації КСВ компанії стала її діяльність під час загальнонаціональних криз — пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Таблиця 2.3

Ключові напрями реалізації соціальної відповідальності ТОВ «АТБ-Маркет»

Напрямок	Зміст та приклади реалізації
Благодійність	Благодійний фонд "Всеукраїнський благодійний фонд "АТБ" було засновано у 2017 році з метою надання всебічної підтримки різним групам населення. Серед них – воїни АТО та їхні сім'ї, внутрішньо переміщені особи, пенсіонери, люди з інвалідністю, багатодітні родини та діти, які потребують невідкладного лікування. За час своєї діяльності фонд реалізував низку загальнонаціональних благодійних ініціатив, таких як "Дерево життя" та "Благодій". Ці програми були спрямовані на надання адресної допомоги дитячим медичним закладам України. У межах їх реалізації фонд передав обласним дитячим лікарням сучасне медичне обладнання й необхідні витратні матеріали на суму понад 7 мільйонів гривень.
Гуманітарна допомога	У межах реалізації національного проєкту зі збору гуманітарної допомоги для підтримки підрозділів Збройних сил України та територіальної оборони, корпорацією «АТБ» було організовано масштабну акцію у своїй торговельній мережі. У результаті цієї ініціативи було зібрано та передано понад 300 тонн необхідних товарів і харчових продуктів. Від початку повномасштабної військової агресії на території України корпорація «АТБ» надала гуманітарну допомогу на суму, яка перевищує 200 мільйонів гривень.

Продовження таблиці 2.3

Напрямок	Зміст та приклади реалізації
Екологічні ініціативи	У рамках співпраці з Duracell у 2023 році було зібрано 20 тонн батарейок для подальшої переробки. Починаючи з квітня 2019 року, компанія «АТБ-Маркет» впровадила використання пакетів із біорозкладними добавками у своїй торговельній мережі «АТБ». У 2024 році успішно завершено програму зі скорочення використання пластику, що дозволило зменшити його частку в пакуванні на 15%.
Підтримка під час COVID-19	Мережа супермаркетів "АТБ" впроваджує три важливі національні програми під час боротьби з пандемією COVID-19. Перша з цих програм полягає у закупівлі діагностичного обладнання для українських лікарень у Франції. Друга надає можливість замовлення продуктів з доставкою додому, що додає зручності споживачам в умовах карантину. Третя спрямована на підтримку найбільш вразливих верств населення через надання продуктової допомоги. У 2020 році компанія спрямувала 100 мільйонів гривень на створення продуктових наборів для соціально незахищених громадян у співпраці з Міністерством соціальної політики України.

*Джерело: Створено авторкою на основі джерел [7; 8; 15; 28; 30]

Отже, надані дані свідчать про те, що соціальна відповідальність є важливою частиною стратегії компанії «АТБ-Маркет» і значно сприяє формуванню позитивного іміджу не лише компанії, а й України в цілому.

Однією з ключових складових формування репутаційного капіталу АТБ виступає її маркетингова стратегія, яка є не лише методом просування товарів, але і потужним інструментом, що дозволяє зміцнювати довіру споживачів і демонструвати, що український бізнес може бути сильним, сучасним та відповідальним. Вона успішно поєднує ефективну комунікацію, розвиток власних брендів і впровадження цифрових технологій, формуючи стійку репутацію компанії та сприяючи створенню позитивного іміджу України.

АТБ будує свою маркетингову стратегію через:

1. Комунікації.

АТБ майстерно доносить свою ідею так, щоб кожен українець відчув її близькість і зрозумілість. Їхній слоган «Зручно та економно!» чудово передає концепцію заощадження без втрати якості. Новий стиль магазинів, особливо одинадцять оновлених у 2024 році з елегантним «чорним» дизайном, створює сучасний і привабливий вигляд, який позитивно впливає на сприйняття бренду серед покупців [21].

У соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram та YouTube а також на офіційному сайті АТБ, регулярно публікуються новини про акції, ініціативи благодійності та підтримку Збройних сил України [9; 15]. Це демонструє, що компанія не просто займається підприємницькою діяльністю, але й виявляє турботу про людей.

Окрім того, АТБ спілкується українською мовою і активно підтримує місцеві ініціативи, як-от співпрацю з фондом «Таблеточки», що робить бренд більш близьким до громад і надає йому теплий, «домашній» шарм [28].

2. Власні торгові марки.

Власні ТМ АТБ, такі як «Своя Лінія» та «Розумний Вибір», є справжнім предметом гордості компанії. Їх нині понад 900, і вони забезпечують 22% доходу мережі. Виробництво цих товарів здійснюється на 140 українських заводах, а щомісячні закупівлі одного товару можуть становити від 500 тисяч до 50 мільйонів гривень [11].

Покупці цінують цю продукцію за якість і доступну ціну, а назви та дизайн упаковок зі зрозумілою українською айдентикою створюють відчуття причетності до підтримки вітчизняного виробника. Це не просто товари — це свідчення того, що Україна здатна створювати якісні та конкурентоздатні продукти, які ні в чому не поступаються імпортованим аналогам.

3. Цифрові тренди.

У травні 2024 року компанія здійснила оновлення свого мобільного додатку, перетворивши його на мультифункціональний супердодаток (superapp), який за п'ять місяців зумів залучити понад мільйон користувачів. Цей додаток інтегрує широкий спектр можливостей, таких як онлайн-шопінг,

платіжні сервіси, функцію «Скануй-купуй», а також систему персоналізованих знижок [1].

Для забезпечення ефективної комунікації з клієнтською аудиторією, включаючи представників молодшого покоління, компанія активно використовує соціальні мережі та офіційний вебсайт [13]. Завдяки впровадженню аналітичних інструментів створюються індивідуальні пропозиції для користувачів, що відповідає актуальним тенденціям у сфері персоналізованих сервісів. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню лояльності споживачів до бренду.

Маркетингова, соціальна та інноваційна активність компанії «АТБ-Маркет» забезпечує їй статус не лише торговельної мережі, а й стійкого бренду, що здобув довіру мільйонів українців. Ця модель функціонування призводить до подвійного ефекту: вона водночас зміцнює позиції самої компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Що це означає для АТБ:

1. Зростання споживчої впевненості. Завдяки розгалуженій мережі, доступним цінам, розвитку власних торгових марок і зручним мобільним додаткам компанія забезпечує оборот у 248,8 млрд грн у 2024 році [24].
2. Справжня соціальна підтримка. АТБ бере активну участь у благодійних справах: від 300 тонн гуманітарної допомоги Збройним Силам України до екологічних ініціатив, у тому числі переробки понад 1 млн батарейок [15; 7].
3. Кризова стійкість. Незважаючи на втрату приблизно 200 магазинів через війну, компанія не тільки відновила роботу, але й відкрила 47 нових магазинів у 2024 році, продемонструвавши свою здатність працювати в екстремальних умовах [21].

