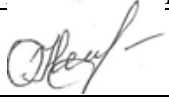


Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено
кафедрою управління та адміністрування протокол № 16 від 18 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Управління брендом підприємства»

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Здобувач  Данило ДЕНИСЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Світлана ПУСТОВГАР
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Денисенко Данило Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Управління брендом підприємства

керівник роботи Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти ЄС; фінансова звітність і внутрішня документація компанії Ubisoft та її конкурентів; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики управління брендом підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Дослідити теоретичні основи управління брендом підприємства.
- 2) Оцінити ефективність управління брендом компанії Ubisoft.
- 3) Розробити рекомендації щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



Данило ДЕНИСЕНКО

Керівник роботи



Світлана ПУСТОВГАР

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Денисенко Данила Дмитровича на тему «Управління брендом підприємства» викладена на 89 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 16 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток, список використаних джерел включає 68 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та практичних засад управління брендом підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління брендом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління брендом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління брендом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи наукового пізнання: узагальнення та систематизації – для уточнення сутності поняття бренду та управління брендом підприємства; визначення методів оцінювання ефективності управління брендом підприємства, моделей та інструментів управління брендом підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін управління брендом компанії Ubisoft, можливостей та загроз; PESTEL-аналіз – для оцінки факторів макросередовища, що впливають на розвиток бренду компанії Ubisoft; фінансовий та конкурентний аналіз – для зіставлення фінансової та операційної ефективності управління брендом компанії Ubisoft із головними конкурентами (Electronic Arts, Take-Two Interactive); кількісний та якісний контент-аналіз – для оцінки сприйняття бренду Ubisoft та його репутації серед споживачів ігрових продуктів; бенчмаркінг – для обґрунтування напрямів удосконалення управління брендом компанії Ubisoft з урахуванням кращих практик бренд-менеджменту на ринку ігрових продуктів; ретроспективний аналіз – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft на основі попереднього досвіду реалізації подібних ініціатив компанії.

Отримані результати та їхня новизна:

- уточнено сутність поняття бренду та управління брендом підприємства;
- узагальнено методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства;
- систематизовано моделі та інструменти управління брендом підприємства;
- виявлено внутрішні та зовнішні фактори розвитку бренду компанії Ubisoft з використанням SWOT і PESTLE-аналізу;
- визначено ефективність управління брендом компанії Ubisoft на основі конкурентного та фінансового аналізу;
- виявлено особливості сприйняття бренду Ubisoft та здійснено оцінку його репутації серед споживачів ігрових продуктів;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft та оцінити їх ефективність.

Загальні висновки. За результатами дослідження уточнено теоретичні основи управління брендом підприємства, оцінено ефективність управління брендом Ubisoft та запропоновано напрямки його вдосконалення. Отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані компанією Ubisoft, а також іншими розробниками програмного забезпечення для підвищення ефективності управління портфелем брендів, оптимізації маркетингових ресурсів та відновлення довіри інвесторів і споживачів.

Апробація і публікація результатів дослідження. Опубліковано тези доповідей на тему «Теоретичні основи сутності бренду підприємства: систематизація та уточнення дефініції» за результатами III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (31 жовтня 2025 року, м. Харків, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна); на тему «Підходи до вимірювання ефективності управління брендом у сучасному бізнесі» за результатами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації» (01 – 28 лют. 2026 р., м. Харків, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова).

Ключові слова: бренд, управління брендом, ефективність управління брендом, репутація, конкурентний, фінансовий аналіз.

Annotation

The qualification work of the applicant Danylo Dmytrovych Denysenko on the topic “Enterprise Brand Management” is set out on 89 pages of computer text. It contains 16 tables, 1 figure, 1 appendice, the list of sources used includes 68 names.

The purpose of the qualification work is to deepen the theoretical and practical principles of enterprise brand management, develop practical recommendations for improving enterprise brand management.

The object of the study is the process of enterprise brand management.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of enterprise brand management.

To achieve the set goal, the following methods of scientific knowledge were used in the work: generalization and systematization - to clarify the essence of the concept of brand and enterprise brand management; determination of methods for assessing the effectiveness of enterprise brand management, models and tools for enterprise brand management; SWOT analysis - to identify the strengths and weaknesses of Ubisoft's brand management, opportunities and threats; PESTEL analysis – to assess macroenvironmental factors influencing the development of the Ubisoft brand; financial and competitive analysis – to compare the financial and operational efficiency of Ubisoft's brand management with its main competitors (Electronic Arts, Take-Two Interactive); quantitative and qualitative content analysis – to assess the perception of the Ubisoft brand and its reputation among consumers of gaming products; benchmarking – to substantiate the areas for improving Ubisoft's brand management taking into account the best practices of brand management in the gaming products market; retrospective analysis – to substantiate the economic efficiency of the proposed measures to improve Ubisoft's brand management based on the company's previous experience in implementing similar initiatives.

The results obtained and their novelty:

- the essence of the concept of brand and enterprise brand management was clarified;
- methods for assessing the effectiveness of enterprise brand management were generalized;
- models and tools for enterprise brand management were systematized;
- internal and external factors of Ubisoft's brand development were identified using SWOT and PESTLE analysis;
- the effectiveness of Ubisoft's brand management was determined based on competitive and financial analysis;
- the peculiarities of Ubisoft's brand perception were identified and its reputation among consumers of gaming products was assessed;
- recommendations were developed to improve Ubisoft's brand management and assess their effectiveness.

General conclusions. According to the results of the study, the theoretical foundations of enterprise brand management were clarified, the effectiveness of Ubisoft's brand management was assessed and areas for its improvement were proposed. The results obtained and the recommendations developed can be used by Ubisoft, as well as other software developers to improve the effectiveness of brand portfolio management, optimize marketing resources and restore the trust of investors and consumers.

Approbation and publication of research results. Abstracts of reports on the topic “Theoretical foundations of the essence of an enterprise brand: systematization and clarification of the definition” have been published based on the results of the III International Scientific and Practical Internet Conference “Problems and Prospects for Ensuring Sustainable Socio-Economic Development of Territories” (October 31, 2025, Kharkiv, V. N. Karazin Kharkiv National University); on the topic “Approaches to Measuring the Effectiveness of Brand Management in Modern Business” based on the results of the International Scientific and Practical Internet Conference “Entrepreneurship and Business Administration: Sustainable Development and Innovation” (February 1-28, 2026, Kharkiv, O. M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy).

Keywords: brand, brand management, brand management effectiveness, reputation, competitive, financial analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ	
ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту на підприємстві	11
1.2 Методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства	17
1.3 Моделі та інструменти управління брендом	28
Висновки за розділом 1	36
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ UBISOFT ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	38
2.1 Оцінка факторів розвитку бренду компанії Ubisoft на основі SWOT- і PESTLE-аналізу	38
2.2 Конкурентний та фінансовий аналіз ефективності управління брендом компанії Ubisoft	46
2.3 Особливості сприйняття бренду компанії Ubisoft та оцінка його репутації серед споживачів ігрових продуктів	56
2.4 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft та оцінка їх ефективності	68
Висновки за розділом 2	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

В умовах постіндустріальної економіки та стрімкої цифрової трансформації світових ринків бренд стає одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та довгострокове зростання.

Для компаній ігрової індустрії управління брендом виходить за межі класичного маркетингу. На тлі зміни споживчих вподобань, «втоми від франшиз» та загальносвітового переходу до сервісних моделей (хмарний геймінг, підписки), підприємства змушені шукати нові підходи до збереження репутаційного капіталу. Компанія Ubisoft, незважаючи на потужний портфель всесвітньо відомих інтелектуальних власностей, останніми роками зіткнулася із системною кризою довіри та значним падінням ринкової капіталізації, що зумовлює гостру необхідність критичного переосмислення та вдосконалення її бренд-менеджменту.

Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів формування, розвитку та оцінки вартості бренду зробили такі провідні зарубіжні вчені, як Д. Аакер, К. Келлер, Ж.-Н. Капферер, Л. де Чернатоні, Ф. Котлер. Питанням маркетингового управління та бренд-менеджменту присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема О. С. Сенишина, О. В. Кривешка, С. Ф. Смерічевського, С. Є. Петропавловської, О. А. Радченка, С. Гаркавенко та ін.

Проте, незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, питання комплексної оцінки ефективності управління брендом підприємства в умовах специфічного та висококонкурентного ринку інтерактивних розваг, а також розробка антикризових стратегій ревіталізації брендів, що втрачають ринкові позиції, потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та практичних засад управління брендом підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління брендом підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- уточнити сутність поняття бренду та управління брендом підприємства;
- узагальнити методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства;
- систематизувати моделі та інструменти управління брендом підприємства;
- виявити внутрішні та зовнішні фактори розвитку бренду компанії Ubisoft з використанням SWOT і PESTLE-аналізу;
- визначити ефективність управління брендом компанії Ubisoft на основі конкурентного та фінансового аналізу;
- виявити особливості сприйняття бренду Ubisoft та оцінити його репутацію серед споживачів ігрових продуктів;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження виступає процес управління брендом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління брендом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи наукового пізнання: узагальнення та систематизації – для уточнення сутності поняття бренду та управління брендом підприємства; визначення методів оцінювання ефективності управління брендом підприємства, моделей та інструментів управління брендом підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін управління брендом компанії Ubisoft, можливостей та загроз; PESTEL-аналіз – для оцінки факторів макросередовища, що впливають на розвиток бренду компанії Ubisoft; фінансовий та конкурентний

аналіз – для зіставлення фінансової та операційної ефективності управління брендом компанії Ubisoft із головними конкурентами (Electronic Arts, Take-Two Interactive); кількісний та якісний контент-аналіз – для оцінки сприйняття бренду Ubisoft та його репутації серед споживачів ігрових продуктів; бенчмаркінг – для обґрунтування напрямів удосконалення управління брендом компанії Ubisoft з урахуванням кращих практик бренд-менеджменту на ринку ігрових продуктів; ретроспективний аналіз – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft на основі попереднього досвіду реалізації подібних ініціатив компанії.

Теоретичну та інформаційну базу дослідження становлять праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців із бренд-менеджменту, маркетингу та стратегічного управління. Інформаційною базою слугували офіційна фінансова звітність компаній Ubisoft, Electronic Arts та Take-Two Interactive за 2023–2026 рр., дані аналітичних порталів (Macrotrends), звіти глобальних дослідницьких агентств (Morgan Stanley, Entertainment Software Association), а також матеріали профільних видань індустрії відеоігор.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в розробці комплексного підходу до оцінки репутаційного капіталу підприємства індустрії розваг та формуванні обґрунтованої антикризової стратегії ревіталізації бренду Ubisoft (перехід до моделі відкритої співрозробки, орієнтація на якість першого дня (Day-1 quality) та масштабування екосистеми підписок). Отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані компаніями ІТ-сектору та розробниками програмного забезпечення для підвищення ефективності управління портфелем брендів, оптимізації маркетингових ресурсів та відновлення довіри інвесторів і споживачів.

Апробація отриманих результатів. Опубліковано тези доповідей:

– на тему «Теоретичні основи сутності бренду підприємства: систематизація та уточнення дефініції» за результатами III Міжнародної

науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (31 жовтня 2025 року, м. Харків, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна);

– на тему «Підходи до вимірювання ефективності управління брендом у сучасному бізнесі» за результатами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації» (01 – 28 лют. 2026 р., м. Харків, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 89 сторінки комп'ютерного тексту, 16 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток, список використаної літератури включає 68 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність бренду та бренд-менеджменту на підприємстві

Сьогодні бренд – один з найважливіших нематеріальних активів компанії. Бренд тримає компанію стабільною і допомагає компанії конкурувати. Етимологічно слово бренд походить від старого скандинавського «brandr», що означає «палити» або «запалювати». Спочатку бренд вживали, коли говорили про власність на худобу. У постіндустріальну еру бренд має багато різних значень.

Аналіз наукової літератури показує три головні підходи до розуміння бренду. Перший - ідентифікаційний, другий - психологічний (споживчий), третій - економічний (вартісний).

1. Ідентифікаційний підхід. Це класичний підхід. Визначення Американської асоціації маркетингу (АМА) каже, що бренд – це набір атрибутів: назва, знак, символ, дизайн. [34] Ці атрибути потрібні, щоб розрізняти товари одного продавця від товарів конкурентів. У цьому підході головний акцент робиться на фізичних складових, особливо на логотипі і назві, а також на захисті інтелектуальної власності. Яскравим представником цієї течії є Ф. Котлер, який зазначає, що бренд - це насамперед назва, термін або символ, що виділяють товар серед інших пропозицій на ринку [50, с. 210].

2. Психологічний (споживчий) підхід. Цей напрямок розглядає бренд як сукупність уявлень, асоціацій та емоцій, що існують у свідомості споживача [31, с. 112]. Відповідно до цього підходу, бренд функціонує не на полиці магазину, а безпосередньо в голові клієнта, виступаючи своєрідною «ментальною оболонкою» продукту. Основна увага зосереджується на формуванні емоційного зв'язку, довіри, лояльності та так званої «душі»

товару. Серед провідних представників цього підходу варто виділити Ж.-Н. Капферера, який трактує бренд як систему символів та асоціацій, та К. Келлера, що робить акцент на знаннях про бренд у пам'яті споживача [48, 47]. Вітчизняні науковці О. Сенишин та О. Кривешко також підкреслюють, що бренд являє собою прив'язаність та персональні якості, які споживачі свідомо чи підсвідомо приписують продукту [25].

3. Економічний (вартісний) підхід. Згідно з цим підходом, бренд розглядається як повноцінний нематеріальний актив підприємства, здатний генерувати додаткові грошові потоки та формувати додану вартість, тобто капітал бренду [12, 13]. Ключовий акцент дослідники роблять безпосередньо на фінансовій вартості (Brand Value) та загальному марочному капіталі (Brand Equity). Визначними представниками цієї концепції є Д. Аакер, який визначає бренд як специфічний актив, що додає або віднімає цінність товару чи послуги, та Л. де Чернатоні [36], який акцентує увагу на наявності в продукту унікальної доданої цінності [32, 33].

У сучасних економічних умовах бренд є одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства, що забезпечує його стійкість та конкурентоспроможність. Етимологічно термін «бренд» походить від давньоскандинавського «brandr», що означає «випалювати» (таврувати), і спочатку використовувався для позначення власності на худобу. Однак в епоху постіндустріальної економіки це поняття набуло багатовимірного значення. Для комплексного розуміння цього явища доцільно проаналізувати погляди різних дослідників [4, 9]. Тракткування поняття «бренд» у працях вітчизняних та зарубіжних вчених наведено в табл. 1.1.

На основі аналізу підходів пропонується уточнене визначення, відповідно до якого бренд – це інтегрований нематеріальний актив підприємства, що базується на візуальній ідентифікації (торговій марці) та сформованому у свідомості споживачів стійкому наборі унікальних асоціацій, який створює додану вартість продукту та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «бренд» у працях вчених

Автор та джерело	Визначення	Ключовий акцент	Підхід до трактування сутності
Ф. Котлер, [14] АМА [35]	Назва, термін, знак, символ або дизайн, призначені для ідентифікації товарів та їх диференціації від конкурентів.	Ідентифікація та диференціація	Ідентифікаційний
Д. Аакер [33, 34]	Набір активів (та пасивів), пов'язаних з ім'ям та символом бренду, які збільшують (або зменшують) цінність товару/послуги.	Активи бренду та створення цінності для бізнесу й клієнта	Економічний
К. Келлер [46]	Набір асоціацій та сприйнятів у пам'яті споживача; диференційований ефект знання бренду на відгук споживача.	Емоційний вплив та символізм	Психологічний
Ж.-Н. Капферер [45]	Ім'я, що впливає на поведінку покупців; система символів, що має повсюдну популярність.	Довіра та емоції споживача	Психологічний
Л. де Чернатоні [36]	Ідентифікований продукт або сервіс, що сприймається як такий, що має унікальну додану цінність.	Нематеріальний актив підприємства, формування доданої вартості	Економічний
О. Сенишин, О. Кривешко [25]	Образ товару, що існує у споживача; «якісна» торгова марка, що має репутацію і добре продається. Те, що споживачі відчують до продукту.	Психологічний образ, репутація марки та емоційне ставлення споживача	Психологічний

Джерело: узагальнено автором на основі [25; 32; 34; 36; 47; 48; 50]

Запропоноване визначення долає однобічність наявних підходів і синтезує їх, відображаючи дуалістичну природу бренду як внутрішнього фінансово-правового активу та зовнішнього ментального конструкту. У ньому враховано взаємозв'язок між юридичним захистом атрибутів (торгової марки), формуванням емоційного досвіду клієнтів та генеруванням доданої вартості для бізнесу. Такий інтегрований підхід є ключовим для цифрових ринків, де комерційний успіх ігор безпосередньо залежить від трансформації лояльності геймерів у реальну капіталізацію підприємства.