Що це означає для України:

1. Підтримка економіки. Понад 44 500 робочих місць, співпраця зі 140 українськими компаніями, постійне зростання доходів – все це робить вагомий внесок у ВВП та податкові надходження [27].

2. Формування національної самосвідомості. Українські торгові марки, брендові комунікації державною мовою та підтримка соціальних заходів сприяють зміцненню гордості людей за свою Батьківщину [13].
3. Імідж сучасної країни. Розвиток цифрових сервісів, таких як супердодатки, показує, що український бізнес динамічний, технологічно розвинений і відповідає світовим трендам.
4. Надійність під час кризи. Внесок компанії у боротьбу з пандемією коронавірусу (100 млн грн) та масштабна гуманітарна допомога під час війни свідчить про те, що український бізнес здатний підтримати суспільство у найважчі часи [30].

Таким чином, діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» значно перевершує традиційні уявлення про роздрібну торгівлю. Компанія не лише надає мільйонам українців доступ до базових товарів за доступними цінами, але й відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Вона підтримує національних виробників, активно впроваджує інноваційні рішення та демонструє високі стандарти соціальної відповідальності.

2.2. Використання бізнесу для посилення національного бренду

Український бізнес, включно з такими компаніями, як ТОВ «АТБ-Маркет», займає важливе місце у формуванні міжнародного іміджу України як стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної держави. У сучасних умовах глобалізації бізнес виконує функцію не лише економічного рушія, а й культурного та іміджевого представника, здатного поширювати національні цінності через свою діяльність, продукцію та комунікаційну стратегію.

Досвід діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє низку підходів, що здатні ефективно поєднувати економічні цілі з іміджевими задачами. Нижче подано узагальнення основних стратегій, які можуть бути застосовані для просування позитивного образу України на світовій арені, зокрема шляхом

розвитку бренду, розширення експортних можливостей, активізації зовнішньої комунікації та реалізації програм соціальної відповідальності.

Таблиця 2.4

Стратегії бізнесу у промоції міжнародного іміджу України (на прикладі компанії «АТБ-Маркет»)

Стратегія	Опис та приклади реалізації
Розвиток експортного потенціалу	Вихід українських торгових марок, зокрема брендів АТБ («Своя Лінія» та «Розумний Вибір»), на ринок країн із значною українською діаспорою, таких як Польща, Німеччина та Канада, має великий потенціал для популяризації української продукції за кордоном. Всі товари виробляються на 140 українських підприємствах і відповідають міжнародним стандартам якості, включаючи НАССР та ISO. Активне використання платформ електронної торгівлі, зокрема Amazon та Allegro, разом із запуском англomовних рекламних кампаній, може значно прискорити процес інтеграції українських брендів на світові ринки та забезпечити їх успішне просування.
Участь у міжнародних виставках	Презентація бренду АТБ на міжнародних галузевих форумах, зокрема BioFach, Anuga та World Retail Congress, підкреслить досягнення компанії у складних умовах. Вона буде акцентувати увагу на стійкості бізнесу, що підтверджується відкриттям 47 нових магазинів у 2024 році попри військові дії, а також представляти інновації у логістичних процесах і розвитку формату дискаунтера. Участь у таких заходах не лише підвищить впізнаваність бренду, але й відкриє нові можливості для залучення інвесторів.
Англomовна комунікація	Розширення англomовної присутності корпорації АТБ передбачає активізацію використання офіційного вебсайту, міжнародних соціальних мереж (зокрема LinkedIn та X (Twitter)), а також посилення комунікацій через авторитетні глобальні ЗМІ, такі як The Grocer і Retail Dive. Основним завданням комунікаційної діяльності є висвітлення соціальної та екологічної відповідальності компанії, включаючи ключові ініціативи, що вже втілені, такі як: надання гуманітарної допомоги українським Збройним Силам у розмірі 300 тонн та реалізація екологічних заходів, наприклад, збирання й утилізація понад одного мільйона використаних батарейок.

Продовження таблиці 2.4

Стратегія	Опис та приклади реалізації
Позиціонування через соціальну відповідальність	Здійснення масштабної благодійної діяльності, включно з виділенням 50 мільйонів гривень на закупівлю медичного обладнання, активна підтримка Збройних Сил України, а також впровадження екологічних і освітніх проєктів. Це все відкриває перспективи для участі у міжнародних благодійних платформах, таких як GlobalGiving, дозволяє зміцнити позиції українського бізнесу як соціально відповідального та надійного партнера на глобальному рівні.

*Джерело: створено авторкою на основі джерел [7; 11; 13; 15; 21; 28].

Упорядкування даних у таблиці дозволяє чітко систематизувати основні напрями, в яких український бізнес може зробити значний внесок у покращення міжнародного іміджу країни. Зокрема, стратегія компанії АТБ ілюструє, що навіть підприємство з локальною присутністю здатне виконувати роль вагомому комунікатора національних цінностей, використовуючи такі інструменти, як забезпечення високої якості продукції, активну участь у соціальних ініціативах та адаптацію до глобальних стандартів і вимог. Застосування подібних підходів не лише зміцнює репутацію окремого бренду, але й сприяє формуванню позитивного образу України на міжнародній арені.

Аналіз підходів свідчить, що бізнес здатен виконувати набагато ширшу роль, ніж бути суто економічним суб'єктом. Успішні українські компанії, які застосовують ефективні маркетингові, соціальні та комунікаційні стратегії, можуть суттєво впливати на міжнародне сприйняття країни. Водночас такі ініціативи досягають найбільшого результату тоді, коли є частиною більш масштабної системи співпраці.

Розвиток національного брендингу потребує узгоджених зусиль між приватним сектором і державною політикою. Спільні дії у просуванні країни, підтримці експорту, організації міжнародних подій та інформаційній координації є лише частиною інструментів, що потребують згуртованості та стратегічного планування.

Задля кращого розуміння механізмів такої взаємодії корисно звернутися до схематичного представлення ключових напрямків співпраці між державою і бізнесом у формуванні національного бренду.

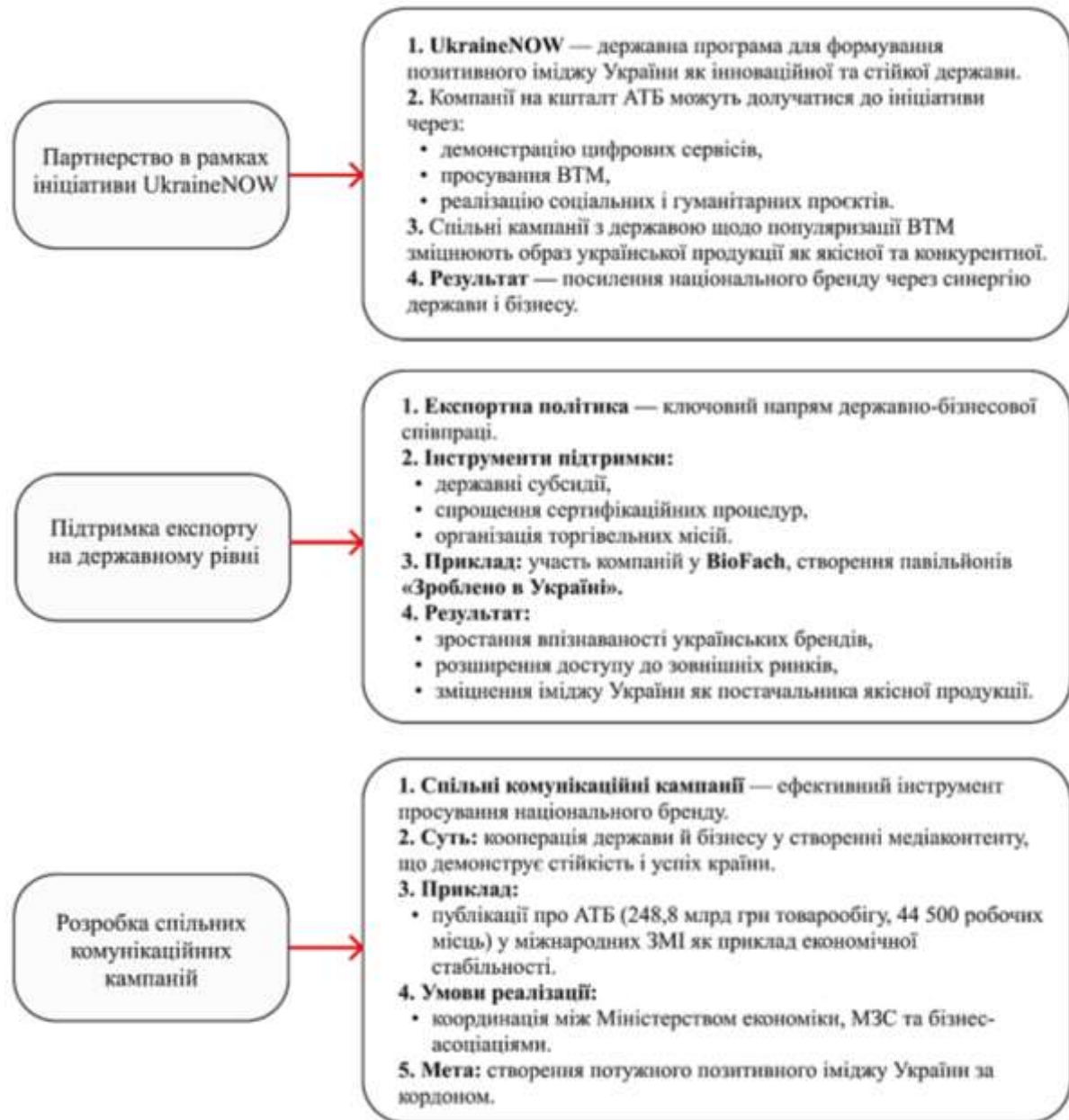


Рисунок 2.2 Співпраця держави та бізнесу у формуванні національного бренду

Джерело: складено авторкою на основі джерел [15; 21; 25; 27; 29]

Як показано на рисунку, формування сильного бренду країни стає можливим лише за умови тісної співпраці між державними органами та приватним сектором. Участь бізнесу в національно важливих ініціативах, таких як UkraineNOW, сприяє поширенню позитивних образів України на

міжнародних ринках. У свою чергу, державна підтримка у вигляді стимулювання експорту, участі у глобальних виставках та реалізації спільних інформаційних кампаній створює вигідне підґрунтя для розвитку українських брендів. Таке співробітництво вигідне для обох сторін: бізнес отримує нові можливості для розширення масштабів діяльності та зміцнення своєї репутації, а держава — дієвий інструмент для популяризації стратегічних цінностей і економічного потенціалу країни.

Для зміцнення іміджу України як сучасної, конкурентоспроможної та привабливої держави необхідно розробити й реалізувати комплексну національну стратегію брендингу. Така стратегія має включати заходи з активної підтримки місцевих підприємств, сприяти їхньому розвитку та просуванню на глобальних ринках, водночас забезпечуючи ефективну інтеграцію країни у міжнародне співтовариство. Значну роль у цьому процесі повинні відігравати сучасні цифрові інструменти, які дозволять підвищити видимість України на світовій арені, презентувати її інноваційний потенціал та створити стійкий позитивний образ у свідомості міжнародної спільноти.

У практичному контексті впровадження такої стратегії вимагає скоординованих зусиль між державними інституціями та бізнес-сектором. На представленій схемі ілюструються основні напрями та механізми співпраці, що можуть слугувати основою для розробки цілісної державної політики в сфері міжнародного брендингу країни. Окремі ініціативи можуть бути успішно реалізовані за підтримки великих українських компаній, таких як АТБ, які вже довели свою здатність представляти Україну на світових інформаційних та комерційних платформах.