Розуміння бренду як складного, багатовимірного активу об'єктивно вимагає формування системного підходу до його створення, захисту та розвитку. Оскільки ринкова вартість та репутація компанії не можуть формуватися стихійно, виникає потреба у цілеспрямованій та безперервній управлінській діяльності підприємства. Це обумовлює логічний перехід від статичного сприйняття бренду як існуючого капіталу до динамічного процесу його стратегічного супроводу [15, 16].

Відтак, управління брендом (бренд-менеджмент) виходить за межі простого просування товару. Це стратегічний процес створення, підтримки та розвитку цінності бренду на всіх етапах його життєвого циклу.

Згідно з Д. Аакером, управління брендом передбачає створення ідентичності бренду, яка резонує з клієнтами, та координацію тактичних програм для її реалізації. Це діяльність, спрямована на формування капіталу бренду через підвищення обізнаності, сприйманої якості та лояльності [1, 33].

С. Гаркавенко та інші вітчизняні дослідники розглядають бренд-менеджмент як використання маркетингових технік для нарощування цінності бренду заради збільшення конкурентоспроможності [3, с. 145].

Як і у випадку з самим поняттям бренду, науковці пропонують різні підходи до визначення сутності управління ним. Основні трактування процесу управління брендом (бренд-менеджменту) у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників систематизовано та наведено у таблиці 1.2.

Ефективне управління брендом є комплексним завданням, яке реалізується як послідовний, безперервний процес, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів.

На початковому етапі здійснюється глибокий аналіз та дослідження ринкового середовища, що передбачає фундаментальне вивчення конкурентів, ринкових трендів та поведінкових особливостей цільових споживачів.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до трактування сутності управління брендом підприємства

Підхід	Сутність	Ключові автори
Процесний	Процес створення унікальної ідентичності, що резонує з аудиторією; планування та реалізація програм маркетингу.	Келлер К.Л. [46]
Стратегічний	Діяльність зі створення та управління марочним капіталом; розробка стратегічного бачення бренду.	Аакер Д [1, 33]
Комунікаційний	Формування іміджу через інтегровані маркетингові комунікації та створення «правильного» образу.	Шульц Д. Е., Філл С. [29]
Комплексний	Управління успішною торговою маркою, що включає дослідження, позиціонування, побудову та моніторинг.	Сенишин О.С., Кривешко О.В. [25]

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 25; 32; 41; 48; 60]

Отримані дані стають базою для етапу стратегічного планування, під час якого менеджмент підприємства формулює місію бренду, розробляє його унікальну ідентичність, визначає позиціонування та обирає архітектуру портфеля (наприклад, стратегію материнського бренду чи розширення лінійки).

Наступним кроком є безпосереднє створення та практичне впровадження бренду, що включає розробку його унікальних атрибутів (імені, логотипа, фірмового стилю) та побудову інтегрованих маркетингових комунікацій для виходу на ринок. Після запуску процес переходить у стадію операційного управління активами, де здійснюється постійний моніторинг показників «здоров'я» бренду (рівня обізнаності, лояльності, індексу NPS) та приймаються рішення щодо його розширення або репозиціонування. Фінальним етапом цього управлінського циклу є регулярна оцінка ефективності, яка передбачає точне вимірювання сформованого капіталу бренду та оцінку його фінансової віддачі для бізнесу [18, 20].

Успішна реалізація всіх перелічених етапів операційного циклу бренд-менеджменту безпосередньо визначає фінансову стабільність компанії. Це обумовлює необхідність детальнішого розгляду того, яке саме практичне значення має сформований бренд для суб'єктів ринкових відносин. У зв'язку з

чим логічним є перехід до аналізу фундаментальної ролі бренду в діяльності сучасного підприємства та його значення для кінцевих споживачів [6, 17].

Роль бренду є подвійною: вона проявляється як для самого підприємства, так і для споживачів.

Для підприємства роль бренду полягає в наступному:

1. Створює фінансову цінність: сильні бренди забезпечують стійкі грошові потоки, дозволяють встановлювати преміальні ціни (цінова влада) та збільшують ринкову капіталізацію компанії [11, с. 89].
2. Формує бар'єри для конкурентів: висока лояльність до бренду захищає від атак конкурентів і знижує маркетингові витрати на утримання клієнтів [21].
3. Забезпечує стійкість у кризу: компанії з сильним капіталом бренду швидше відновлюються після ринкових потрясінь.
4. Спрощує розширення: сильний бренд дозволяє легше виводити на ринок нові продукти під тією ж маркою (ефект ореолу).

Для споживачів бренд:

1. Знижує ризики: бренд виступає гарантом якості та походження товару, зменшуючи ризик невдалої покупки.
2. Економить час: спрощує процес прийняття рішення про покупку завдяки миттєвій ідентифікації.
3. Задовольняє психологічні потреби: бренди допомагають у самовираженні та формуванні соціальної ідентичності споживача [24, 29].

Підсумовуючи вищевикладене, у межах цього дослідження під управлінням брендом підприємства розуміється комплексний, безперервний процес стратегічного планування, створення, розвитку та моніторингу цілісної системи ідентифікаторів та асоціацій, спрямований на формування стійкої лояльності споживачів, капіталізацію нематеріальних активів і створення доданої вартості продукту з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Цей процес розглядається не просто як функція маркетингу, а як цілеспрямована діяльність із формування унікального досвіду для всіх ключових стейкхолдерів (кінцевих споживачів,

інвесторів, партнерів та співробітників) з метою генерації додаткової фінансової і репутаційної вартості, що забезпечує компанії довгострокову конкурентоспроможність.

1.2 Методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства

Важливим елементом методологічного інструментарію на етапі стратегічного аналізу бренду є дослідження макросередовища підприємства, яке традиційно здійснюється за допомогою PESTEL-аналізу. Цей метод передбачає комплексне вивчення та систематизацію впливу шести ключових груп факторів: політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових. У контексті бренд-менеджменту PESTEL-аналіз дозволяє проактивно оцінити зовнішні ризики та можливості, які безпосередньо впливають на репутаційний капітал [5, 21]. Наприклад, аналіз соціокультурних трендів допомагає зрозуміти трансформацію споживчих цінностей, а дослідження технологічних факторів (зокрема, розвитку генеративного ШІ чи хмарних платформ) визначає майбутні стандарти розробки та дистрибуції програмних продуктів, що є критичним для довгострокової актуальності бренду на ринку.

Логічним продовженням аналітичного етапу є інтеграція отриманих зовнішніх даних із внутрішніми показниками підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Цей класичний інструмент стратегічного менеджменту дозволяє звести в єдину матрицю сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони бренду, а також потенційні можливості (Opportunities) та загрози (Threats) з боку ринкового оточення. У системі управління брендом SWOT-аналіз виконує роль зв'язкової ланки між діагностикою поточного стану та проектуванням майбутніх комунікацій. Він допомагає керівництву чітко

визначити, як саме наявні конкурентні переваги (наприклад, сильний бек-каталог франшиз чи висока кваліфікація розробників) можуть бути використані для нівелювання ринкових загроз та подолання внутрішніх кризових явищ, забезпечуючи фінансову стабільність бізнесу. [14, 50]

Оскільки бренд є динамічною багаторівневою системою, його оцінювання не може бути одновимірним. У науковій літературі та практиці виділяють три основні групи методів, які корелюють з виділеними у попередньому підрозділі підходами до трактування сутності бренду підприємства: якісні (споживчо-психологічні), кількісні (фінансово-економічні) та комбіновані (інтегральні). В табл. 1.3 наведено методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства, їх переваги та недоліки, особливості використання.

Група якісних методів базується на тому, що бренд існує насамперед у свідомості стейкхолдерів. Ефективність управління тут вимірюється "силою" бренду в умах споживачів. Основна категорія оцінки – капітал бренду (Brand Equity) у трактуванні Д. Аакера [33] та К. Келлера [48].

Основні напрямки оцінювання та показники, що використовуються в рамках якісних методів:

1. Обізнаність (Brand Awareness) – цей показник відображає здатність ідентифікатора (назви, логотипу) закріпитися у пам'яті споживачів:

- Top of Mind (перший бренд, що спадає на думку).
- Спонтанна обізнаність (без підказки).
- Обізнаність з підказкою (впізнавання зі списку).

2. Лояльність (Brand Loyalty) – це відповідає трактуванню А. Старостіної, де бренд характеризується певним рівнем лояльності [27]:

- Рівень утримання клієнтів (Retention rate).
- Індекс споживчої лояльності (NPS – Net Promoter Score).

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання ефективності управління брендом підприємства

Група методів	Особливості	Показники	Умови використання	Переваги	Недоліки
Якісні (споживчо-психологічні)	Бренд оцінюється як сукупність образів та асоціацій. Здійснюється діагностика «здоров'я» бренду через соціологічні опитування.	Обізнаність (Top of Mind), лояльність споживачів (NPS), унікальність асоціацій, сприйнята якість.	На етапі впровадження або репозиціонування бренду; для аудиту цільової аудиторії (B2C) та виявлення проблем іміджу.	Глибоке розуміння мотивів споживача; рання діагностика репутаційних проблем (до падіння продажів).	Відсутність грошового виразу ефективності; суб'єктивність оцінок, складність інтерпретації для фінансистів.
Кількісні (фінансово-економічні)	Бренд оцінюється як актив. Здійснюється розрахунок грошового еквівалента вартості бренду (витратним, ринковим або дохідним методом).	Вартість бренду (Brand Value), рентабельність інвестицій у бренд (ROBI), обсяг цінової премії.	На етапі зрілості бренду; під час угод купівлі-продажу компанії; для звітності перед інвесторами та акціонерами (B2B).	Опора на реальні фінансові дані; чіткий зв'язок з бізнес-стратегією компанії; зрозумілість для інвесторів; орієнтація на майбутнє.	Складність виокремлення частки (впливу) саме бренду в загальному прибутку компанії; суб'єктивність прогнозів.
Комбіновані (інтегральні)	Синтез фінансових прогнозів із маркетинговими дослідженнями сили бренду (наприклад, за методиками Interbrand, Brand Asset Valuator).	Індекс ролі бренду (RBI), Сила бренду (BSS), фінансовий мультиплікатор.	Для комплексного управління корпоративними брендами; для побудови довгострокових стратегій капіталізації активів компанії.	Найбільш точне та комплексне відображення реальної цінності бренду, що враховує і фінанси, і лояльність клієнтів.	Висока вартість та складність проведення оцінки; необхідність залучення зовнішніх експертів та великого масиву даних.

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 18; 20; 33; 47; 48]

3. Сприйнята якість та асоціації – згідно зі С. Гаркавенко, це оцінка "образного поєднання товару з очікуваннями та асоціаціями" [3]:

- Відповідність очікуванням.
- Унікальність асоціацій (диференціація).
- Емоційний відгук.

Особливостями якісних методів оцінювання є те, що методи базуються на соціологічних опитуваннях, фокус-групах та глибинних інтерв'ю. Вони діагностують "здоров'я" бренду, але не дають прямої грошової оцінки.

Фінансово-економічні (кількісні) методи оцінювання базуються на тому, що бренд – це актив, який має власну вартість і здатний приносити додатковий прибуток. Мета оцінки – визначити грошовий еквівалент бренду або його внесок у капіталізацію компанії [11, 12]. В рамках цієї групи використовуються методи, спрямовані на оцінку вартості бренду, та показники оцінки рентабельності інвестицій у бренд.

Основні методи, що використовуються при фінансово-економічній оцінці вартості бренду:

1. Витратний метод (Cost Approach) передбачає оцінку суми витрат, які підприємство понесло на всіх етапах створення, реєстрації та маркетингового просування бренду. Перевагами цього методу є відносна простота розрахунку та висока об'єктивність, оскільки він безпосередньо базується на реальних даних бухгалтерської звітності компанії. Недоліками витратного методу є те, що понесені історичні витрати далеко не завжди дорівнюють реальній цінності активу. Наприклад, компанія може інвестувати значні кошти у розробку та рекламу, але через стратегічні помилки бренд виявиться комерційно невдалим, і його фактична ринкова вартість буде набагато нижчою за вкладені ресурси.

2. Дохідний метод (Income Approach):

– метод додаткового прибутку (Premium Price), який передбачає визначення додаткового прибутку, згенерованого за рахунок бренду. Додатковий прибуток визначається як різниця в ціні між брендovаним товаром

і небрендованим аналогом, помножена на обсяг продажів. Це пряме відображення функції створення додаткової споживчої й економічної цінності;

– метод звільнення від роялті (Royalty Relief) – розрахунок суми, яку компанія мала б платити за використання цього бренду, якби він їй не належав (економія на роялті).

Ключові показники, що використовуються при кількісній оцінці ефективності бренду:

– Brand Value (грошова вартість бренду);
– ROBI (Return on Brand Investment) – рентабельність інвестицій у бренд.

Комбіновані (інтегральні) методи – найбільш сучасні підходи, які намагаються поєднати "м'які" психологічні метрики з "твердими" фінансовими [17,19]. Прикладами комбінованих методик є:

1. Методика Interbrand – визнана світовим стандартом, що враховує три компоненти:

- Фінансовий прогноз (прибуток).
- Роль бренду (наскільки саме бренд впливає на рішення про покупку).
- Сила бренду (ризики, лідерство, стабільність).

Цей метод добре ілюструє інтегративний підхід, де бренд розглядається як система.

2. Методика Brand Asset Valuator (Young & Rubicam) оцінює бренд за 4 параметрами: Відмінність (Differentiation), Актуальність (Relevance), Повага (Esteem), Знання (Knowledge). Дозволяє будувати "мережу сили" (Power Grid) бренду.

Незважаючи на різноманіття підходів до оцінки ефективності управління брендом, жоден із них не є універсальним. Ключовою методологічною проблемою залишається складність, а іноді й неможливість, чіткого відокремлення (ізоляції) внеску саме бренду від впливу інших

факторів маркетингового комплексу – якості продукту, ефективності дистрибуції та цінової політики.

Цю проблему можна структурувати за такими напрямками:

1. Синергія бренду та якості товару (The Halo Effect). У свідомості споживача бренд і продукт є нерозривними. Згідно з визначенням бренду як «сукупності ідентифікаторів, асоціацій та досвіду», досвід використання товару безпосередньо формує сприйняття бренду.

Висока якість товару автоматично підвищує довіру до бренду. І навпаки – сильний бренд створює «ефект ореолу», коли споживачі схильні переоцінювати фізичні характеристики продукту (наприклад, смак напою здається кращим, якщо людина знає, що це відомий бренд).

Фінансові методи часто приписують весь надприбуток силі бренду, ігноруючи той факт, що частина цього прибутку отримана завдяки технологічній перевазі або кращим інгредієнтам. Якщо якість товару погіршиться, вартість бренду впаде не миттєво (інерція сприйняття), що викривлює оцінку в моменті.

2. Вплив дистрибуції та доступності (Physical Availability). Економічний успіх бренду часто залежить від його фізичної доступності. Навіть слабкий бренд може демонструвати високі обсяги продажів, якщо він представлений у кожній торговій точці, а конкуренти відсутні.

Зростання ринкової частки може бути результатом не успішної бренд-стратегії, а агресивної роботи відділу збуту чи вдалих домовленостей з рітейлерами.

Кількісні методи оцінки (наприклад, за обсягом продажів) не можуть точно визначити, чи купив споживач товар через лояльність до бренду (Mental Availability), чи просто тому, що товар був «під рукою» на полиці.

3. Ціновий фактор та акції. Короткострокові маркетингові заходи (знижки, акції «1+1») штучно стимулюють попит.

Під час проведення промо-акцій продажі зростають, але це не свідчить про зростання сили бренду. Навпаки, часті цінові стимулятори можуть

розмивати цінність бренду (brand equity), привчаючи споживача купувати лише за знижкою.

Методи, що базуються на грошових потоках, можуть фіксувати зростання доходів, тоді як реальна лояльність та сприйнята цінність бренду падають.

4. Часовий лаг (Time Lag). Бренд – це довгостроковий актив. Інвестиції в іміджеву рекламу сьогодні можуть дати фінансовий ефект через рік або навіть кілька років.

У фінансовій звітності витрати на маркетинг відображаються у поточному періоді, зменшуючи прибуток. Це створює парадокс: активні інвестиції в розвиток бренду тимчасово погіршують фінансові показники ефективності, хоча фактично збільшують капітал бренду.

5. Суб'єктивність споживчого сприйняття. Оскільки бренд існує «у свідомості стейкхолдерів», його оцінка завжди є суб'єктивною.

Різні сегменти аудиторії купують один і той самий бренд з різних причин (для когось це статус, для когось – звичка, для когось – відсутність альтернатив). Усереднення цих мотивів у межах однієї формули призводить до втрати точності даних.

Для комплексного розуміння механізмів оцінки бренду доцільно детально розглянути методології, які стали світовими стандартами в бренд-менеджменті.

Як було визначено раніше, бренд підприємства є динамічною, багаторівневою системою. Він не є статичним поняттям, оскільки постійно еволюціонує під впливом ринкових змін, дій конкурентів та зміни споживчих уподобань. Зважаючи на цю динаміку, методи та показники оцінки ефективності управління брендом повинні змінюватися залежно від того, на якому етапі життєвого циклу він перебуває.

Особливо яскраво це простежується в індустрії розваг та відеоігор (на прикладі таких компаній як Ubisoft), де життєвий цикл може стосуватися як корпоративного бренду загалом, так і брендів окремих ігрових франшиз.

Вибір конкретного інструментарію та методів оцінювання ефективності бренд-менеджменту безпосередньо залежить від етапу життєвого циклу, на якому перебуває програмний продукт чи підприємство в цілому. На початкових етапах управління спрямоване на залучення уваги, тому пріоритет мають якісні метрики. Зі зростанням ринкової частки фокус зміщується на фінансово-економічні показники. Залежність вибору методів оцінки від етапів життєвого циклу бренду систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові методи оцінювання ефективності управління брендом залежно від етапу його життєвого циклу

Етап життєвого циклу бренду	Ключова ціль управління брендом	Рекомендовані методи оцінювання	Основні показники (метрики) для моніторингу
1. Впровадження (Запуск бренду / нової IP)	Формування первинного знання, диференціація та залучення уваги аудиторії.	Переважно якісний (споживчо-психологічний) підхід; витратні методи.	Рівень обізнаності (Top of Mind), перші відгуки спільноти, обсяг первинних інвестицій.
2. Зростання (Експансія на ринку)	Завоювання ринкової частки, формування лояльного ядра споживачів.	Комбіновані методи; моніторинг динаміки продажів.	Рівень утримання користувачів (Retention Rate), темпи зростання бази гравців, сила бренду.
3. Зрілість (Стабілізація активів)	Максимізація прибутку, утримання лідерства, захист від конкурентів.	Переважно кількісний (фінансово-економічний) та комбінований підходи.	Рівень лояльності (NPS), вартість бренду (Brand Value), рекурентний дохід від підписок.
4. Спад / Репозиціонування	Оновлення бренду, пошук нових ринкових ніш або мінімізація втрат.	Глибокий якісний аудит; ринкові методи оцінки активу.	Динаміка відтоку клієнтів (Churn Rate), зміна асоціативного профілю, ліквідаційна вартість.

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 34; 47; 50; 60]

На етапі впровадження, коли компанія створює бренд з нуля або запускає нову інтелектуальну власність, оцінити його фінансову вартість дохідним методом неможливо через відсутність історичних продажів. Тому менеджмент спирається на споживчо-психологічний підхід, який дозволяє

заміряти первинну реакцію ринку та рівень зацікавленості гравців, що є головним індикатором правильності обраної стратегії позиціонування.

Вибір методів оцінювання ефективності управління брендом залежно від етапу його життєвого циклу продемонстровано на прикладі компанії Ubisoft.

1. На етапі запуску абсолютно нової франшизи (наприклад, Skull and Bones) фінансова оцінка за методом дисконтованих грошових потоків є нерелевантною, оскільки бренд ще не генерує стабільного прибутку. Головне – оцінити, наскільки швидко гравці дізналися про гру та які первинні очікування у них сформувалися [44].

2. На етапі зростання (формування капіталу бренду) метою управління брендом є виконання функції диференціації пропозиції на ринку та стимулювання повторних покупок. Найбільш інформативні на цьому етапі комбіновані методи оцінки феективності бренду (маркетингові та операційні).

Ключові показники (KPI) на цьому етапі: темп зростання ринкової частки, індекс лояльності (NPS), частка позитивних згадувань у мережі (Sentiment Analysis), рівень конверсії з разового покупця у постійного [61].

3. На етапі стрімкого розвитку франшизи Assassin's Creed, коли бренд активно захоплював ринок, пріоритетною задачею є оцінювання здатності бренду формувати спільноту (фан-базу) та утримувати її інтерес [49].

Метою управління брендом на етапі зрілості (капіталізації бренду) є максимізація прибутку, утримання лояльної аудиторії, створення додаткової споживчої та економічної цінності. Методи оцінки, що використовуються – фінансово-економічні. На цьому етапі бренд вже є повноцінним стратегічним нематеріальним активом.

Ключові показники (KPI) для оцінювання ефективності брен-менеджменту на цьому етапі: грошова вартість бренду (Brand Value), рентабельність інвестицій у бренд (ROBI), цінова премія (Brand Premium), показники доходу від мікротранзакцій та підписок (LTV – довічна цінність клієнта) [40, 64].

4. На етапі зрілості (приклад корпоративного бренду Ubisoft або зрілої франшизи Rainbow Six Siege) оцінка фокусується на тому, скільки стабільних грошових потоків (через battle passes, кіберспорт) генерує бренд завдяки своїй сформованій репутації [55, 67].

5. На етапі спаду або ревіталізації (кризи бренду) метою управління брендом є переосмислення ідентичності, боротьба з відтоком аудиторії. Методи оцінки, що використовуються – глибокий якісний аудит сприйняття.

Ключові показники (KPI): рівень відтоку клієнтів (Churn rate), індекс токсичності/негативу навколо бренду, втрата ринкової капіталізації [35, 68].

Важливим аспектом сучасного бренд-менеджменту є розуміння широти аудиторії. Комплексна оцінка ефективності управління брендом підприємства (особливо такого масштабного як Ubisoft) має враховувати як B2C (Business-to-Consumer), так і B2B (Business-to-Business) вектори.

Оцінювання ефективності бренд-менеджменту є багатоаспектним завданням, яке вимагає дослідження різних стратегічних напрямків діяльності компанії. Для забезпечення системності цього процесу необхідно виділити та структурувати основні аналітичні напрямки, що охоплюють як внутрішні операційні показники, так і зовнішнє ринкове сприйняття продукту. Порівняльну характеристику ключових векторів оцінювання бренду підприємства наведено в табл. 1.5.

Відповідно до представлених у табл. 1.5 даних, кожен із визначених векторів оцінки має свій унікальний цільовий фокус, часовий горизонт та специфічний інструментарій, проте лише їхнє інтегроване застосування дозволяє отримати об'єктивну картину. Узагальнення цих векторів показує, що ефективне управління брендом не може обмежуватися лише фінансовими чи лише маркетинговими метриками. Системний моніторинг усіх зазначених у табл. 1.5 напрямків дозволяє менеджменту підприємства вчасно ідентифікувати репутаційні ризики, оптимізувати витрати на просування та забезпечувати стабільне зростання ринкової капіталізації компанії у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика оцінки бренду Ubisoft за B2C та B2B векторами

Критерій оцінки	B2C бренд (спрямований на споживача)	B2B бренд (спрямований на бізнес/партнерів)
Цільова аудиторія	Кінцеві покупці (для Ubisoft – геймери).	Інвестори, платформи (Sony, Microsoft), розробники (HR-бренд).
Основа прийняття рішень	Емоції, враження, тренди, імпульсивність.	Раціональність, фінансова стабільність, репутація, технологічність.
Ключовий фактор сили бренду	Масова впізнаваність, емоційний зв'язок.	Довіра, експертність, історія успішних партнерств.
Методи оцінки ефективності	Опитування (NPS), охоплення в соцмережах, обсяги продажу копій ігор.	Вартість акцій, кредитні рейтинги, плинність кадрів (eNPS), умови ліцензійних угод.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 15; 28; 39; 50]

Хоча на перший погляд Ubisoft є типовою B2C компанією (виробляє розважальний продукт для масового споживача), її корпоративний бренд має потужний B2B вимір, без оцінки якого аналіз управління брендом буде неповним.

Оцінка корпоративного B2B-бренду передбачає оцінку за такими напрямками:

1. Інвестиційна привабливість. Бренд компанії оцінюється інвесторами на фондовому ринку. Якщо бренд втрачає довіру через скандали або перенесення релізів, ринкова капіталізація падає (навіть якщо ігри продовжують продаватися). Ефективність тут вимірюється стабільністю акцій [46, 51].

2. HR-бренд (Employer Branding). Для створення AAA-ігор компанії потрібні найкращі світові програмісти, художники та сценаристи. Сильний бренд роботодавця знижує витрати на пошук талантів. Ефективність оцінюється через рейтинги роботодавців (наприклад, Glassdoor) та швидкість закриття вакансій [58, 59].

3. Партнерський бренд. Від сили бренду Ubisoft залежить, на яких умовах компанія домовляється з платформами (PlayStation Store, Xbox Game

Pass, Epic Games) та чи отримує вигідні контракти на створення ігор за чужими франшизами (наприклад, Star Wars Outlaws або Avatar) [38, 56].

Оцінка продуктового B2C-бренду передбачає оцінку досвіду, який охоплює всі точки контакту гравця з грою. Ефективність вимірюється через оцінки на Metacritic, відгуки в Steam, кількість одночасних гравців (CCU) та доходи від внутрішньоігрових покупок [50, 61].

Таким чином, для підприємства рівня Ubisoft ефективність управління корпоративним брендом є синергетичним результатом: з одного боку, це вміння захопити увагу та гарантії геймерів (B2C), а з іншого – здатність зберегти довіру інвесторів та репутацію надійного партнера і привабливого роботодавця на ринку праці (B2B).

1.3 Моделі та інструменти управління брендом

У науковій літературі виділяють декілька фундаментальних моделей, які дозволяють структурувати процес створення та розвитку бренду. Згідно з проаналізованими трактуваннями, найбільш релевантними для комплексного (холістичного) управління є моделі Ж.-Н. Капферера [47] та К.Л. Келлера. [48]

Ж.-Н. Капферер [47] визначає бренд як ексклюзивну концепцію, що втілена в товарах, послугах і досвіді [47, с. 112]. Для управління цією концепцією він запропонував модель «Призми ідентичності», яка складається з шести граней. Ця модель ідеально підходить для формування цілісного образу компанії.

Шість елементів управління за Капферером [47]:

1. Фізичні дані (Physique): Зовнішній вигляд бренду, його візуальні ідентифікатори (логотип, кольори). Для компанії Ubisoft це характерний логотип-«вихор» (swirl) та візуальний стиль її ключових ігор.

2. Особистість (Personality): Характер бренду, якби він був людиною. Передається через стиль комунікації (Tone of Voice).

3. Культура (Culture): Система цінностей, що лежить в основі бренду. Наприклад, для ігрової компанії це може бути культура інновацій, свободи творчості та розваг.

4. Відносини (Relationship): Тип взаємодії між брендом та споживачем (побудова довготривалих відносин).

5. Відображення (Reflection): Образ ідеального споживача бренду (як бренд бачить свою цільову аудиторію).

6. Самообраз (Self-image): Внутрішнє відчуття споживача, коли він взаємодіє з брендом (наприклад, «граючи в інтелектуальні ігри, я відчуваю себе стратегом»).

Модель капіталу бренду Кевіна Келлера (CBBE - Customer-Based Brand Equity) К.Л. Келлер наголошує на диференційному ефекті, який знання про бренд справляє на реакцію споживача [48, с. 45]. Його модель будується у вигляді піраміди знизу вгору і є покроковою інструкцією для бренд-менеджера:

Крок 1: Ідентифікація (Хто ти?). Забезпечення глибокої обізнаності про бренд (ідентифікаційно-правовий та споживчо-психологічний підходи).

Крок 2: Значення (Що ти таке?). Формування чітких асоціацій. Розподіляється на раціональну ефективність (якість продукту) та емоційний імідж.

Крок 3: Реакція (Що я думаю про тебе?). Управління відгуками споживачів (судження та почуття).

Крок 4: Резонанс (Як щодо нас з тобою?). Найвища точка піраміди — формування глибокої лояльності, ком'юніті та прихильності стейкхолдерів.

Інструментарій бренд-менеджменту

Якщо моделі відповідають на питання «Що будувати?», то інструменти визначають «Як будувати?». Відповідно до інтегративного визначення, бренд складається з «сукупності ідентифікаторів, асоціацій, сприйняття та досвіду».

Виходячи з цього, інструментарій доцільно поділити на три відповідні групи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Класифікація інструментів управління брендом підприємства

Елемент системи бренду	Група інструментів	Приклади інструментів (зокрема для ігрової індустрії)
Ідентифікатори	Візуально-вербальні (Дизайн та копірайтинг)	Неймінг, розробка логотипу, брендбук, фірмовий стиль, аудіобрендинг (sound-дизайн ігор, фірмові музичні заставки).
Асоціації та сприйняття	Комунікаційні (Маркетинг та PR)	PR-кампанії, SMM, співпраця з інфлюенсерами (стрімерами на Twitch/YouTube), участь у профільних виставках (Gamescom, E3), контент-маркетинг.
Досвід та відносини	Продуктові, сервісні та HR-інструменти	UX/UI дизайн (зручність інтерфейсу), ком'юніті-менеджмент (спілкування з гравцями на форумах), технічна підтримка, програмна лояльність (Ubisoft Connect), внутрішній корпоративний брендинг для співробітників.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 15; 24; 47; 48]

Інструменти формування ідентифікаторів орієнтовані на розробку Брендбуку (Brandbook) – головного документа компанії, що регламентує використання візуальних елементів (шрифти, кольори) та вербальних (місія, цінності, слогани). Юридичним інструментом на цьому етапі є реєстрація торгової марки для захисту від підробок [15].

Для того щоб бренд виконував проактивну функцію та будував ментальні конструкції, використовується концепція Інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Вона гарантує, що повідомлення компанії в соцмережах, рекламних роликах та пресрелізах є єдиним і несутеречливим [24, 26, 41, 60].

В інформаційну епоху бренд — це не лише обіцянка, але й її виконання. Управління досвідом включає картування шляху клієнта (Customer Journey Map), щоб виявити всі "точки контакту" споживача з компанією: від перегляду трейлера до процесу повернення коштів за товар [8].

Оскільки бренд реалізує свій потенціал через побудову довготривалих відносин, інструменти управління спільнотами виходять на перший план. Це створення офіційних форумів, проведення Q&A сесій з розробниками, організація кіберспортивних турнірів та фанатських заходів.

Для великих підприємств ключовим інструментом управління є побудова правильної архітектури бренду (Brand Architecture) – структуризації портфеля брендів компанії.

За Д. Аакером, існують такі основні моделі архітектури:

- Бренд-будинок (Branded House): Усі продукти випускаються під єдиним корпоративним брендом (наприклад, Virgin).

- Дім брендів (House of Brands): Компанія володіє багатьма незалежними брендами, а корпоративний бренд прихований (наприклад, Procter & Gamble).

- Гібридна архітектура (Endorsed Brands): Продукт має власне ім'я, але підтримується авторитетом материнської компанії [1, 33].

Компанія Ubisoft використовує гібридну архітектуру з елементами підтримки (Endorsement). Корпоративний бренд (Ubisoft) виступає гарантом якості (як у ремісничу епоху), але кожна ігрова франшиза (*Assassin's Creed*, *Far Cry*, *Just Dance*) розбудовується як окремий, самостійний суб-бренд зі своїм капіталом, лояльною аудиторією та унікальною призмою ідентичності. Управління такою складною архітектурою вимагає постійного балансування: криза довіри до однієї гри не повинна знищити репутацію всього корпоративного бренду [43, 68].

Як було визначено у нашому дослідженні, бренд є «динамічною, багаторівневою системою», яка не є статичною, а «постійно еволюціонує під впливом ринкових змін, дій конкурентів та зміни споживчих уподобань». Відповідно, коли бренд досягає етапу спаду у своєму життєвому циклі або стикається з репутаційною кризою, бренд-менеджмент вимагає застосування потужних інструментів трансформації: рестайлінгу або ребрендингу.

У практиці управління ці два поняття часто плутають, проте вони мають принципово різний вплив на систему бренду. [22]

1. Рестайлінг (Оновлення ідентифікаторів) – це косметичний інструмент управління, який передбачає зміну виключно візуально-вербальних елементів бренду.

Згідно з уточненим трактуванням, цей інструмент впливає лише на перший рівень системи - «ідентифікатори» (назву, логотип, фірмові кольори, шрифти, дизайн пакування).

Мета: Осучаснення образу компанії, адаптація до нових візуальних трендів без зміни внутрішньої філософії.

Компанія Ubisoft кілька разів проводила класичний рестайлінг свого логотипа. Зміна кольорового логотипа-«вихору» на монохромний мінімалістичний дизайн у 2017 році була рестайлінгом. Сутність компанії залишилася тією ж, змінилася лише візуальна оболонка, щоб відповідати трендам цифрової епохи. [15]

2. Ребрендинг (Зміна сутності та досвіду) – це глибокий, стратегічний інструмент, який застосовується для комплексного перезапуску багаторівневої системи бренду.

Поширена помилка вважати ребрендингом просту зміну логотипа. Оскільки сучасна роль бренду розширилася до «створення складних ментальних конструктів, емоційних зв'язків та цілеспрямованого управління сприйняттям», справжній ребрендинг вимагає трансформації всієї сутності. Змінюється не лише ідентифікатор, але й ядро - «асоціації та сприйняття» споживача, а також його комплексний «досвід» взаємодії з компанією.