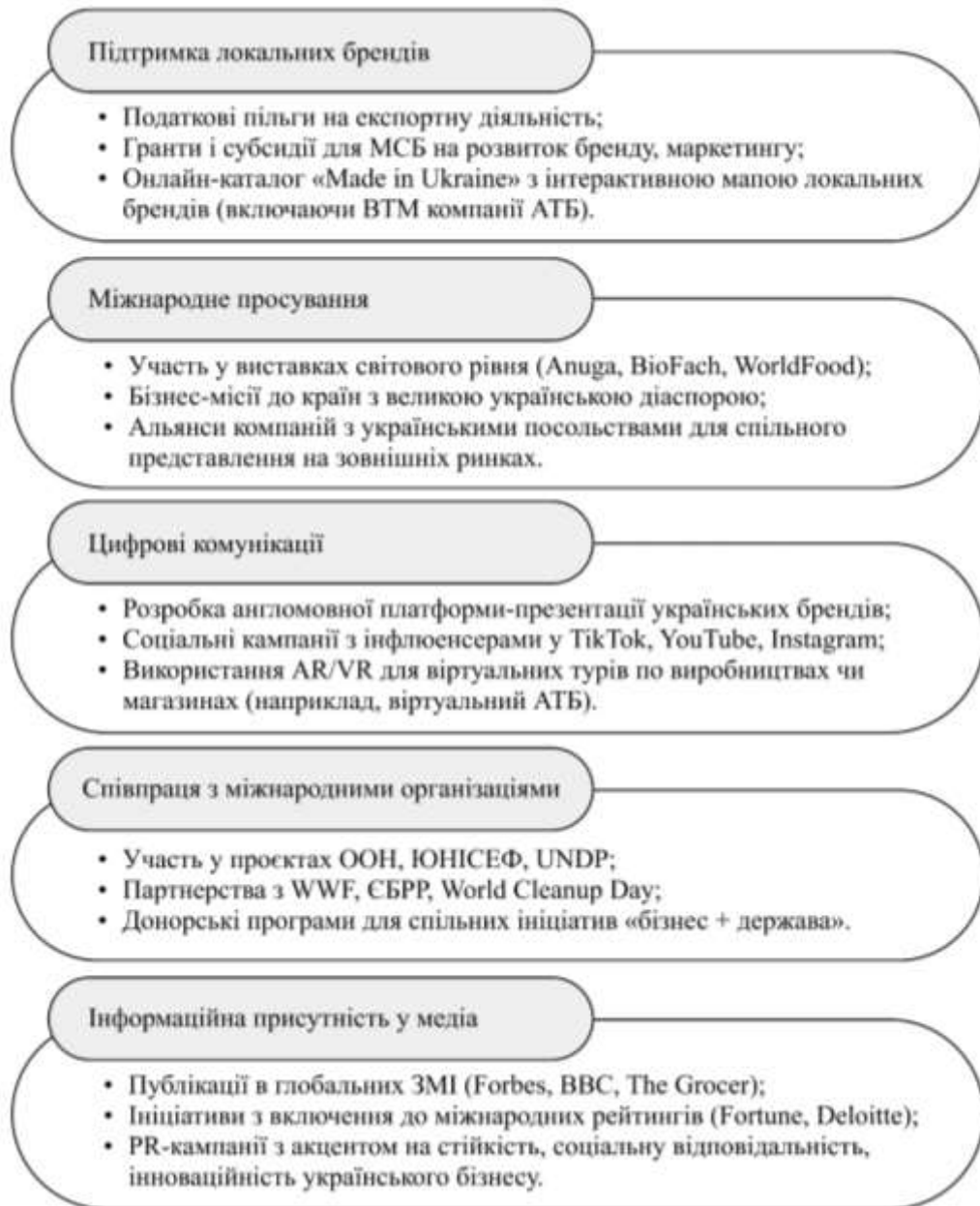


Рисунок 2.3 Пропозиції до національної стратегії брендингу України з урахуванням потенціалу бізнесу (на прикладі АТБ-Маркет)

Джерело: складено авторкою на основі джерел [10; 11; 14; 29; 37]

Як видно з ілюстрації, запропоновані напрями охоплюють широкий спектр заходів — від податкових пільг та інформаційної підтримки до залучення у глобальні екологічні чи гуманітарні проєкти. Важливо зазначити, що кожен із цих напрямів не лише сприяє розширенню присутності українських брендів на світовій арені, але й створює додаткову цінність у вигляді зміцнення позицій країни як стабільного, сучасного та відповідального партнера.

Ефективна реалізація таких ініціатив вимагає не тільки політичної рішучості від державних інституцій, але й активної залученості приватного сектору. Компанії на кшталт АТБ можуть відігравати роль рушійної сили, змінюючи сприйняття українського бізнесу у світі та підвищуючи його репутацію. У підсумку системна взаємодія між бізнесом і державою стає фундаментальною умовою створення потужного національного бренду, здатного відповідати викликам глобалізованого світу та задовольняти потреби українського суспільства.

2.3. Довгострокові прогнози розвитку бренду АТБ на міжнародному ринку

У сучасному глобалізованому середовищі навіть ті компанії, які формально орієнтовані лише на внутрішній ринок, відіграють важливу роль у формуванні міжнародного іміджу країни. Великі національні бренди, такі як АТБ-Маркет, стають своєрідними «некомерційними дипломатами», які через свою діяльність демонструють загалу стандарти українського бізнесу, рівень соціальної відповідальності та здатність працювати в умовах криз.

Хоча діяльність компанії «АТБ-Маркет» обмежується територією України, бренд поступово здобуває визнання за її межами. Це зумовлено головним чином масштабами впливу компанії на ринок ритейлу в Україні, а також еміграційними процесами після 2022 року.

Один із ключових аспектів потенціалу АТБ як інструмента національного брендингу — це зовнішні комунікації. На даний момент цифрові платформи компанії — офіційний сайт і сторінки в соцмережах — здебільшого орієнтовані на українську аудиторію. Нещодавно з'явилася англійська версія сайту, проте обсяг контенту для міжнародної аудиторії поки що обмежений [13]. Це свідчить про наявність значного потенціалу, який компанія могла б використати для просування українського бізнесу у глобальному інформаційному просторі.

Участь АТБ у міжнародних ділових заходах є епізодичною. Водночас компанія регулярно згадується у провідних публікаціях та аналітичних оглядах

про розвиток FMCG-сектора в Україні. Наприклад, її діяльність висвітлювалася у Forbes.ua, ShareUA Potential, Retail & Development Business та інших джерелах [4; 11]. У статтях, присвячених економічній стійкості бізнесу в умовах війни, АТБ часто називають прикладом компанії, яка не лише зберегла власну інфраструктуру, але й змогла її розширити.

Щодо експортного потенціалу, АТБ-Маркет має всі підстави стати сильним міжнародним брендом. Особливе значення в цьому сенсі мають власні торгові марки, такі як «Своя Лінія», «Розумний Вибір» та De Luxe. Продукція цих брендів створюється виключно українськими виробниками (понад 140 підприємств) і відзначається високою якістю та доступною ціною, що робить її конкурентоспроможною на зовнішніх ринках [18]. Особливо перспективними є ринки країн із великою українською діаспорою, зокрема Польщі, Німеччини, Канади та США.