Мета: Порятунк бренду на етапі спаду, вихід на принципово нові ринки, зміна цільової аудиторії або відновлення довіри після масштабної кризи. Бренд починає виконувати проактивну функцію по-новому, переосмислюючи те, як він будує відносини зі стейкхолдерами [22].

Порівняльна характеристика інструментів трансформації бренду наведена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика інструментів трансформації бренду

Ознака	Рестайлінг	Ребрендинг
Об'єкт змін	Зовнішня оболонка (логотип, кольори, типографіка).	Внутрішня сутність (цінності, позиціонування, бізнес-модель) + зовнішня оболонка.
Ступінь втручання	Поверхневий (косметичний).	Глибокий (стратегічний).
Вплив на досвід споживача	Досвід залишається незмінним.	Радикальна зміна споживчого досвіду (Customer Experience).
Витрати ресурсів та часу	Низькі / Середні.	Дуже високі (охоплює всі підрозділи компанії, включаючи HR та виробництво).

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 22; 47]

Для компаній рівня Ubisoft ребрендинг є критично важливим інструментом порятунку ігрових франшиз. Якщо гра системно втрачає аудиторію (етап спаду), недостатньо просто намалювати нову обкладинку (рестайлінг). Необхідно змінити сам продукт і досвід, який він пропонує.

Прикладом внутрішньопродуктового ребрендингу є еволюція серії *Assassin's Creed*. Після релізу *Syndicate* (коли продажі та інтерес гравців різко впали), компанія взяла паузу і випустила *Assassin's Creed Origins*. Це був повноцінний ребрендинг франшизи:

1. Зміна досвіду: Перехід від жанру *stealth-action* до повноцінної *RPG* з відкритим світом.
2. Зміна асоціацій: Замість щорічного конвеєра, гра стала асоціюватися з масштабною пригодою-сервісом.
3. Оновлення ідентифікаторів: Зміна візуального стилю, інтерфейсу (UX/UI) та маркетингової комунікації [58].

Отже, ребрендинг є крайнім, але найбільш дієвим інструментом бренд-менеджменту. Він підтверджує, що бренд - це не просто назва, а обіцянка набору властивостей та емоцій, зміна яких вимагає системної перебудови всієї компанії.

З настанням інформаційної епохи (XX-XXI ст.) та тотальною діджиталізацією бізнесу, класичний інструментарій бренд-менеджменту зазнав суттєвих трансформацій. У сучасному перенасиченому інформаційному середовищі традиційна одностороння комунікація втрачає свою ефективність. Натомість на перший план виходять цифрові інструменти (Digital Branding), які дозволяють здійснювати цілеспрямоване управління сприйняттям споживачів у режимі реального часу [2].

Цифровий брендинг - це комплекс інструментів, що застосовуються в інтернет-середовищі для формування ідентичності бренду, побудови емоційних зв'язків та створення позитивного користувацького досвіду (Digital Customer Experience).

Розглянемо три ключові сучасні інструменти управління брендом:

1. SEO (Search Engine Optimization) як інструмент цифрової ідентифікації

SEO (пошукова оптимізація) - це процес налаштування веб-ресурсів компанії таким чином, щоб вони займали найвищі позиції у результатах видачі пошукових систем (Google, Bing тощо).

Теоретичне обґрунтування: Однією з головних функцій бренду є те, що він спрощує процес вибору для споживача. У цифровому світі споживач робить вибір через пошуковий рядок. Якщо бренд не з'являється на першій сторінці пошуку, він фактично перестає існувати у свідомості потенційних стейкхолдерів.

Як інструмент управління: SEO працює з вербальними ідентифікаторами. Аналізуючи ключові запити, бренд-менеджер розуміє, якими словами споживачі описують свої потреби, і адаптує під них контент [2, с. 29].

Для компанії Ubisoft SEO-оптимізація стосується не лише офіційного сайту, але й сторінок ігор у цифрових магазинах (Steam, Epic Games Store, PlayStation Store). Правильно підібрані теги (наприклад, "open-world RPG", "co-op shooter") гарантують, що гравець, який шукає новий досвід, знайде саме гру від Ubisoft, що сприяє диференціації пропозиції на ринку.

2.Таргетована реклама (Targeting) як інструмент персоналізованої комунікації

Таргетинг - це рекламний механізм, який дозволяє виділити з усієї аудиторії інтернету лише ту частину, яка відповідає заданим критеріям (вік, місцезнаходження, інтереси, поведінка), і показати рекламне повідомлення саме їй.

Бренд створює додаткову споживчу та економічну цінність, коли його повідомлення є релевантним. Таргетинг дозволяє відійти від масового "знеособленого" маркетингу і транслювати унікальні обіцянки для кожного вузького сегмента[8].

Використовуючи дані пікселів (Facebook Pixel) та аналітику платформ, бренд може "наздоганяти" клієнта (ретаргетинг). Це проактивна функція бренду, коли компанія сама ініціює контакт у найзручніший для споживача момент.

Компанія не рекламує всі свої ігри однаково. За допомогою таргетингу підлітки, які цікавляться танцями, побачать у TikTok рекламу *Just Dance*, тоді як дорослі гравці, підписані на канали про військову тактику в YouTube, отримають рекламу *Rainbow Six Siege* або *Ghost Recon*. Це дозволяє ефективно будувати асоціації у свідомості різних груп.

3. Influencer Marketing (Співпраця з блогерами) як інструмент формування довіри

Influencer Marketing - це просування бренду через лідерів думок (блогерів, стрімерів, експертів), які мають лояльну аудиторію та авторитет у певній ніші [24].

В основі цього інструменту лежить комунікаційно-реляційний підхід. Згідно з дослідженням, потенціал бренду реалізується через побудову довготривалих відносин. Сучасні споживачі менше довіряють прямій рекламі від корпорацій, але довіряють "живим" людям. Блогери виступають гарантами якості, переймаючи на себе функцію, яку в ремісничу епоху виконувало особисте клеймо майстра.

Бренд-менеджер обирає інфлюенсерів, чиї особисті цінності збігаються з "Призмою ідентичності" бренду. Блогер інтегрує продукт у свій контент, передаючи бренду частину своєї репутації та лояльності аудиторії.

Для ігрової індустрії це найпотужніший інструмент. Замість того, щоб просто показувати трейлер, Ubisoft надає ранній доступ до своїх ігор (наприклад, *Assassin's Creed Shadows*) популярним стрімерам на Twitch або YouTube. Глядачі бачать реальний ігровий досвід та щирі емоції свого кумира, що формує їхнє власне ставлення до продукції ще до моменту покупки.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дослідження сформовано комплексне теоретико-методологічне підґрунтя для розуміння сутності бренду та сучасних інструментів бренд-менеджменту підприємства. Аналіз наукової літератури дозволив виділити три ключові підходи до трактування категорії «бренд» - ідентифікаційний, споживчо-психологічний та економічний (вартісний).

Узагальнюючи теоретичні підходи, у роботі сформульовано уточнене авторське визначення, відповідно до якого бренд розглядається як інтегрований нематеріальний актив підприємства, що базується на візуальній ідентифікації (торговій марці) та сформованому у свідомості споживачів стійкому наборі унікальних асоціацій, який створює додану вартість продукту та забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Відповідно, управління брендом (визначено як бренд-менеджмент) підприємства обґрунтовано як комплексний, безперервний процес стратегічного планування, створення, розвитку та моніторингу цілісної системи ідентифікаторів та асоціацій, спрямований на формування стійкої лояльності споживачів, капіталізацію нематеріальних активів і створення доданої вартості продукту з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації на ринку.

Узагальнення методологічного інструментарію оцінювання ефективності управління брендом показало необхідність відходу від однобічних оцінок на користь комбінованого (інтегрального) підходу. Систематизація якісних, кількісних та інтегральних методів дозволила обґрунтувати, що оцінка ефективності бренду має здійснюватися паралельно з аналізом його фінансово-економічної ефективності. Окрім того, доведено, що вибір конкретних метрик оцінки безпосередньо детермінований етапом життєвого циклу активу: від переважно якісних споживчих показників на етапі впровадження нової інтелектуальної власності до жорстких фінансових та ринкових критеріїв на етапі зрілості та стабілізації бізнесу.

Досліджено роль SWOT- та PESTEL-аналізу як базових аналітичних інструментів стратегічного менеджменту, використання яких у системі бренд-менеджменту дозволяє проактивно виявляти макроекономічні тренди, технологічні можливості й зовнішні загрози. Це створює передумови для своєчасної трансформації архітектури бренду відповідно до динамічних запитів високоосвіченого ринку.

Систематизація моделей та інструментів бренд-менеджменту свідчить, що системний процес управління успішно поєднує класичні концепції К. Келлера та Ж.-Н. Капферера з прикладними цифровими інструментами для досягнення стійкого брендового резонансу. Водночас побудова раціональної архітектури портфеля та чітке розмежування косметичного рестайлінгу й стратегічного ребрендингу забезпечують проактивну гнучкість бізнесу під час ринкових криз чи спаду. У підсумку, в умовах тотальної діджиталізації ринків саме інтегроване застосування комунікаційних моделей є базовою передумовою для успішної капіталізації нематеріальних активів та довгострокової окупності інвестицій підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ UBISOFT ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Оцінка факторів розвитку бренду компанії Ubisoft на основі SWOT- і PESTLE-аналізу

Компанія Ubisoft Entertainment S.A., заснована у 1986 році родиною Гіємо (Guillemot), за майже чотири десятиліття пройшла фундаментальну еволюцію від локального європейського дистриб'ютора фізичних копій відеоігор до одного з найвпливовіших світових розробників та видавців інтерактивного розважального контенту з вираженим цифровим орієнтуванням. Володіючи безпрецедентною глобальною інфраструктурою, що налічує понад сорок п'ять студій розробки у різних регіонах світу та штат, який, незважаючи на нещодавні програми оптимізації, становить близько 17097 працівників станом на кінець 2025 року, компанія генерує значний вплив на глобальну індустрію. Глобальна аудиторія Ubisoft охоплює понад 130 мільйонів активних користувачів на консолях та ПК, що свідчить про колосальне охоплення та проникнення її ключових франшиз у повсякденне життя споживачів інтерактивного контенту. Основою ринкової сили та капіталу бренду компанії є її глобальні франшизи класу AAA, серед яких безперечними лідерами є Assassin's Creed, Far Cry та Tom Clancy's Rainbow Six. Ці інтелектуальні власності (IP) формують фундамент фінансової стабільності видавця та є головними драйверами його впізнаваності на висококонкурентному ринку [64].

Протягом останніх років стратегія управління брендом Ubisoft зазнала суттєвої концептуальної трансформації. В умовах безпрецедентної волатильності ринку, стрімкого зростання вартості розробки та зміни

споживчих патернів, менеджмент компанії ініціював перехід до моделі «Гравці на першому місці» (Player First). Ця парадигма передбачає зміщення фокусу з короткострокової максимізації фінансових надходжень шляхом агресивних методів монетизації на довгостроковий розвиток капіталу бренду (brand equity), побудову довірливих відносин зі спільнотою та формування стійких екосистем навколо ключових ігрових всесвітів. Зазначений зсув став вимушеною реакцією на турбулентність ринку, зниження показників лояльності аудиторії та жорстку критику традиційних підходів компанії до життєвого циклу продуктів.

Для поглибленого, багатовимірного розуміння поточного стану бренду на глобальному ринку, а також для виявлення прихованих загроз і неочевидних можливостей, критично важливо застосувати інструменти стратегічного макро- та мікросередовищного аналізу: PESTEL та SWOT-аналіз (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ефективності управління брендом компанії Ubisoft

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Потужний портфель франшиз: бренди на кшталт Assassin's Creed, Rainbow Six та Far Cry стабільно утримують аудиторію у 20-30 мільйонів активних гравців щороку.	Проблеми з ефективністю та роздутий бюджет: високі фіксовані витрати змусили компанію запустити програму масштабної реструктуризації для скорочення витрат на €500 млн до 2028 року.
Стратегічне партнерство з Tencent: нещодавня угода з Tencent (інвестиція в €1,16 млрд) дозволила створити нову дочірню компанію для розвитку ключових франшиз та суттєво зменшити боргове навантаження.	Затримки та скасування ігор: через проблеми з якістю та рентабельністю компанія скасувала 6 проєктів (включаючи ремейк Prince of Persia: The Sands of Time) і відклала ще 7 ігор.
Стратегічні переваги над конкурентами (Угода з Activision): отримання 15-річних прав на хмарний стрімінг каталогу конкурента (Activision Blizzard) перетворило Ubisoft на важливого "воротаря" у сфері хмарного геймінгу.	Токсична корпоративна культура та втрата кадрів: історичні судові позови щодо домагань на робочому місці (створено резерв €45 млн на виплати) та жорсткі вимоги RTO призвели до відтоку ключових талантів.

Продовження таблиці 2.1

Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
Тенденція до прискорення зміни споживчих уподобань та гнучкості ринку: зовнішня ринкова необхідність швидкого реагування на нові тренди створює сприятливі умови для трансформації великих корпорацій. Це дозволяє компанії ефективно впровадити децентралізовану модель управління (реорганізацію у 5 автономних «Креативних Домів»), що підвищить швидкість розробки та адаптивність бренду.	Жорстка конкуренція у жанрах: Ubisoft стикається з інтенсивною конкуренцією в індустрії та все більш конкурентним ландшафтом шутерів, де домінують такі гіганти, як EA та Activision Blizzard. Ринок AAA-ігор стає все більш вибіркоким.
Стрімке зростання мобільного ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону: відкриття китайського ринку для іноземних інтелектуальних власностей та наявність потужних локальних гравців (таких як Tencent) формують масштабну зовнішню можливість для експансії західних франшиз. Це створює передумови для успішного запуску таких проєктів, як Rainbow Six Mobile, із потенціалом подвоєння загальної бази користувачів до 140 мільйонів.	Ризик неприйняття інновацій (ІІІ): використання генеративного ІІІ (Neo NPC) може спровокувати негативну реакцію гравців та проблеми з авторськими правами на згенерований контент.
Глобальна трансформація споживчої поведінки у бік підписних сервісів (SaaS): загальносвітовий перехід індустрії розваг від класичних роздрібних продажів до «економіки підписок» та хмарного геймінгу формує ідеальне макросередовище для монетизації існуючих бек-каталогів. Цей зовнішній фактор дозволяє компанії успішно масштабувати екосистему Ubisoft+ (понад 900 ігор), забезпечуючи стабільний регулярний дохід та згладжуючи фінансові ризики між великими релізами.	Зміна вподобань споживачів: традиційна "формула Ubisoft" (відкритий світ із великою кількістю рутинних завдань) втрачає популярність. Гравці тепер очікують глибоких соціальних взаємодій (ігри як "третє місце") або дуже якісних наративних проєктів.

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 44; 64-67]

Детальна інтерпретація результатів сформованої матриці SWOT-аналізу свідчить про наявність глибоких структурних суперечностей у поточній системі управління брендом Ubisoft. Головна вразливість компанії полягає в дисбалансі між її потужними ринковими активами (Strengths) та операційними кризами (Weaknesses). Сильний капітал брендів флагманських франшиз, які

забезпечують стабільне утримання багатомільйонної аудиторії, та масштабні фінансові ін'єкції з боку стратегічного партнера Tencent наразі нівелюються внутрішньою неефективністю менеджменту, що виражається у роздутих виробничих бюджетах, затримках і масових скасуваннях перспективних проєктів [40, 46]. Кумулятивний ефект репутаційних втрат від внутрішніх корпоративних скандалів та жорсткої політики повернення персоналу в офіси призвів до стрімкої ерозії HR-бренду підприємства та відтоку провідних розробників до конкурентів. Це безпосередньо погіршило технічну якість нових ігор, послабивши здатність корпоративного бренду виступати гарантом високої споживчої цінності на ринку B2C [35, 59].

Зіставлення зовнішніх чинників показує, що ринкові можливості (Opportunities) вимагають від Ubisoft негайної відмови від застарілих управлінських парадигм для протидії наявним загрозам (Threats). Загальноіндустріальний тренд розвитку підписних моделей (SaaS) та хмарного геймінгу відкриває перед компанією унікальне вікно для капіталізації її масштабного бек-каталогу через екосистему Ubisoft+, що здатна забезпечити стабільний прогнозований дохід і заходжувати високі комерційні ризики AAA-сегмента [44, 52]. Проте успішна реалізація цієї можливості та експансія на перспективні мобільні ринки Азії перебувають під загрозою через кризу споживчої довіри до «формули Ubisoft» та прогресуюче явище «втоми від франшиз». В умовах жорсткої конкуренції з боку таких гігантів, як Electronic Arts та Activision Blizzard, вихід на ринок технічно недосконалих або геймдизайнерськи вторинних продуктів більше не покривається силою материнського бренду. Це змушує компанію ініціювати радикальну децентралізацію управління через реорганізацію у п'ять автономних «Креативних Домів» з метою відновлення автентичності бренд-активів.

Для стилістичного редагування отриманих результатів SWOT-аналізу ефективності управління брендом компанії Ubisoft використано ChatGPT [53].

PESTEL-аналіз зовнішніх факторів розвитку бренду компанії Ubisoft представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - PESTEL-аналіз зовнішніх факторів розвитку бренду компанії Ubisoft

Фактор	Оцінка
1	2
Політичні фактори (Political)	Державні субсидії: Ubisoft активно користується французьким податковим кредитом на відеоігри (CIV), який покриває до 30% виробничих витрат, дозволяючи компанії економити близько €300-450 млн щорічно. Це утримує студії у Франції попри високі витрати на робочу силу. Регуляторний контроль через іноземний капітал: збільшення частки китайського гіганта Tencent до 18,3% привертає увагу французьких регуляторів, які розглядають Ubisoft як «культурний виняток» та можуть блокувати агресивні спроби поглинання. Цензура та геополітика: глобальні вимоги щодо цензури контенту (від Близького Сходу до Азії) додають €45-60 млн витрат на локалізацію і затримують релізи на 6-10 тижнів. Крім того, торговельні суперечки між ЄС та Китаєм загрожують виходу мобільних ігор на китайський ринок
Економічні фактори (Economic)	Зростання бюджетів та інфляція: вартість розробки AAA-ігор злетіла до \$220-260 млн за проєкт. Щоб вийти в нуль, грі потрібно продатися тиражем у 4-6 мільйонів копій за стандартною ціною \$69,99. Фінансовий тиск та борги: чистий борг Ubisoft становить близько €1,1 млрд, що обмежує їхню здатність ризикувати з новими IP і змушує фокусуватися на безпечних сиквелах. Валютні коливання: оскільки компанія французька, але заробляє 70-80% доходів у доларах США (USD), коливання курсу євро до долара на 5% може вплинути на квартальний прибуток на €25-40 млн.
Соціокультурні фактори (Sociological)	Втома від відкритого світу: 56% геймерів надають перевагу глибині сюжету та механік, а не просто великим картам, через що ігри з класичною формулою Ubisoft втрачають аудиторію. Дорослішання аудиторії («Silver Gamers»): середній вік гравця Ubisoft нині перевищує 35 років. Ці гравці мають гроші, але мало часу, що стимулює попит на короткі ігрові сесії та гнучкі системи збереження. Ризики DEI (різноманіття та інклюзія): суперечки щодо репрезентації у сюжетах можуть впливати на продажі (наприклад, падіння попередніх замовлень на 6% після піків суперечок у 2024 році) та потребують великих витрат на кризовий PR. Опір поверненню в офіс (RTO): жорсткі вимоги щодо повернення до офісу на 3 дні на тиждень призвели до втрати близько 15% старших розробників, які перейшли до конкурентів з гнучким графіком.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Технологічні фактори (Technological)	Угода з Activision Blizzard: під час злиття Microsoft та Activision Blizzard, Ubisoft отримала ексклюзивні права на хмарний стрімінг ігор Activision на 15 років. Це може приносити \$50-200 млн ліцензійних доходів щорічно без витрат на власну інфраструктуру. Генеративний ШІ: інтеграція інструменту "Neo NPC" дозволяє прискорити ітерацію контенту на 60% та скоротити витрати на захоплення рухів і написання діалогів Ігрові рушії: підтримка власного рушія Snowdrop обходиться дорого (€312 млн на R&D), тоді як індустрія (та конкуренти) масово переходять на Unreal Engine 5, що ускладнює найм нових фахівців.
Правові фактори (Legal)	Закон ЄС про цифрові ринки (DMA): дозволяє Ubisoft обходити 30% комісію App Store та Google Play, що може додати до €100 млн до маржі мобільних ігор, якщо гравці перейдуть на власну платіжну систему компанії. Регулювання лутбоксів: жорсткі закони щодо азартних ігор у країнах ЄС (зокрема Бельгії та Нідерландах) ставлять під загрозу прибутки від мікротранзакцій (Live-сервіси становлять близько 63% онлайн-доходів компанії).
Екологічні фактори (Environmental)	Скорочення викидів: Ubisoft зобов'язалася зменшити абсолютні викиди вуглецю на 30% до 2030 року. Близько 95% власних серверів компанії вже переведені на відновлювану енергію. Еко-дизайн: впровадження режимів низького енергоспоживання в меню ігор може зменшити витрати електроенергії на стороні гравців на 30%.

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 42; 64-67]

Систематизація факторів зовнішнього макросередовища у межах PESTEL-моделі дозволяє оцінити глибину впливу глобальних трендів на довгострокову життєздатність бренд-стратегії компанії. У політико-економічному векторі Ubisoft критично залежить від стабільності державних преференцій та податкових кредитів (зокрема французької системи CIIJ), які виступають ключовим фінансовим демпфером, що покриває до третини виробничих витрат і дозволяє утримувати студії в європейському регіоні [35]. Водночас екстремальне зростання виробничих бюджетів AAA-ігор до рівня чверті мільярда доларів на тлі накопиченого чистого боргу у понад один мільярд євро створює безпрецедентний фінансовий тиск на менеджмент. Це

змушує компанію уникати креативних ризиків і зосереджуватися на створенні безпечних, але шаблонізованих сиквелів, що в умовах високої волатильності курсу валют (EUR/USD) суттєво обмежує операційну гнучкість бізнесу та знижує інвестиційну привабливість корпоративного бренду в сегменті B2B.

Соціокультурні та технологічні трансформації ринку вимагають від бренд-менеджерів Ubisoft негайного переосмислення взаємин зі споживачами. Чітка тенденція до дорослішання гральної аудиторії та формування стійкої «втоми від відкритих світів» у понад половини сучасних геймерів вступили у пряме протиріччя з наявним продуктовим портфелем компанії, викликаючи ерозію цінової премії бренду. Хоча впровадження генеративного ШІ (інструмент Neo NPC) та володіння 15-річними правами на хмарний стрімінг каталогу Activision Blizzard відкривають колосальні технологічні переваги та потенціал прискорення розробки, їхнє недбале використання загрожує репутаційними бойкотами з боку спільноти [44, 52]. Крім того, правові обмеження, пов'язані з жорстким регулюванням лутбоксів у країнах ЄС, ставлять під удар Live-сервіси компанії, які формують основу її онлайн-доходів. Таким чином, макроаналіз підтверджує, що зовнішнє правове, екологічне та соціальне середовище стає дедалі агресивнішим, вимагаючи проактивної адаптації цифрової інфраструктури бренду, зокрема повернення Day-1 релізів до глобальної екосистеми Steam для збереження ринкової частки.

Для стилістичного редагування отриманих результатів PESTEL-аналізу зовнішніх факторів розвитку бренду компанії Ubisoft використано ChatGPT [53].

Детальний аналіз та зіставлення сформованих результатів PESTEL- та SWOT-дослідження дозволяють зробити кілька фундаментальних висновків щодо поточного стану бренду Ubisoft. По-перше, виявляється глибока деструктивна суперечність між високою якістю та світовим визнанням самої інтелектуальної власності компанії (її франшиз) і застарілими операційними методами управління ними. Фактори макросередовища чітко фіксують запит

сучасної аудиторії на унікальний ігровий досвід, тоді як внутрішні метрики SWOT-аналізу демонструють, що жорсткі корпоративні дедлайни та намагання максимізувати кількість релізів призводять до виходу технічно недосконалих продуктів, що системно руйнує репутаційний капітал підприємства.

По-друге, аналіз ринкових факторів вказує на небезпечне явище втоми від франшиз (*franchise fatigue*), яке безпосередньо впливає на економічні показники бренду. Застосування однакових шаблонів геймдизайну у поєднанні з агресивними моделями внутрішньоігрової монетизації увійшло в прямий конфлікт із соціокультурними трендами, де споживачі демонструють дедалі вищий рівень медіаграмотності та критичності до корпоративного контенту. Це призводить до комерційних провалів великих релізів, змушуючи компанію вдаватися до швидкого зниження цін, що остаточно знецінює преміальність бренду та відлякує довгострокових інвесторів, викликаючи падіння акцій.

По-третє, дані аналітичних таблиць відображають не лише кризові явища, а й наявність потужних драйверів для стабілізації капіталу бренду, які полягають у розвитку підписки «Ubisoft+» та децентралізації управління. Зовнішні макроекономічні можливості, пов'язані з експансією на мобільний ринок Азії за підтримки Tencent, формують реальне вікно для диверсифікації фінансових потоків [50]. Проте успіх цієї трансформації безпосередньо залежить від готовності вищого керівництва надати реальну творчу та фінансову автономію п'яти «Креативним Домам», оскільки без оздоровлення внутрішньої корпоративної етики жодні маркетингові інструменти чи перехід на модель регулярних платежів не зможуть відновити підірвану довіру спільноти.

2.2 Конкурентний та фінансовий аналіз ефективності управління брендом компанії Ubisoft

Продовженням внутрішнього макро- та мікросередовищного аналізу компанії Ubisoft, проведеного у попередньому підрозділі, є глибокий зовнішній бенчмаркінг її операційної та фінансової ефективності. Як було визначено у першому розділі дослідження, згідно з економічним (вартісним) підходом до розуміння бренду (за методологією Д. Аакера [33] та Л. де Чернатоні [36]), бренд розглядається як фундаментальний нематеріальний актив, що генерує додаткові грошові потоки, формує додану вартість та забезпечує довгострокову стійкість підприємства навіть у періоди турбулентності. Відповідно, ефективність управління брендом не може вимірюватися виключно якісними комунікаційними показниками; вона повинна мати чітке кількісне відображення у фінансовій звітності, рівні капіталізації та здатності утримувати ринкову частку. Для забезпечення максимальної репрезентативності аналізу, ефективність корпоративного бренду Ubisoft доцільно порівняти з її головними історичними конкурентами на ринку західних розробників та видавців відеоігор AAA-класу – корпораціями Electronic Arts (EA) та Take-Two Interactive (TTWO).

Глобальний ринок відеоігор преміум-сегмента на зламі 2025–2026 років є висококонсолідованим середовищем, що переживає етап радикальної трансформації бізнес-моделей. Згідно з даними звіту Entertainment Software Association та Circana, загальні споживчі витрати на відеоігри у США за підсумками 2025 року сягнули \$60,7 млрд, що є другим найвищим показником в історії індустрії після пандемійного 2021 року, причому ключовим драйвером зростання (+20%) стали саме витрати на підписочні сервіси та цифровий контент [39]. Як зазначається у дослідженні ринку від Morgan Stanley глобальні витрати на відеоігри очікуються на рівні \$275 млрд у 2026 році, причому майже \$55 млрд реінвестується назад у розробку та операційну

діяльність [62]. Зростання бюджетів на розробку одного AAA-проєкту до \$200–\$300 млн екстремально підвищує поріг беззбитковості, перетворюючи кожен реліз на серйозний фінансовий ризик [44]. У цих умовах бренд підприємства стає ключовим інструментом хеджування ризиків, а стратегії його управління, які застосовують EA, TTWO та Ubisoft, демонструють безпрецедентну дивергенцію.

Порівняльна динаміка ринкової капіталізації компаній-розробників AAA-відеоігор у 2023–2026 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна динаміка ринкової капіталізації компаній-розробників AAA-відеоігор у 2023–2026 рр. (у млрд дол. США)

Компанія	Період				Загальна динаміка бренду
	2023	2024	2025	Квітень 2026 (поточна)	
Electronic Arts	~\$35,0	~\$40,0	~\$45,0	\$50,70	Стійке зростання, підтвердження статусу найстабільнішого бренду екосистеми "ігор як сервісу".
Take-Two Interactive	\$27,37	\$32,74	\$47,32	\$39,44	Висока волатильність, пов'язана з поглинанням Zynga та очікуванням релізу GTA VI.
Ubisoft	\$3,19	\$3,07	\$1,50	\$0,71	Системна криза бренду та стрімке знецінення активів. Відображає критичну втрату довіри з боку інвесторів та споживачів унаслідок репутаційних втрат, комерційних провалів ключових релізів та накопиченої "втоми від франшиз".

Джерело: узагальнено автором на основі [35; 40; 46; 51; 63]

Ще у 2018 році ринкова капіталізація Ubisoft сягала свого історичного максимуму, перевершуючи позначку в €11 млрд (близько \$12 млрд), що відображало високу довіру ринку до здатності компанії стабільно випускати хіти у відкритому світі [35]. Проте, починаючи з 2024 року, капіталізація компанії знижується. Станом на початок 2026 року, після серії комерційних провалів (зокрема, ігор Skull & Bones та XDefiant), перенесення флагманського релізу Assassin's Creed Shadows з листопада 2024 року на березень 2025 року

та подальших затримок, вартість компанії зазнала безпрецедентного падіння. Після оголошення про масштабну реструктуризацію та скасування шести розроблюваних ігор у січні 2026 року, акції компанії впали на 34% за один день. За даними фінансових порталів капіталізація компанії опустилася до рівня €600–850 млн (приблизно \$712–\$995 млн), що означає втрату 93% акціонерної вартості порівняно з піковими значеннями.

На контрасті з цим, бренд Electronic Arts демонструє найвищу стабільність. Станом на квітень 2026 року ринкова капіталізація EA закріпилася на рівні \$50,62–\$50,7 млрд., згідно з даними порталу Macrotrends [51]. Компанія Take-Two Interactive, у свою чергу, демонструє показники на рівні \$36,27–\$39,44 млрд капіталізації станом на квітень 2026 року [63]. Її вартість базується на феномені очікування: інвестори закладають у поточну ціну майбутні надприбутки від довгоочікуваного релізу Grand Theft Auto VI, який офіційно заплановано на 19 листопада 2026 року [45]. Здатність Take-Two утримувати капіталізацію на рівні майже \$40 млрд, попри значні поточні операційні збитки, є свідченням найвищої сили бренду (Brand Strength), коли довіра інвесторів до якості майбутнього продукту перекриває негативні фінансові результати в моменті. Зведені фінансово-економічні показники діяльності компаній у зазначеній часовій ретроспективі наведено в табл. 2.4.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.11, дозволяє детальніше оцінити поточну траєкторію операційної та фінансової ефективності кожного з досліджуваних брендів.

Для комплексного та об'єктивного оцінювання ефективності управління брендами необхідно проаналізувати фінансові результати за стандартами IFRS (GAAP) у динаміці за останні звітні періоди (охоплюючи 2024, 2025 та перші три квартали 2026 фінансових років). В індустрії інтерактивних розваг ключовою операційною метрикою, що відображає реальну силу бренду та попит споживачів, є показник чистих надходжень (Net Bookings).

Таблиця 2.4 – Показники фінансово-економічної ефективності управління брендами компаній-розробників AAA-відеоігор (за даними FY2024-FY2026)

Показник	Компанія		
	Electronic Arts (EA)	Take-Two Interactive (TTWO)	Ubisoft (UBI)
Чисті надходження (Net Bookings) FY24	\$7,430 млрд	\$5,28 млрд	€2,28 млрд
Чисті надходження (Net Bookings) FY25	\$7,355 млрд	\$5,65 млрд	Дані приховані на тлі загального падіння виручки
Прогноз Net Bookings на FY26	Очікується стабільне зростання >\$7,5 млрд	\$6,65 – \$6,70 млрд	Знижено до €1,5 млрд
Операційна маржинальність - ЕВІТ	Стабільно висока (~20,4%)	Валовий прибуток \$3,1 млрд, але чистий збиток через M&A	ЕВІТ -€1 млрд (глибока криза)
Реакція на невдачі в управлінні портфелем	Швидке закриття нерентабельних мобільних ігор (Apex Mobile)	Продаж непрофільних активів (лейбл Private Division)	Скасування 6 ігор, затримки ключових релізів (AC Shadows)
Вектор фінансової стабільності	Генерація мільярдних позитивних грошових потоків (FCF)	Абсорбція збитків від поглинання Zynga, акумуляція капіталу	Від'ємний грошовий потік (-€400-500 млн), загроза банкрутства

Джерело: узагальнено автором на основі [37; 40; 46; 63; 64; 65]

Згідно з методологією провідних компаній, Net Bookings визначається як чиста сума коштів від проданих продуктів і послуг у цифровому та фізичному форматах за звітний період, включаючи ліцензійні збори, внутрішньоігрову рекламу та зміну відкладеної виручки для онлайн-ігор. Цей показник найточніше відображає функцію бренду щодо створення економічної цінності [37, 63, 64].

ЕА демонструє найвищий рівень операційної ефективності та стабільності серед аналізованої трійки, що підтверджує успішність їхньої

гібридної архітектури бренду. За підсумками 2024 фінансового року (FY24), згідно з офіційним звітом компанія повідомила про GAAP чисту виручку (Net Revenue) у розмірі \$7,562 млрд (+2% YoY) та Net Bookings на рівні \$7,430 млрд [37].