Ще однією перевагою АТБ є розвинена логістична мережа, здатність адаптуватися до роботи в кризових умовах і міцна соціальна репутація. Ці фактори є ключовими для побудови довіри на нових ринках. Крім того, участь у ініціативі «Зроблено в Україні» сприяє просуванню компанії як представника якісного національного продукту [29].

Таким чином, навіть без прямої присутності на світових ринках АТБ-Маркет сприяє формуванню позитивного іміджу України. Подальше вдосконалення англійськомовних комунікаційних платформ, участь у міжнародних виставках та експорт власних торгових марок можуть суттєво посилити цей вплив, перетворюючи АТБ з локального лідера на міжнародного амбасадора української якості та стійкості.

У цьому контексті особливу вагу набуває те, як бренд АТБ сприймається іноземною аудиторією. Хоча наразі компанія не представлена за межами України у фізичному форматі, її образ поступово формується у свідомості міжнародної спільноти. Значною мірою це відбувається завдяки українській діаспорі, біженцям і світовим медіа, які висвітлюють соціальну роль АТБ під час повномасштабної війни. Для багатьох українців, які зараз проживають за

кордоном, бренд асоціюється з домом, стабільністю та доступністю — цінностями, що набувають особливої ваги під час невизначеності.

Ця емоційна прив'язаність часто передається й місцевим жителям у країнах, куди прибувають українці. Місцеві дізнаються про АТБ не лише через розповіді, а й завдяки міжнародним публікаціям, які відзначають компанію як приклад бізнесу зі стійкими принципами та високою відповідальністю в умовах кризи. Публікації у *Forbes* та спеціалізованих звітах особливо наголошують на її здатності адаптуватися до реалій війни, зберігши робочі місця, гуманітарну функцію та темпи розвитку [27].

Таким чином, на міжнародній арені бренд АТБ поступово асоціюється не лише з роздрібною торгівлею, але й із соціально відповідальним бізнесом, який здатний працювати ефективно в умовах значної нестабільності. Це позитивне сприйняття відкриває додаткові перспективи для експансії бренду на закордонні ринки та сприяє зміцненню міжнародного іміджу України загалом.

Сформований позитивний імідж бренду АТБ за межами України створює сприятливий фундамент для подальших кроків у напрямку міжнародного розвитку. З огляду на конкурентні переваги компанії, такі як якісні торгові марки, ефективна логістика та висока довіра споживачів, цілком логічним постає питання її потенційного виходу на зовнішні ринки.

У цьому контексті варто проаналізувати можливі сценарії розширення бренду АТБ на міжнародній арені, беручи до уваги як внутрішні ресурси компанії, так і чинники зовнішнього середовища та ринкові тренди.

На підставі проведеного аналізу діяльності компанії та актуальних тенденцій у сфері роздрібною торгівлі розроблено прогноз щодо перспектив розвитку бренду АТБ на міжнародних ринках у період з 2025 по 2030 роки. Цей прогноз спрямований не лише на розширення присутності бренду за межами країни, але й на популяризацію України як прогресивної та стійкої держави.

Прогноз охоплює п'ять основних напрямів: експорт власних торгових марок (ВТМ), участь у міжнародних виставках, цифрову комунікацію, соціальну відповідальність, а також партнерства з міжнародними організаціями.

Кожному з цих напрямів приділено окрему увагу завдяки чітко визначеним заходам і очікуваним результатам, які наведені в таблиці.

Прогнози вказують на значний потенціал для масштабування бренду АТБ на міжнародному рівні за умови впровадження системного підходу до розширення. Основними факторами успіху залишаються адаптація продукції до потреб глобального споживача, активна участь у галузевих ініціативах, розширення цифрової присутності та дотримання принципів соціальної відповідальності.

Таблиця 2.5

Прогнози розвитку бренду АТБ на міжнародному ринку (2025–2030)

Напрямок	Прогноз	Обґрунтування	Дії
Експорт ВТМ до країн з українською діаспорою	До 2030 року АТБ може розпочати експорт ВТМ до Польщі, Німеччини, Канади, США. Орієнтовний обсяг продажів — до \$100 млн. Початковий фокус — Польща.	1. ВТМ відповідають стандартам НАССР, ISO; 2. Діаспора сприяє просуванню бренду; 3. Програма «Зроблено в Україні» підтримує експорт.	1. Адаптація упаковки 2. Просування через Amazon, Allegro 3. Співпраця з посольствами України
Участь у міжнародних виставках і рейтингах	До 2027 року — участь у BioFach, Anuga, World Retail Congress. До 2030 — можливий вхід у рейтинги Deloitte Global Powers of Retailing.	1. Виставки підвищують впізнаваність бренду; 2. Участь у рейтингах зміцнює імідж; 3. Обсяги продажів у 2024 — 248,8 млрд грн.	1. Інвестиції в презентацію ВТМ 2. Участь у виставках 3. Аудиторська підтримка (PwC, EY)
Цифрові комунікації та інноваційний маркетинг	До 2028 року — запуск англomовної цифрової платформи та AR/VR-турів магазинами. Брендова впізнаваність у TikTok та Instagram може зрости на 30% у цільових країнах.	1. Вплив цифрових технологій на брендинг; 2. Потреба у посиленні англomовної присутності; 3. Роль інноваційного маркетингу (AR/VR, інфлюенсери).	1. Створення англomовного сайту 2. Інтеграція superapp із глобальними сервісами 3. Кампанії з інфлюенсерами української діаспори

Продовження таблиці 2.5

Напрямок	Прогноз	Обґрунтування	Дії
Соціальна відповідальність як частина бренду	До 2030 року — посилення ESG-іміджу через проекти з WWF, GlobalGiving. Бренд приваблює аудиторію з пріоритетом на етичне споживання (93% європейців).	1. Соцвідповідальність — складова сильного бренду; 2. Благодійна діяльність АТБ у воєнний час — 2 млрд грн; 3. ESG-фактори — ключові в глобальному маркетингу.	1. Розширення екопроектів (переробка батарейок, біопакети) 2. Запуск міжнародних благодійних кампаній
Партнерство з міжнародними організаціями /ритейлерами	До 2030 року — партнерства з Lidl, Aldi або участь у спільних проектах із ЄБРР, ЮНІСЕФ. Це підвищить довіру до бренду в ЄС.	1. Важливість партнерств для просування бренду України; 2. Успішні кейси альянсів із глобальними гравцями; 3. Необхідність у співпраці для виходу на ринки.	1. Участь у проектах ЄБРР 2. Укладення угод з ритейлерами ЄС 3. Кооперація з міжнародними гуманітарними організаціями

*Джерело: створено авторкою на основі джерел [10-14; 18; 27; 29; 37].

Взаємодія з міжнародними організаціями, впровадження новітніх маркетингових технологій та орієнтація на принципи сталого розвитку можуть стати ключовими елементами зміцнення бренду як візитівки сучасної України.

Отже, до 2030 року АТБ має всі шанси перетворитися з національного лідера у сфері ритейлу на впізнаваний бренд європейського рівня, що поєднує якість, інновації та соціальну відповідальність.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» встановлено, що компанія є не лише провідним гравцем на українському ринку ритейлу, але й важливим чинником формування позитивного міжнародного іміджу України. Завдяки стійкості, інноваційності та соціальній відповідальності АТБ ефективно долає зовнішні виклики, позиціонуючи український бізнес як конкурентоспроможний на глобальному рівні [13, 27].

Компанія поєднує економічні досягнення з соціальними ініціативами, підтримуючи національних виробників через власні торгові марки (понад 900 найменувань, 22% виторгу), розвиваючи цифрові сервіси (superapp із 1 млн користувачів) та впроваджуючи масштабну благодійність (300 тонн гуманітарної допомоги для ЗСУ, 7 млн грн на медобладнання) [1, 11, 15, 28]. Розвинена логістична мережа (9 центрів, 150 000 м²) та участь у програмі «Зроблено в Україні» підкреслюють її внесок у економічну стабільність і популяризацію вітчизняної продукції [3, 29].

Досвід АТБ демонструє, що локальний бізнес може впливати на національний бренд, асоціюючись за кордоном зі стабільністю, якістю та доступністю [10, 37]. Бренд уже здобуває міжнародне визнання завдяки діаспорі та висвітленню в глобальних медіа, таких як Forbes, що підкреслюють його кризову стійкість [27].

Прогнози розвитку бренду АТБ на міжнародному ринку до 2030 року передбачають експорт ВТМ до країн із діаспорою (до \$100 млн), участь у виставках (BioFach, Anuga), активізацію цифрових комунікацій (зростання впізнаваності на 32% у соцмережах) і посилення ESG-ініціатив через партнерства з організаціями, як WWF чи ЄБРР [10, 14, 18]. Реалізація цих напрямів залежить від синергії з державою в рамках національної стратегії брендингу [29].

Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» має потенціал зміцнити ринкові позиції та стати амбасадором України, сприяючи формуванню іміджу країни як сучасної, надійної та конкурентоспроможної держави [37, 14].

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування іміджу національного бренду України в умовах глобалізації на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення бренд-стратегії України. Проведене дослідження дозволило отримати такі результати:

У першому розділі досліджено теоретичні основи національного брендингу та його значення в глобалізованому світі. На основі аналізу наукової літератури та міжнародних рейтингів отримано наступні результати:

- розкрито сутність національного бренду як комплексу асоціацій, що включає економічні, культурні, туристичні та соціальні аспекти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності держави (с. 11-14);
- визначено вплив глобалізації на національний бренд, зокрема можливості розширення ринків і виклики стандартизації культури, на основі концепцій Дж. Стигліца та Т. Фрідмана (с. 18-20);
- охарактеризовано методології оцінки національного бренду, зокрема Anholt-Ipsos Nation Brands Index та Global Soft Power Index, які підкреслюють значення експорту, урядування та м'якої сили (с. 21-26);
- проаналізовано міжнародний досвід формування національних брендів на прикладі Німеччини, США та Південної Кореї, де ключову роль відіграє співпраця держави та бізнесу (с. 26-29);
- узагальнено відмінності між іміджем країни, національним брендом і брендом території, що дозволяє чітко розмежувати ці поняття для стратегічного планування (с. 15-17).

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті формування іміджу України та оцінено її вплив на міжнародне сприйняття. На основі зібраних даних отримано такі результати:

- охарактеризовано діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» як провідного ритейлера України з мережею 1257 магазинів, товарообігом 248,8 млрд

грн у 2024 році та розвинуеною логістичною інфраструктурою (9 центрів, 150 000 м²) (с. 32-33);

- проаналізовано стратегічні напрями розвитку компанії, включаючи розширення мережі (47 нових магазинів у 2024 році), розвиток власних торгових марок (900+ найменувань, 22% виторгу) та цифровізацію (superapp із 1 млн користувачів) (с. 34-35);
- оцінено соціальну відповідальність компанії, яка включає гуманітарну допомогу (300 тонн для ЗСУ), благодійність (7 млн грн на медобладнання) та екологічні ініціативи (утилізація 20 тонн батарейок), що зміцнює репутацію бренду (с. 37-40);
- досліджено вплив АТБ на міжнародний імідж України через асоціацію з економічною стійкістю, підтримку національних виробників і висвітлення в медіа (Forbes), зокрема завдяки програмі «Зроблено в Україні» (с. 44-46);
- розроблено прогнози розвитку бренду АТБ на міжнародному ринку до 2030 року, включаючи експорт ВТМ (до \$100 млн), участь у виставках (BioFach, Anuga) та цифрові комунікації (зростання впізнаваності на 32%) (с. 49-51).

У практичній частині охарактеризовано діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» як ключового гравця українського ритейлу, що сприяє економічній стабільності та формуванню позитивного іміджу України. Проведено аналіз кількісних показників (59 000 працівників, 248,8 млрд грн товарообігу) та соціальних ініціатив, що підтверджують стійкість компанії в умовах війни. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення бренд-стратегії України, включаючи:

- підтримку експорту через пільги та торговельні місії;
- цифрові кампанії для просування національних брендів (UkraineNOW);
- партнерства з міжнародними організаціями (ЄБРР, ЮНІСЕФ);
- залучення бізнесу до ESG-ініціатив і культурної дипломатії.

Запропоновано рекомендації для АТБ, зокрема активізацію англомовної комунікації, експорт ВТМ через e-commerce (Amazon, Allegro) та участь у

глобальних рейтингах (Deloitte Global Powers of Retailing). Ці заходи сприятимуть зміцненню позицій компанії як амбасадора України.