У 2025 фінансовому році (FY25) EA закріпила свої позиції. Згідно з прес-релізом "Electronic Arts Reports Q4 and FY25 Results", загальна чиста виручка склала \$7,463 млрд, а показник Net Bookings досяг \$7,355 млрд. Попри незначне зниження виручки на 1,31%, якість прибутку (операційна маржинальність) залишилася на надзвичайно високому рівні. Чистий прибуток (Net Income) компанії за FY25 склав \$1,12 млрд (за іншими даними \$1,1 млрд), операційний дохід становив \$1,52 млрд, а операційна маржа (Operating Margin) досягла 20,4%. Це означає, що бренд EA дозволяє компанії утримувати \$20,4 чистого операційного прибутку з кожних \$100 виручки, що є еталонним показником у креативній індустрії [37].

За третій квартал 2025 р. чисті надходження (Net Bookings) склали феноменальні \$3,046 млрд, що є зростанням на 38% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Такий безпрецедентний стрибок був повністю забезпечений успішним запуском нової гри Battlefield™ 6, яка не лише стала найпродаванішим шутером 2025 року, але й встановила нові рекорди залученості всієї франшизи. Грошовий потік від операційної діяльності (Operating Cash Flow) лише за цей квартал склав \$1,826 млрд. Це приклад того, як репозиціонування бренду та виправлення помилок минулого (провал Battlefield 2042) здатні генерувати надвисоку економічну вартість. З точки зору методів оцінки, застосовуючи дохідний метод (Income Approach), бренд Battlefield безпосередньо створив додану вартість, що вимірюється мільярдами доларів чистого грошового потоку.

Фінансова архітектура Take-Two Interactive: Стратегія масштабування. Ситуація з Take-Two Interactive вимагає більш нюансованого аналізу, оскільки її фінансова звітність відображає глибоку структурну трансформацію після мега-поглинання компанії Zynga за \$12,7 млрд. У 2024 фінансовому році

(FY24) TTWO згенерувала чисту виручку \$5,35 млрд та Net Bookings на рівні \$5,28 млрд. У 2025 фінансовому році (FY25) чисті надходження зросли на 6% до \$5,65 млрд, а GAAP чиста виручка збільшилася на 5% до \$5,63 млрд. Проте, незважаючи на стабільне зростання продажів, компанія повідомила про катастрофічний чистий збиток (GAAP Net Loss) у розмірі -\$4,48 млрд за підсумками FY25 [63]. Це може свідчити про неефективність бренд-менеджменту.

Економіка продуктів Take-Two залишається надзвичайно потужною. Валова рентабельність (Gross Margin) компанії фактично зросла з 41,9% у FY24 до 54,4% у FY25, а валовий прибуток (Gross Profit) збільшився на 36,6% до \$3,1 млрд. Це підтверджує тезу, описану у першому розділі: сильні бренди (такі як GTA та NBA 2K) дозволяють компанії зберігати цінову владу навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Тенденція до зростання підтверджується результатами 2026 фінансового року. Net Bookings зросли на 33% до \$1,96 млрд, значно перевищивши прогнози компанії (які становили \$1,70–\$1,75 млрд). У Q3 FY26 тенденція збереглася: чисті надходження зросли на 28% до \$1,76 млрд. Успішні запуски ігор Borderlands 4, NBA 2K26 та Mafia: The Old Country дозволили керівництву переглянути прогноз Net Bookings на весь 2026 рік у бік збільшення – до рекордних \$6,65–\$6,7 млрд [63]. З точки зору оцінювання бренду, TTWO демонструє класичний приклад ефективного управління портфелем брендів (House of Brands), де синергія консольних хітів та мобільних продуктів створює безперервний дохідний потік.

На противагу впевненим показникам американських конкурентів, фінансові результати французької корпорації Ubisoft свідчать про глибоку структурну кризу бренду. Замість прогнозованих €1,85 млрд чистих надходжень на 2025-2026 фінансовий рік, компанія була змушена випустити безпрецедентне попередження про зниження прибутку (profit warning), радикально переглянувши свій прогноз до €1,5 млрд [40, 44].

Операційний результат (Non-IFRS EBIT) компанії прогнозується на катастрофічному рівні -€1 млрд. Цей збиток включає €650 млн прямих

списань, пов'язаних із відміною шести неанонсованих проєктів та закриттям розробки ремейку Prince of Persia: The Sands of Time. Крім того, компанія прогнозує від'ємний вільний грошовий потік (Free Cash Flow) у діапазоні від - €400 млн до -€500 млн [65, 66].

Причиною такої кризи стала нездатність бренду виконувати свою ключову функцію – гарантувати високу сприйману якість (Perceived Quality) нових продуктів. Як зазначалося у розділі 1, згідно з моделлю К. Келлера [46], якщо асоціації з брендом стають негативними (наприклад, асоціації з одноманітним "конвеєрним" геймплеєм та технічними помилками), споживач відмовляється купувати продукт за преміальною ціною \$70. Комерційні провали амбітних ігор Skull & Bones (яку генеральний директор позиціонував як "AAAA-гру") та Star Wars Outlaws (яка зібрала менше продажів, ніж очікувалося, попри потужну ліцензію) яскраво продемонстрували, що сам по собі бренд Ubisoft більше не є гарантією якості в очах цільової аудиторії B2C.

Сучасна парадигма економіки відеоігор доводить, що найефективнішим методом капіталізації бренду є не максимізація одноразових продажів (Premium Full Game Sales), а побудова екосистеми, що стимулює постійні, повторні витрати споживачів-Recurrent Consumer Spending (RCS). Згідно з дослідженнями показник RCS вбирає в себе продаж віртуальної валюти, додаткового контенту (DLC), мікротранзакції, підписки та доходи від внутрішньоігрової реклами [44, 54]. За термінологією Ж.-Н. Капферера [47], це грань «Відносини» (Relationship) у призмі ідентичності бренду – здатність бренду підтримувати довготривалу фінансову транзакційну взаємодію з лояльним клієнтом.

Для EA стратегія постійної монетизації є ядром усього бренд-менеджменту. У 2025 фінансовому році доходи від "Live services and other" склали \$5,46 млрд із загальних \$7,46 млрд виручки компанії, що становить приблизно 73% усього доходу. Водночас продажі повних версій ігор (Full game downloads та Packaged goods) продовжують системно скорочуватися, генеруючи лише \$1,48 млрд та \$524 млн відповідно [37].

Головним драйвером цієї монетизації є режим Ultimate Team у франшизі EA SPORTS FC та Madden NFL. Згідно з дослідженнями поведінкової економіки (наприклад, система Dynamic Difficulty Adjustment for Maximized Engagement), компанія EA використовує складні алгоритми штучного інтелекту та предиктивної аналітики для максимізації часу, який гравець проводить у грі. Існує пряма кореляція: збільшення залученості на 10% веде до підвищення рівня монетизації на 5% [60]. У Q3 FY26 чисті надходження від EA SPORTS FC™ зросли на високі однозначні відсотки (high single digits), а дохід від шутера Apex Legends™ зріс на двозначні відсотки (double-digits), доводячи бездоганну роботу стратегії компанії з підтримки своїх «масових онлайн-спільнот» (massive online communities). Більше того, EA активно впроваджує нові моделі монетизації, такі як розробка соціального застосунку EA SPORTS App, що об'єднує ігровий досвід зі споживанням реального спортивного контенту та даних, розширюючи воронку залучення нових споживачів.

Криза ідентичності Ubisoft у сфері живих сервісів. Проблема управління брендом Ubisoft полягає у тому, що їхня класична формула (масштабні однокористувацькі ігри у відкритому світі, такі як Assassin's Creed або Far Cry) погано піддається довгостроковій агресивній монетизації. На відміну від мультиплеєрних платформ EA та TTWO, де гравці готові щомісяця витрачати кошти на віртуальні предмети для демонстрації соціального статусу, ігри Ubisoft мають кінцевий життєвий цикл проходження.

Спроби Ubisoft нав'язати внутрішньоігрові магазини зі скінами (microtransactions) в однокористувацькі ігри преміум-сегмента (за ціною \$70) призвели до жорсткого відторгнення аудиторії та звинувачень у жадібності [54]. Водночас спроби компанії створити успішні багатокористувацькі шутери як сервіс (наприклад, XDefiant або Hyper Scape) наштовхнулися на жорстку конкуренцію з боку вже існуючих лідерів ринку (Call of Duty, Apex Legends) та швидко втратили аудиторію. В результаті, компанія не має достатнього обсягу стабільних щоденних доходів (RCS), щоб компенсувати збитки від

провальних релізів. Усвідомлюючи це, у межах нової антикризової стратегії, анонсованої у січні 2026 року. Керівництво заявило про перехід до розробки "GaaS-native" досвіду - тобто ігор, архітектура яких від самого початку створюється як сервісна платформа з глибокою соціальною інтеграцією та використанням генеративного ШІ (Generative AI) для безперервної генерації контенту [43]. Проте, враховуючи тривалий цикл розробки (3-5 років), фінансові результати цього розвороту бренд-стратегії стануть відчутними не раніше кінця десятиліття.

Нестабільність ринку, зростання вартості залучення клієнтів (Customer Acquisition Cost) та зміна преференцій геймерів змусили аналізовані компанії вдатися до безпрецедентних макроекономічних кроків щодо трансформації структури своїх брендів. Ці дії є класичним прикладом управління корпоративним капіталом на найвищому рівні.

Найважливішою геоекономічною подією в індустрії розваг 2025–2026 років стала історична угода про викуп активів (leveraged buyout) корпорації Electronic Arts консорціумом інвесторів на чолі із Суверенним фондом Саудівської Аравії (PIF), приватною інвестиційною компанією Silver Lake та фірмою Affinity Partners (очолюваною Джаредом Кушнером) [38]. Очікується, що процес буде повністю завершено у першому кварталі 2027 фінансового року (приблизно червень 2026 року).

Цей крок має глибокі наслідки для методології бренд-менеджменту компанії. Перетворення ЕА на приватну компанію (take-private) знімає з неї тиск з боку публічного фондового ринку (Уолл-стріт), який традиційно вимагає постійного зростання квартальних прибутків. Цей тиск часто змушував ігрові компанії випускати недопрацьовані, «сирі» ігри або агресивно монетизувати їх через системи "pay-to-win", що критично руйнувало репутацію бренду та лояльність споживачів (B2C вектор) [57, 58]. Вихід з біржі дозволяє ЕА сфокусуватися виключно на довгостроковій "Player First" стратегії. Це дає свободу переносити релізи заради поліпшення якості продукту (наприклад, інноваційна модель тестування "Battlefield Labs" для

Battlefield 6, яка дозволила залучити спільноту до раннього плейтестингу і забезпечила ідеальний запуск гри).

Водночас угода несе серйозні фінансові ризики для самої структури капіталу підприємства: за умовами викупу (LBO), на баланс EA лягає понад \$20 млрд боргових зобов'язань, організованих через JPMorgan Chase (зростання боргу з \$2,2 млрд до \$20 млрд) [58]. Обслуговування такого боргу вимагатиме від бренд-менеджменту максимальної ефективності та витискання максимального грошового потоку з "Live Services", що залишає нульовий простір для маркетингових помилок.

Підсумовуючи результати конкурентного та фінансового аналізу, можна стверджувати, що на відміну від своїх головних конкурентів, які наразі захищені від тиску публічного фондового ринку приватною формою власності (як оновлена екосистема EA) або мають безпрецедентний кредит довіри інвесторів до майбутніх мега-релізів (як Take-Two), компанія Ubisoft опинилася в найбільш вразливій стратегічній позиції.

Системна криза її корпоративного бренду, що виражається у втраті 93% ринкової капіталізації та глибоких операційних збитках, остаточно доводить повну нежиттєздатність застарілої «конвеєрної» моделі управління портфелем. Для уникнення ризику ворожого поглинання або фінансового колапсу, компанії критично необхідно здійснити радикальний розворот у системі бренд-менеджменту: відмовитися від короткострокової максимізації кількості релізів на користь стратегії «преміалізації» продукту, відновлення довіри лояльного ядра аудиторії (B2C) та переходу до стійких рекурентних моделей монетизації, що стане концептуальною основою для розробки практичних рекомендацій у наступних підрозділах дослідження.

2.3 Особливості сприйняття бренду компанії Ubisoft та оцінка його репутації серед споживачів ігрових продуктів

Однією з ключових проблем, що безпосередньо впливає на репутаційний капітал компанії у розрізі програмних продуктів, є так звана «формула Ubisoft», яка протягом останнього десятиліття стала синонімом корпоративного підходу видавця до створення ігор з відкритим світом. Цей геймдизайнерський шаблон базується на створенні величезних віртуальних карт, які поступово відкриваються гравцю через механіку синхронізації на висотних точках (вежах), та супроводжується надмірним використанням візуальних маркерів, що вказують на сотні однотипних побічних активностей і предметів для збирання [45]. Хоча на початкових етапах розвитку індустрії такий підхід забезпечував високий рівень залученості, дозволяючи споживачам ефективно орієнтуватися у просторі та гарантуючи передбачуваний обсяг ігрового часу, з часом він перетворився на головний об'єкт нищівної критики. Сучасні споживачі все частіше скаржаться на так звану «втому від відкритого світу» (open-world fatigue), оскільки застосування одного й того самого лекала до абсолютно різних франшиз компанії створює стійке враження, що нові продукти є лише візуальними копіями попередніх релізів без суттєвих інновацій у самому ігровому процесі [68].

Криза інноваційності та надмірна прив'язаність до корпоративної формули особливо яскраво проявилися під час релізу високобюджетного проєкту «Star Wars Outlaws», який зміг реалізувати лише близько 1 мільйона копій за перший місяць після запуску, що є вкрай низьким комерційним показником для гри AAA-класу з таким потужним ліцензійним бекграундом [56]. Навіть спроби розробників частково відійти від класичних елементів компанії, таких як відмова від традиційних веж для сканування місцевості, не змогли приховати загальну механічність ігрового процесу та штучну «роздутість» (bloat) контенту. Обов'язкові та монотонні міні-ігри,

занадто спрощені перешкоди з яскравими візуальними підказками та повторення одних і тих самих сценарних ситуацій призвели до того, що спільнота гравців сприйняла гру як черговий шаблонний продукт, позбавлений творчої душі. Це підтверджує наукову тезу про те, що коли інтерактивні світи будуються не як унікальні екосистеми з авторським підходом, а як набір стандартизованих інструментів для утримання уваги, вони втрачають свою емоційну привабливість, що завдає прямого удару по репутації материнського бренду [45].

Наслідки такого стандартизованого підходу для репутаційного капіталу підприємства є вкрай негативними, оскільки вони повністю руйнують психологічний зв'язок аудиторії з брендом і безпосередньо підривають фінансову стабільність компанії. Представники Ubisoft офіційно визнали, що стикаються зі значним зниженням продажів нових ігор за повну стартову ціну, оскільки сучасні гравці стають більш вибагливими і відмовляються платити преміальну вартість за продукти, які здаються їм вторинними [54]. Сприйняття ігор компанії як таких, що швидко набридають і гарантовано отримають велику цінову знижку вже через кілька місяців після офіційного релізу, змушує споживачів свідомо відкладати покупку. Це явище повністю нівелює цінову премію бренду (Brand Premium), про яку йшлося в теоретичному розділі, і змушує компанію функціонувати в умовах постійного недоотримання прибутку на найважливішому етапі життєвого циклу продукту. Відтак, відмова від ризикових креативних інновацій на користь перевіреної, але морально застарілої формули, перетворилася на головну стратегічну загрозу, що змушує інвесторів вимагати термінового та радикального перегляду всієї корпоративної стратегії розробки [35, 46].

У контексті управління репутаційним капіталом найяскравішим і найуспішнішим прикладом подолання кризи та побудови довгострокової лояльності є історія розвитку багатокористувацького шутера «Tom Clancy's Rainbow Six Siege». На момент свого початкового релізу у 2015 році цей програмний продукт зіткнувся зі значними технічними проблемами,

нестабільністю серверів та загальним браком контенту, що викликало хвилю розчарування серед гравців і загрожувало завдати серйозної шкоди корпоративному бренду. Однак, замість того, щоб відмовитися від підтримки невдалого на старті проєкту, керівництво компанії прийняло стратегічне рішення кардинально змінити підхід до розробки та перейти на модель «ігри як сервіс» (Games as a Service - GaaS), ефективність трансформації якої у межах дослідження було систематизовано із залученням ІІІ. Цей перехід вимагав безпрецедентної відкритості: розробники почали активно спілкуватися зі спільнотою, збирати зворотний зв'язок і публічно обговорювати наявні недоліки гри, що стало першим кроком до відновлення психологічного зв'язку зі споживачами.

Переломним моментом, що докорінно змінив репутацію гри та став еталонним кейсом антикризового бренд-менеджменту в індустрії, став запуск ініціативи «Operation Health» у 2017 році [67]. Усвідомлюючи, що постійне додавання нового платного контенту на технічно нестабільну базу лише посилює роздратування аудиторії, компанія пішла на величезний фінансовий ризик: скасувала випуск запланованого сезону та присвятила цілих три місяці виключно виправленню помилок, покращенню реєстрації влучань, модернізації серверної інфраструктури та оптимізації базового коду. Хоча спочатку таке рішення викликало суперечки та невдоволення через перенесення нового контенту, у довгостроковій перспективі воно довело свою абсолютну ефективність [57]. Гравці оцінили прозорість процесу та реальне покращення ігрового досвіду, що дозволило трансформувати початковий негатив у глибоку довіру. Цей крок продемонстрував, що пріоритетизація базового «здоров'я» програмного продукту над короткостроковою монетизацією здатна перетворити найсуворіших критиків на найвідданіших адвокатів бренду.

Репутаційне відновлення «Rainbow Six Siege» мало колосальний вплив на фінансову стабільність компанії, перетворивши гру на найпотужніший генератор доходу з так званого «бек-каталогу» (продажів ігор минулих років

та регулярних мікротранзакцій). Завдяки відновленій довірі гравецької бази, проєкт зміг залучити понад 85 мільйонів зареєстрованих акаунтів за час свого функціонування [55]. Згідно з аналітичними даними, гра стабільно утримує показник на рівні близько 30 мільйонів унікальних активних гравців щорічно, а її сукупний дохід з моменту релізу до кінця 2024 року досяг вражаючої позначки у 3,8 мільярда доларів. Важливо зазначити, що у червні 2025 року гра пережила черговий сплеск популярності завдяки масштабному оновленню «Siege X», що принесло рекордні місячні надходження на рівні близько 45 мільйонів доларів [63]. Ці показники безапеляційно доводять, що лояльність, здобута шляхом якісного ком'юніті-менеджменту та технічної досконалості, здатна роками приносити підприємству надвисокі фінансові дивіденди.

Крім суто фінансових показників, успішне репутаційне відновлення дозволило франшизі вийти на ринок професійного кіберспорту, що відкрило абсолютно новий вимір для капіталізації бренду. Регулярне проведення глобальних турнірів, таких як щорічний Six Invitational, діє як потужний інструмент підтримки «ментальної доступності» (Brand Awareness) без необхідності постійних масштабних витрат на традиційну телевізійну чи інтернет-рекламу. Кіберспортивна екосистема не лише стимулює залученість хардкорної аудиторії, але й формує преміальний імідж гри як висококонкурентної тактичної дисципліни [63]. За даними фінансової звітності компанії, загальний час у грі (playtime) та кількість ігрових сесій у цій франшизі продовжують зростати на двозначні відсотки в річному обчисленні, що є прямим результатом безперервного контакту розробників зі спільнотою. Таким чином, цей кейс доводить, що сучасний програмний продукт – це не одноразовий реліз, а жива соціальна платформа, де репутаційний капітал підприємства будується і захищається щодня.[66]

Для узагальнення результатів аналізу різних стратегій управління репутаційним капіталом у розрізі ключових програмних продуктів компанії Ubisoft доцільно провести їх порівняльне зіставлення. Характеристику «формульного» та «реляційного» підходів наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика репутаційних стратегій
Ubisoft: «Корпоративна формула» vs «Реляційний підхід»

Критерій	Стандартна «Формула Ubisoft» (на прикладі Star Wars Outlaws)	Реляційний сервіс-підхід (на прикладі Rainbow Six Siege)
Стратегічний фокус	Кількісне нарощування контенту, механічна роздутість ігрового світу.	Пріоритет технічного «здоров'я» продукту та глибини механік.
Взаємодія аудиторією	Корпоративний монолог, ігнорування запитів ком'юніті на інновації.	Активний діалог, прозорість етапів розробки (ініціатива Operation Health).
Сприйняття споживачем	«Конвеєрний продукт», втома від однотипних шаблонів.	Довіра, лояльне ядро гравців, статус престижної кібердисципліни.
Цінова політика	Ерозія вартості (швидкі дисконти вже через 2-3 місяці після релізу).	Збереження цінності, стабільна монетизація через Live-сервіси роками.
Фінансовий ефект	Провал стартових продажів, збитки від низької залученості аудиторії.	Стабільний дохід (понад \$3,8 млрд за період функціонування).

Джерело: узагальнено автором на основі [55; 54; 65; 66; 67; 68]

У сучасній цифровій екосистемі програмна платформа дистрибуції та соціальної взаємодії є критичною точкою контакту між брендом підприємства та кінцевим споживачем. Для компанії Ubisoft такою платформою є «Ubisoft Connect», яка виступає не лише як інструмент продажу, а й як обов'язковий рівень програмного забезпечення (лаунчер), що супроводжує кожен гру видавця на персональних комп'ютерах [61]. Проте аналіз споживчого сприйняття вказує на те, що «Ubisoft Connect» тривалий час виступав фактором «репутаційного гальмування». Гравці часто сприймають цей софт як додатковий бар'єр, що перешкоджає швидкому доступу до продукту через необхідність подвійної авторизації, постійні оновлення клієнта та фонові процеси, які споживають системні ресурси. Це створює негативний клієнтський досвід (UX), за якого навіть високоякісний ігровий продукт сприймається через призму роздратування від незручного інтерфейсу та технічних збоїв лаунчера, що в результаті підриває загальну лояльність до корпоративного бренду.

Технічна стабільність та функціональність «Ubisoft Connect» мають прямий вплив на репутаційний капітал компанії у розрізі ігор-сервісів. Масові відгуки користувачів свідчать про часті проблеми з синхронізацією хмарних збережень, нестабільну роботу внутрішньоігрового оверлея та помилки при підключенні до серверів у багатокористувацьких проектах, таких як «Rainbow Six Siege» або «XDefiant» [35]. Оскільки Ubisoft активно впроваджує модель постійної онлайн-присутності навіть у сингплеєрних іграх, будь-який збій у роботі лаунчера робить програмний продукт повністю недоступним для використання. Така жорстка прив'язка до власного софту, який часто не відповідає стандартам надійності конкурентів, призвела до формування стійкої негативної асоціації: бренд Ubisoft почав сприйматися як «недружній до користувача» (anti-consumer). Це змусило значну частину аудиторії відмовитися від покупок у власному магазині компанії, що негативно позначилося на прямих фінансових надходженнях та вартості капіталу бренду.

Найбільш показовим індикатором провалу спроби побудувати закриту лояльну екосистему навколо «Ubisoft Connect» став стратегічний відступ компанії від моделі ексклюзивності. Після невдалого комерційного старту гри «Star Wars Outlaws» у 2024 році, керівництво офіційно визнало, що обмеження дистрибуції лише власним лаунчером та Epic Games Store значно звужує охоплення аудиторії та посилює репутаційний негатив. Повернення до стратегії релізів у Steam з першого дня (Day-1 Steam release) стало фактичним визнанням того, що «Ubisoft Connect» не зміг стати самостійним фактором лояльності [47, 49]. Для сучасного геймера комфорт єдиної бібліотеки ігор та розвинених соціальних функцій Steam виявився важливішим за внутрішні бонуси програми лояльності Ubisoft. Таким чином, лаунчер із інструменту утримання перетворився на інструмент відчуження, що змусило компанію радикально переглянути свої підходи до цифрової дистрибуції задля збереження ринкової частки та стабілізації фінансових прогнозів на 2025-2026 роки.

Попри технічні претензії, «Ubisoft Connect» намагається виконувати функцію збагачення ігрового досвіду через інтегровані мета-ігрові механіки, такі як виклики (Challenges) та нагороди (Rewards) [64,66]. Аналіз внутрішньої статистики компанії за 2024-2025 роки показує, що ці інструменти гейміфікації все ще забезпечують певний рівень залученості, особливо серед лояльного ядра фанатів франшиз «Assassin's Creed» та «Far Cry». Проте репутаційний ефект від цих позитивних елементів часто нівелюється складністю системи та нав'язливим маркетингом внутрішньоігрових покупок через інтерфейс лаунчера. Для вдосконалення системи управління брендом у цифровій площині Ubisoft необхідно трансформувати свій софт із «нав'язливого контролера» на «непомітного помічника». Тільки за умови забезпечення безшовної інтеграції з популярними платформами та радикального покращення технічної стабільності «Ubisoft Connect» зможе перестати бути джерелом критики та почати реально працювати на зміцнення репутаційного капіталу підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливим фактором руйнування репутаційного капіталу стала інфраструктурна політика компанії. Намагання створити закриту цифрову екосистему призвело до значного невдоволення аудиторії. Результати аналізу сприйняття користувачами платформи Ubisoft Connect наочно відображено на рис. 2.1.

Як свідчать дані рисунка 2.1, переважна більшість аудиторії (60%) має різко негативне ставлення до корпоративного лаунчера через регулярні технічні збої та сприйняття його як «зайвого бар'єра» перед запуском гри [61]. Саме ця статистика стала головним драйвером вимушеного рішення керівництва Ubisoft відмовитися від ексклюзивності власної платформи та повернути релізи у глобальну екосистему Steam.

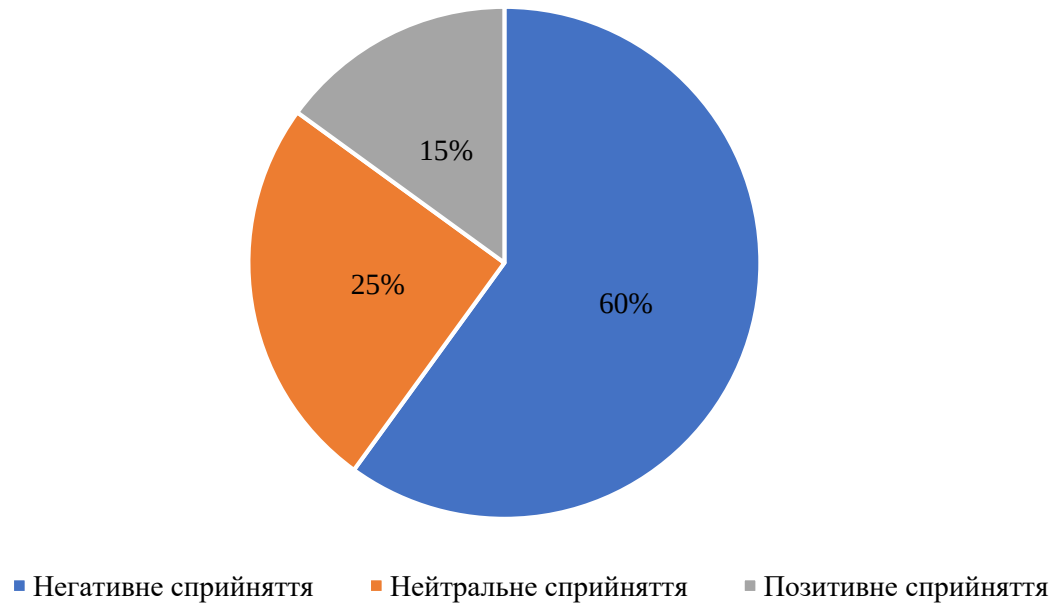


Рисунок 2.1 – Структура сприйняття користувачами цифрової інфраструктури бренду (платформи Ubisoft Connect)

Джерело: побудовано автором на основі аналізу відгуків користувачів та даних [47]

Сучасний репутаційний капітал транснаціональних корпорацій у секторі програмного забезпечення все більше залежить від етичного профілю компанії та її відповідності принципам соціальної відповідальності. Для Ubisoft серйозним викликом стала криза корпоративної культури, що розгорнулася у 2020–2021 роках після оприлюднення численних фактів неналежної поведінки менеджменту та токсичного середовища всередині студій [59]. Ці події завдали системного удару по бренду підприємства, трансформували його сприйняття з «інноваційного творця розваг» на «непрозору ієрархічну структуру», що ігнорує права своїх працівників. Такий репутаційний зсув мав безпосередні наслідки для програмних продуктів: значна частина західної аудиторії ініціювала кампанії бойкоту нових релізів, що призвело до зниження темпів зростання активної бази гравців на ключових ринках. Управління брендом у цей період змушене було змістити фокус із маркетингу ігор на антикризове відновлення довіри через радикальну зміну кадрової політики та

призначення нових керівників із питань різноманітності та інклюзивності [64,66].

Прямий зв'язок між внутрішньою етикою та вартістю бренду підтверджується реакцією інвестиційного співтовариства та партнерів. Після викриття проблем із корпоративною етикою акції компанії демонстрували підвищену волатильність, оскільки інвестори почали оцінювати Ubisoft як ризикований актив із «токсичною» репутацією. Більше того, криза вплинула на здатність компанії залучати та утримувати таланти, що безпосередньо позначилося на якості програмних продуктів та дотриманні графіків їх виходу [35, 59]. Затримки у розробці та перенесення великих проєктів (таких як ремейк «Prince of Persia» чи «Skull & Bones») часто були наслідком масових звільнень провідних спеціалістів, які не бажали асоціювати своє ім'я з брендом, що має негативний шлейф. Відтак, репутаційний капітал компанії став заручником її внутрішньої культури, доводячи, що в цифрову епоху межа між «брендом роботодавця» та «брендом продукту» практично зникла.

Для подолання наслідків цих скандалів Ubisoft ініціювала масштабну програму трансформації, результати якої відображені у звітності за 2024–2025 роки. Компанія впровадила нові кодекси поведінки, створила незалежні канали для скарг та встановила KPI для менеджменту, що базуються на показниках задоволеності персоналу та гендерної рівності [64]. Аналіз результатів опитувань «Ubisoft XP» показує поступове відновлення рівня залученості працівників, що є критичним для стабілізації бренду в очах B2B партнерів та інвесторів. Офіційна звітність підкреслює, що етичне управління бізнесом тепер є невід'ємною частиною стратегії виживання, оскільки будь-який новий скандал може призвести до остаточної втрати ринкової частки на користь конкурентів із більш чистою репутацією, таких як Take-Two Interactive або Sony.

Результати визначення ключових репутаційних проблем бренду Ubisoft представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові репутаційні проблеми бренду Ubisoft

Вектор оцінювання бренду	Ключові репутаційні проблеми (деструктори)	Наслідки для капіталу бренду підприємства	Стратегія подолання та успішні практики
1. Продуктова стратегія та геймдизайн	Надвикористання «Формули Ubisoft» (однотипні відкриті світи); брак креативних інновацій; шаблонність контенту (кейс Star Wars Outlaws).	Явище «втоми від франшиз»; втрата «цінової премії» (гравці чекають знижок); сприйняття бренду як безликого конвеєра.	Відмова від щорічних релізів на користь якості; перехід до стратегії формування довгострокового очікування (бенчмаркінг моделі Take-Two).
2. Клієнтський досвід (GaaS та підтримка)	Технічна нестабільність ігор на старті; агресивна монетизація однокористувацьких проєктів за повну ціну.	Руйнування лояльності; хвилі негативу в медіа; провал запуску нових франшиз.	Застосування «реляційного підходу»: прозорий діалог з ком'юніті, пріоритет технічного «здоров'я» над монетизацією (успішний кейс Rainbow Six Siege).
3. Цифрова інфраструктура (Екосистема)	Жорстка прив'язка до лаунчера Ubisoft Connect; технічні збої платформи; складний UX.	60% аудиторії сприймають сервіс негативно (як зайвий бар'єр); формування іміджу anti-consumer компанії.	Відмова від політики платформної ексклюзивності; повернення до релізів Day-1 у глобальній екосистемі Steam.
4. Корпоративна етика та HR-бренд	Скандали щодо токсичної корпоративної культури всередині студій; жорсткі вимоги щодо RTO (повернення в офіс).	Відтік ключових талантів до конкурентів; затримка флагманських релізів; втрата довіри B2B-інвесторів.	Масштабна культурна реорганізація; впровадження жорстких KPI з етики та інклюзивності для відновлення показника eNPS.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу

Для об'єктивної оцінки ефективності управління репутаційним капіталом Ubisoft необхідно провести порівняльний аналіз (бенчмаркінг) із ключовим конкурентом на ринку AAA-ігор, яким є корпорація Take-Two Interactive, зокрема її флагманський підрозділ Rockstar Games. Обидві компанії оперують багатомільйонними бюджетами та створюють масштабні інтерактивні світи, проте використовують діаметрально протилежні підходи

до управління життєвим циклом своїх програмних продуктів [61,63]. Якщо компанія Ubisoft історично робила ставку на високу частоту релізів, намагаючись випускати нові частини своїх головних франшиз майже щороку (так званий «конвеєрний» підхід), то Take-Two Interactive сповідує безкомпромісну філософію «якість понад усе», свідомо витрачаючи на розробку одного флагманського продукту від семи до десяти років. Ця стратегічна різниця фундаментально впливає на те, як споживачі сприймають бренди обох компаній, і визначає рівень їхньої толерантності до маркетингових помилок чи технічних недоліків.