Висновки розроблено відповідно до поставленої мети та завдань роботи. Для їх досягнення використано методи теоретичного аналізу, контент-аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення та прогнозування. Проведене дослідження підтверджує, що системна взаємодія держави та бізнесу, на прикладі АТБ, є ключовою для формування конкурентоспроможного національного бренду України в умовах глобалізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ-Маркет [Мобільний застосунок] / АТБ-Market LLC.
URL: <https://apps.apple.com/ua/app/atb-market/id527294224?l=uk> (дата звернення: 16.05.2025).
2. АТБ-Маркет. Все про компанію АТБ-Маркет | Mind.ua. *Mind.ua*.
URL: <https://mind.ua/companies/297-atb-market> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Борис Марков: Як влаштована логістика АТБ-Маркет. *AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України*.
URL: <https://allretail.ua/interviews/66183-boris-markov-yak-vlashtovana-logistika-atb-market> (дата звернення: 25.05.2025).
4. В 2024 році мережа АТБ планує відкрити 60 нових магазинів. ShareUAPotential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/atb-novyny-2023-11.html> (дата звернення: 16.05.2025).
5. Длигач А. О. Управління системою брендів чи портфельні війни//Маркетинг та реклама. 2016. №2. С. 26–33.
6. Замятін В., Юрчишин В. Німеччина на шляху до відновлення лідерства // Центр Разумкова. – Лютий 2024. – 12 с.
URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/02/26/2024-ПАКТ-3-N.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Компанія «АТБ-Маркет» відправила мільйон використаних батарейок, зібраних покупцями мережі, на переробку. *АТБ-Корпорація*.
URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-vidpravila-milion-vikoristanikh-batareiok-zibranikh-pokuptsiami-merezhi-na-pererobku-167>. (дата звернення: 19.05.2025).
8. Компанія «АТБ-Маркет» переходить на пакети з біорозкладною добавкою
Поліпшення екологічної ситуації в країні є частиною стратегії компанії. *АТБ-Корпорація*. URL: <https://www.atb.ua/section/novini->

[korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-perekhodit-na-paketi-z-biorozkladnoiu-dobavkoiu-93](https://www.atb.ua/page/charity) (дата звернення: 03.05.2025).

9. Корпоративна соціальна відповідальність / Благодійність. *АТБ-Корпорація*. URL: <https://www.atb.ua/page/charity>. (дата звернення: 19.05.2025).
10. Кукса В.М. Формування та позиціонування бренду «Україна» у світовому просторі//ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР. 2017. № 2 (26). URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/515/513> (дата звернення: 18.04.2025).
11. Лаврентій В. Як стати на полиці найбільшого ритейлера країни? Розповідає заступниця директора служби закупівель АТБ-Маркет Ольга Бучковська – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/business/yak-stati-na-politsi-naybilshogo-riteylera-kraini-rozpovidae-zastupnitsya-direktora-sluzhbi-zakupivel-atb-market-olga-buchkovska-13072023-14769> (дата звернення: 11.05.2025).
12. НАЗАРЧУК, Т., ТЮРІНА, Н., & КОВАЛЬЧУК, В. (2023). НАЦІОНАЛЬНИЙ БРЕНД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 25-32. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-4> (дата звернення: 08.05.2025).
13. Офіційний сайт корпорації АТБ. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 10.05.2025).
14. Полішко Г. Г. Національний брендинг у глобальній економічній системі: дис. к-та екон. наук: 08.00.02 Київ. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2016. 238 с.

- URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.02/2016/Dissertation_Final_Polishko.PDF (дата звернення: 03.05.2025).
15. Понад 300 тон гуманітарної допомоги для ЗСУ та ТрО зібрали у магазинах АТБ / АТБ-маркет. – 09.11.2022.
URL: <https://www.atbmarket.com/ru/news/ponad-300-ton-gumanitarnoi-dopomogi-dla-zsu-ta-tro-zibrali-u-magazinah-atb> (дата звернення: 01.05.2025).
16. Приходченко Я. В. Модель бренда підприємства в умовах маркетингової орієнтації // Інноваційна економіка. 2011. Вип. 21. С. 169–174.
17. Продан В. О. Основні показники сучасного іміджу держави / В. О. Продан ; наук. кер. Г. В. Євтушенко // Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2012. – [Електронний ресурс].
URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/137bf8c2-0cbb-4c8c-95be-800ac8fe0503/content> (дата звернення: 25.04.2025).
18. Просте рішення: як вивести власний виробничий бізнес на якісно новий рівень. ZAXID.NET.
URL: https://zaxid.net/proste_rishennya_yak_vivesti_vlasniy_virobnichiy_biznes_na_yakisno_noviy_riven_n1580235 (дата звернення: 23.05.2025).
19. Сало, сутінки, стволи: стереотипи про Україну в голлівудському кінематографі. Проект Media IQ. URL: <https://media-iq.tilda.ws/blog5> (дата звернення: 06.05.2025).
20. Сокирник І. В. Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. Т. 2. С.105–109.
21. Стало відомо, скільки коштує відкрити один АТБ. Телеграф.
URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2025-04-07/5904751-stalo->

- vidomo-skilki-koshtue-vidkriti-odin-atb?traffic_source=ukr.net (дата звернення: 13.05.2025).
22. Студінська Г. Я. Бренд як інструмент глобалізації / Г. Я. Студінська // *Економічний вісник університету*. – 2020. – Вип. 45. – С. 138–145. URL: https://www.researchgate.net/publication/342444448_Brand_as_a_tool_of_globalization (дата звернення: 05.05.2025).
23. Тимохова Г. Б., Єфремова В. В. Розвиток соціальної відповідальності університетів, як напряму підвищення якості вищої освіти // *Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали IV Міжнародної науково-методичної конференції (м. Харків, 3 квітня 2025 р.)*. Харків : Факт, 2025. С. 216–217.
24. Товарообіг торговельної мережі АТБ у 2024 році склав 248,8 млрд грн. АТБ.ua – офіційний сайт торговельної мережі АТБ. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/tovaroobig-torgovelnoyi-merezhi-atb-u-2024-rotsi-sklav-2488-mlrd-grn-232> (дата звернення: 11.05.2025).
25. Торгова мережа “АТБ-маркет” запустила нову власну торговельну марку – AgroNews. *AgroNews*. URL: <https://agronews.ua/news/torgova-merezha-atb-market-zapustyla-novu-vlasnu-torgovelnu-marku/> (дата звернення: 24.05.2025).
26. Цифровізація: що дасть розширення співпраці з Естонією. Економічна правда. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/09/14/704327/> (дата звернення: 12.05.2025).
27. Шаріпов О. Товарообіг групи компаній АТБ сягнув майже 249 млрд грн – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na->

[15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887](https://rubryka.com/2023/02/26/atb-tabletochky-cherkasy/) (дата звернення: 21.05.2025).

- 28."АТБ" та "Таблеточки" допомогли відкрити два асептичні бокси для трансплантації кісткового мозку в Черкасах. *Рубрика*. URL: <https://rubryka.com/2023/02/26/atb-tabletochky-cherkasy/> (дата звернення: 13.05.2025).
- 29."Зроблено в Україні": шість місяців підтримки вітчизняного виробника. *Рубрика*. URL: <https://rubryka.com/blog/made-in-ukraine/> (дата звернення: 17.05.2025).
- 30.100 млн грн на продукти незахищеним людям: мережа "АТБ" почала роздавати безкоштовні набори по всій Україні. *Рубрика*. URL: <https://rubryka.com/2020/04/03/100-mln-grn-na-produkty-nezahyshhenym-lyudyam-merezha-atb-pochala-rozdavaty-bezkoshtovni-nabory-po-vsij-ukrayini/> (дата звернення: 15.05.2025).
- 31.10-Position Drop in the Nation Brands Index 2023: What Is Happening to the World's Interest in Ukraine - Brand Ukraine. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/news/minus-10-pozicij-u-nation-brands-index-2023/> (date of access: 03.05.2025).
- 32.Anholt Nation Brands Index (NBI) 2024: Key Highlights and Trends. TPBO. URL: <https://placebrandobserver.com/anholt-nation-brands-index-nbi-2024/> (date of access: 30.04.2025).
- 33.Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. – 1-st edition. – Palgrave Macmillan, 2007. – 160 p.
- 34.Anholt-Ipsos. Place Brand Research. Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI) // Ipsos. – 2021. – 4 с. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2021-09/Anholt-Ipsos-Place-Branding-09-2021.pdf> (date of access: 07.05.2025).

- 35.Brand Finance. Global Soft Power Index 2023: The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands. – 2023. – 86 c. URL: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2023-digital.pdf> (date of access: 08.05.2025).
36. Cotirlea D. Country image vs. country brand: differences and similarities / D. Cotirlea // Ecoforum. – 2015. – Vol. 4, No. 1. – P. 165–170. URL: https://www.researchgate.net/publication/280742426_COUNTRY_IMAGE_VS_COUNTRY_BRAND_DIFFERENCES_AND_SIMILARITIES (date of access: 28.04.2025).
37. Country Branding Strategies For Nations And Companies – Martin Roll. *Martin Roll.* URL: <https://martinroll.com/resources/articles/branding/country-branding-strategies-for-nations-and-companies/> (date of access: 16.05.2025).
- 38.Cultural Identity Meets Strategy: Nation Branding at its Best | Canny Creative. *Canny Creative.* URL: <https://www.canny-creative.com/nation-branding-at-its-best/> (date of access: 08.05.2025).
- 39.Definitions of Marketing. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. (date of access: 17.04.2025).
- 40.Difference between Place Branding and Nation Branding // The Place Brand Observer. URL: <https://placebrandobserver.com/theory/place-branding-vs-nation-branding/> (date of access: 28.04.2025).
- 41.Friedman, T. L. The World is Flat. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006. – 600 c. URL: <https://readli.net/the-world-is-flat/> (date of access: 28.04.2025).
- 42.Germany maintains top “nation brand” ranking, Canada and Japan overtake the UK to round out the top three. – Anholt-Ipsos Nation Brands Index 2021, 19

- ЖОВТНЯ 2021 року. URL: <https://www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2021> (date of access: 01.05.2025)
43. Global Soft Power Index 2023/ranking. *Brandirectory*. URL: <https://brandirectory.com/softpower/2023/ranking?region=1&metric=1&fromRegion=1> (date of access: 12.05.2025).
44. Gomichon M. Joseph Nye on soft power // E-International Relations. – 2013. – 8 березня. URL: <https://www.e-ir.info/2013/03/08/joseph-nye-on-soft-power/> (date of access: 15.05.2025).
45. Joseph. Stiglitz, “Globalization and its Discontents”, W.W. Norton & Company, Inc. New York. 2002, p.9
46. Montanari M. G., Giraldi J. M. E. Um estudo teórico sobre marca-país e sua gestão // Internext – Review of International Business. – 2018. – Vol. 13, No. 2. – P. 14–29. – DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13214-29> – [Електронний ресурс]. – URL: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13214-29> (date of access: 30.04.2025).
47. Nation Branding Perspectives: Definition, Concepts, Theory // The Place Brand Observer. URL: <https://placebrandobserver.com/theory/nation-branding-perspectives/> (date of access: 27.04.2025).
48. Nation Branding: Building Identity On The Global Stage. *Inkbot Design*. URL: <https://inkbotdesign.com/nation-branding/> (date of access: 19.05.2025).
49. *Nation Brands Index 2022: Germany finishes first again with Japan and Canada rounding out the top three nations.* – Anholt-Ipsos Nation Brands Index, 2 листопада 2022 року. URL: <https://www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2022> (date of access: 07.05.2025)
50. *Nation Brands Index 2023: Japan takes the lead for the first time in NBI history.* – Anholt-Ipsos Nation Brands Index, 1 листопада 2023 року.

URL: <https://www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2023> (date of access: 15.05.2025)

51. PhD Y. F. Branding the nation: what is being branded?. Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers. URL: https://www.academia.edu/5185448/Branding_the_nation_what_is_being_branded. (date of access: 20.04.2025).
52. South Korea - Country Performance, Brand Strength, Reputation. *TPBO*. URL: <https://placebrandobserver.com/south-korea-country-performance-brand-strength-reputation/> (date of access: 04.05.2025).
53. Szondi G. Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences. Clingendael Institute.; 2008 Oct 31. URL: https://www.researchgate.net/publication/253744488_Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Similarities_and_Differences (date of access: 21.04.2025).
54. The Impact of Globalisation on Brand Identity: Maintaining Authenticity. | Kadence. *Kadence*. URL: <https://kadence.com/the-impact-of-globalisation-on-brand-identity-maintaining-authenticity/> (date of access: 10.05.2025).
55. The Information Technology Industry in India - Leap29. Leap29. URL: <https://www.leap29.com/the-information-technology-industry-in-india/> (date of access: 29.04.2025).
56. Top 5 Global Branding Case Studies and Their Strategies - Cretesol Tech. *Cretesol Tech*. URL: <https://cretesoltech.com/global-branding-case-studies/> (date of access: 01.05.2025).