Стратегія Take-Two Interactive базується на формуванні безпрецедентного рівня очікування (Brand Anticipation), що дозволяє максимізувати вартість бренду ще до моменту виходу продукту на ринок. Наприклад, розробка та маркетингове просування «Grand Theft Auto VI» супроводжувалися багаторічною паузою, під час якої компанія не випускала інших великих проєктів у цій серії [45]. Незважаючи на те, що такий підхід вимагає колосальних інвестицій у дослідження та розробку (R&D) і може призводити до значних фінансових коливань у періоди між релізами, він гарантує абсолютну увагу глобальної аудиторії. Коли Rockstar Games анонсує новий продукт, спільнота сприймає його не як черговий корпоративний реліз для закриття фінансового кварталу, а як епохальну культурну подію індустрії. Такий рівень репутаційного капіталу створює величезний кредит довіри: гравці готові пробачати тривалі перенесення дат релізу, оскільки у їхній свідомості бренд Take-Two є синонімом елітарності, деталізації та революційних інновацій у геймдизайні.

На противагу цьому, корпоративна модель Ubisoft, орієнтована на регулярне генерування грошових потоків через часті релізи, поступово виснажує репутаційний капітал її ключових активів. Аналіз показує, що щорічний або дворічний цикл розробки неминуче призводить до перевикористання одних і тих самих програмних рушіїв, ігрових механік та сценарних шаблонів. Як наслідок, споживачі починають сприймати

корпоративний бренд не як творця унікального досвіду, а як фабрику зі стандартизованого виробництва контенту (franchise fatigue) [68]. У такій ситуації будь-який комерційний або технічний провал (наприклад, слабкий старт «Star Wars Outlaws» або виробниче пекло «Skull & Bones») викликає непропорційно різку та агресивну реакцію аудиторії. Оскільки гравці не відчують дефіциту продуктів від Ubisoft, вони легко відмовляються від покупки на старті, що призводить до швидкого падіння продажів нових ігор і змушує компанію агресивно знижувати ціни вже в перші місяці після релізу [54]. Це явище формує хибне коло: часті знижки привчають аудиторію не купувати ігри за повну ціну, що ще більше знецінює преміальність бренду підприємства.

Фінансові наслідки цих двох підходів до управління репутацією наочно відображаються у динаміці ринкової капіталізації обох компаній. Завдяки безкомпромісній якості базового продукту («Grand Theft Auto V»), компанія Take-Two Interactive змогла створити надзвичайно успішну екосистему «GTA Online», яка генерувала стабільний багатомільярдний дохід протягом понад десяти років, фінансуючи розробку наступних проєктів без шкоди для репутації [63]. Водночас Ubisoft, маючи схожі амбіції щодо ігор-сервісів, змушена постійно боротися за увагу гравців, розпорошуючи ресурси на десятки скасованих або неуспішних проєктів. Наслідком цієї стратегічної вразливості став історичний обвал акцій Ubisoft на 34% на початку 2026 року після чергового перегляду прогнозів, тоді як капіталізація Take-Two продемонструвала значно вищу стійкість до макроекономічних потрясінь завдяки непохитній вірі інвесторів у силу їхнього бренду. Цей порівняльний аналіз беззаперечно доводить, що у сучасній індустрії інтерактивних розваг збереження ексклюзивності та безпрецедентної якості продукту є значно надійнішим інструментом захисту капіталу підприємства, ніж максимізація кількості релізів.

2.4 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft та оцінка їх ефективності

Відповідно до теоретико-методологічних засад, визначених у підрозділі 1.3 нашого дослідження, ефективне управління брендом вимагає застосування комбінованого (інтегрального) підходу, який синтезує маркетингові (якісні) та фінансові (кількісні) метрики. Спираючись на цю методологію, розробка заходів з удосконалення управління корпоративним брендом Ubisoft не може обмежуватися лише операційними фінансовими рішеннями. Запропонована стратегія ревіталізації активів компанії будується на комплексному відновленні обох складових: якісної (відновлення «здоров'я» бренду, підвищення лояльності аудиторії та подолання репутаційної кризи) та кількісної (зростання ринкової капіталізації, збільшення частки регулярних доходів через підписку Ubisoft+ та оптимізація витрат на розробку). Такий інтегрований підхід дозволить трансформувати поточну кризову ситуацію у стійку конкурентну перевагу.

На основі проведеного аналізу репутаційного капіталу та фінансового стану компанії Ubisoft у 2024–2026 роках стає очевидним, що традиційна модель управління брендом вичерпала свій потенціал і потребує радикальної трансформації. Головним заходом з удосконалення пропонується впровадження стратегії «преміалізації портфеля», яка передбачає відмову від кількісного нарощування релізів на користь безкомпромісної якості програмних продуктів. Цей крок вимагає нормативного закріплення подовженого циклу розробки (до 5–7 років для AAA-проектів), що дозволить уникнути випуску технічно недосконалих ігор, які в останні роки стали головним деструктивним фактором для вартості бренду. Хоча така стратегія зумовлює тимчасове зростання витрат на утримання персоналу та розробку, у довгостроковій перспективі вона забезпечує повернення «цінової премії

бренду», дозволяючи реалізовувати ігри за повною вартістю без необхідності агресивного дисконтування в перші місяці після виходу [46, 61].

Другим стратегічним заходом є повна інтеграція моделі «спільної розробки з аудиторією» (Open Co-development), що базується на створенні публічних тестових середовищ (PTE) для всіх ключових франшиз задовго до офіційного релізу. На відміну від закритих бета-тестів, цей інструмент передбачає прозору публікацію планів розробки (Roadmaps) та активне впровадження правок на основі голосування спільноти. Такий підхід трансформує роль гравця з пасивного споживача на активного учасника створення бренду, що згідно з теорією Келлера веде до найвищого рівня «брендового резонансу» [48]. Ефективність цього заходу оцінюється через зниження маркетингових витрат на залучення нових користувачів (CAC), оскільки лояльне ядро тестувальників стає природним каналом вірусного просування продукту, нівелюючи необхідність у дорогих прямих рекламних кампаніях на етапі запуску [57].

Третім напрямком вдосконалення є фінансова стабілізація бренду через агресивне розширення екосистеми підписки «Ubisoft+» та її інтеграцію з мобільними платформами. Для нівелювання ризиків, пов'язаних із великими перервами між релізами AAA-ігор, компанії необхідно змістити акцент управління на максимізацію доходу від «бек-каталогу» через модель регулярних платежів. Запропоновано впровадити рівневу систему підписки, де преміальні плани включатимуть ранній доступ до всіх нових проєктів та ексклюзивні косметичні елементи для популярних ігор-сервісів, таких як «Rainbow Six Siege». Як показує аналітичне моделювання ринкових тенденцій, проведене за допомогою інструментів штучного інтелекту, це дозволить сформувати стійкий рекурентний прибуток, який не залежатиме від коливань попиту на окремі програмні продукти, і забезпечить інвесторам прогнозованість грошових потоків, що є критичним для відновлення ринкової капіталізації підприємства [40, 53].

Кількісна оцінка ефективності запропонованих заходів на 2026–2028 роки базується на прогнозному сценарійному моделюванні. Оскільки оцінка майбутніх періодів не може спиратися на точні бухгалтерські дані, для розрахунків було застосовано методи індустріального бенчмаркінгу (порівняння з показниками конкурентів) та ретроспективної екстраполяції (використання успішних історичних кейсів самої компанії). Детальну базу розрахунків та економічне обґрунтування ключових прогнозних показників (KPI) наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники ефективності рекомендації щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft

Прогнозний показник (KPI)	Очікуване значення	Обґрунтування
Зростання частки продажів за повною ціною (Day-1)	+ 15-20%	База розрахунку – індустріальний бенчмаркінг (порівняння зі стратегією Rockstar та Capcom). Підвищення якості на старті дозволить відкласти перші великі знижки (-50%) з 1-го на 6-й місяць. Це змусить лояльну аудиторію (яка зазвичай чекає знижок через баги) купувати гру за повні \$70, що математично збільшує маржинальність релізу на 15-20%.
Скорочення витрат на пост-релізне виправлення помилок (bug fixing)	-30%	База розрахунку – ретроспективний аналіз історичних даних Ubisoft (досвід ініціативи <i>Operation Health</i> для R6 Siege). Впровадження моделі «відкритої співрозробки» (Open Co-development) делегує частину навантаження відділу QA (тестувальників) безпосередньо ком'юніті під час безкоштовних відкритих бета-тестів, що дозволяє усувати до 30% критичних помилок без додаткових витрат на зарплати тестувальникам.
Додатковий чистий прибуток від підписки Ubisoft+	€ 150 млн на рік	База розрахунку – прогнозування на основі середнього чека (ARPU). Середня вартість преміум-підписки становить €15/місяць (або ~€180 на рік). Залучення менш ніж 1 мільйона нових активних підписників (що становить менше 1% від 140-мільйонної бази гравців компанії) згенерує €180 млн валового доходу, з яких орієнтовно €150 млн — чистий додатковий прибуток.

Джерело: розроблено автором

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи мають на меті радикальне покращення якісних показників капіталу бренду, зокрема індексу споживчої лояльності (NPS). Перехід до стратегії «Day-1 Steam release» у поєднанні з підвищеною технічною якістю продуктів дозволить трансформувати сприйняття бренду з «корпоративного конвеєра» на «якість, орієнтовану на гравця». Прогнозується, що рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score) зросте з поточних критичних значень до середньоринкового показника 75–80%, що автоматично підвищить репутаційний капітал Ubisoft в очах B2B-партнерів та інвесторів. Таке системне вдосконалення управління брендом забезпечить не лише фінансове виживання компанії в умовах кризи 2026 року, а й закладе міцний фундамент для її лідерства у майбутній епосі хмарного геймінгу.

План впровадження антикризових заходів з удосконалення управління брендом Ubisoft на 2027 рік представлений в табл. 2.8.

Будь-яка масштабна трансформація операційної моделі управління брендом неминуче пов'язана з низкою стратегічних та фінансових ризиків, які потребують ретельного превентивного аналізу. Найбільш критичним викликом при переході до стратегії «преміалізації» та збільшення циклу розробки програмних продуктів є ризик виникнення касових розривів (cash flow gaps). Відмова від щорічного випуску кількох великих ігор автоматично означає тимчасове скорочення надходжень від роздрібного продажу, що в короткостроковій перспективі може викликати занепокоєння серед акціонерів та спровокувати подальшу волатильність вартості акцій компанії на фондовому ринку.

Для мінімізації цього фінансового ризику менеджменту підприємства необхідно забезпечити максимальну прозорість у комунікації з інвесторами, чітко артикулюючи, що тимчасове зниження доходів є усвідомленою інвестицією у довгострокову життєздатність флагманських франшиз. Окрім того, фінансова стабільність у ці перехідні періоди повинна гарантуватися агресивнішою монетизацією існуючого бек-каталогу та перерозподілом

маркетингових бюджетів на підтримку ігор-сервісів, які вже довели свою здатність генерувати стабільний рекурентний дохід.

Таблиця 2.8 - План впровадження заходів з удосконалення управління брендом Ubisoft на 2027 рік

Етап (Термін)	Зміст заходів (Кроки впровадження)	Відповідальні особи та підрозділи	Очікувані ресурси (фінансові, людські, тех.)
Квартал 1: Діагностика та реструктуризація	Проведення повного технічного аудиту всіх студій-розробників; фіксація нових стандартів якості (Quality Gates); завершення формування п'яти автономних «Креативних домів».	Виконавчий комітет (CEO), Департамент стратегічного планування, HR-дирекція.	25 млн євро (аудит та консалтинг); внутрішній штат менеджменту; системи внутрішнього моніторингу.
Квартал 2: Технологічна інтеграція	Запуск серверної інфраструктури для публічного тестування (PTE) франшизи Assassin's Creed; зміна архітектури дистрибуції (Day-1 Steam release).	Vantage Studios Lead, IT-департамент, Команда цифрової дистрибуції.	40 млн євро (серверні потужності та хмарні технології); 500+ інженерів та QA-фахівців.
Квартал 3: Екосистемна експансія	Масштабування Ubisoft+; розробка та впровадження системи ексклюзивних нагород для активних гравців Rainbow Six Siege та Far Cry.	Департамент маркетингу, Live Services Team, Керівники видавничих центрів.	35 млн євро (маркетинг та розробка унікального контенту); спеціалісти з аналізу великих даних (Data Science).
Квартал 4: Стабілізація та моніторинг	Оцінка ефективності перших релізів за новою моделлю; аудит репутаційних показників (NPS); коригування стратегії на 2027 рік.	Команда бренд-менеджменту, Департамент зв'язків з інвесторами (IR), Аналітичний центр.	15 млн євро (соціологічні дослідження ринку); резервний фонд для підтримки операційної діяльності.

Джерело: розроблено автором

Не менш значущим є конкурентний ризик, який суттєво загострюється в умовах подовженого виробничого циклу. Поки Ubisoft фокусуватиметься на

тривалому технічному вдосконаленні своїх продуктів, ключові конкуренти, такі як Take-Two Interactive (Rockstar Games) або Microsoft (Activision Blizzard), можуть монополізувати увагу аудиторії та абсорбувати вільні кошти (дискреційний дохід) геймерів своїми масштабними релізами. Якщо дата виходу технічно досконалої, але затриманої гри від Ubisoft збігатиметься у часі з релізом такого індустріального гіганта, існує висока ймовірність того, що продукт залишиться непоміченим масовим споживачем, незважаючи на його високу якість [63]. Заходом мінімізації у цьому випадку є глибока аналітика ринкової кон'юнктури та стратегічне планування «релізних вікон». Компанія повинна використовувати інструменти конкурентної розвідки для уникнення прямих зіткнень з мега-релізами інших видавців, зміщуючи свої запуски на традиційно менш насичені періоди року (наприклад, весняні або літні місяці), що дозволить максимізувати інформаційне охоплення та увагу до оновленого бренду.

Впровадження моделі відкритої співрозробки з аудиторією (Community Co-Development) також несе в собі серйозні репутаційні та організаційні загрози. Основний ризик полягає у втраті творчого контролю та феномені «дизайну за участю комітету» (design by committee), коли намагання задовольнити абсолютно всі, часто суперечливі, вимоги фанатів призводить до створення безликого продукту, позбавленого унікального авторського бачення. Додатково існує небезпека передчасного розголошення сюжетних деталей (спойлерів) або розповсюдження відеоматеріалів з ранніх, технічно недосконалих версій гри, що може сформувати негативне перше враження у широкої аудиторії ще до офіційного релізу [29]. Щоб нівелювати ці загрози, підприємство має впровадити жорстку систему сегментованого тестування. Публічний доступ повинен надаватися виключно до ізольованих ігрових механік або мультиплеєрних режимів, тоді як сюжетні кампанії мають залишатися повністю засекреченими, а ком'юніті-менеджери повинні чітко комунікувати, що остаточне рішення щодо правок залишається за креативним директором.

Масштабування екосистеми підписки «Ubisoft+» зіштовхується з класичним маркетинговим ризиком канібалізації власних продажів. Надання доступу до нових преміальних ігор за фіксовану місячну плату в день їхнього релізу (Day-1 access) може призвести до того, що значна частина споживачів відмовиться від придбання гри за повну роздрібну ціну. Якщо гравець встигає пройти сюжетну кампанію за один місяць і одразу скасовує підписку, життєва цінність такого клієнта (Customer Lifetime Value) виявляється значно нижчою, ніж при традиційній моделі продажу, що прямо б'є по загальній рентабельності створення дороговартісного AAA-продукту. Для протидії цьому явищу розробники повинні закладати у програмні продукти потужні механіки довгострокового утримання: endgame-контент, регулярні сезонні події та розгалужені соціальні хаби. Стратегія компанії має полягати в тому, щоб підписка стала лише точкою входу, але сам ігровий процес був настільки глибоким та постійно оновлюваним, що користувачеві було б економічно не вигідно та психологічно дискомфортно припиняти членство у цій екосистемі [16, 21].

Невід'ємною частиною ризик-менеджменту в умовах швидкої технологічної еволюції є подолання бар'єрів, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту та макроекономічним регулюванням. Як зазначалося в галузевих прогнозах, агресивна інтеграція генеративного ШІ у процеси розробки може викликати масштабні бойкоти з боку гравців, які виступають за збереження робочих місць для реальних художників та сценаристів. Водночас посилення державного регулювання в країнах Європейського Союзу щодо мікротранзакцій (зокрема, заборона певних видів лутбоксів) загрожує знищенням значної частини прибутку від ігор-сервісів. Мінімізація цих ризиків вимагає від керівництва Ubisoft проактивної позиції: інтеграція ШІ повинна позиціонуватися виключно як допоміжний інструмент для рутинних технічних завдань, що звільняє час для людської креативності, а системи монетизації мають бути превентивно адаптовані до найсуворіших європейських законодавчих норм. Тільки комплексний аудит відповідності та

етичний PR-супровід дозволять компанії зберегти довіру стейкхолдерів та успішно реалізувати антикризовий план без фатальних втрат для репутації.

Ризики впровадження заходів з удосконалення управління брендом Ubisoft та методи управління ними систематизовано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Ризики впровадження заходів з удосконалення управління брендом Ubisoft та методи управління ними

Вид ризику	Сутність ризику та загрози для бренду	Методи управління ризиком
Технологічно-репутаційний (Інтеграція штучного інтелекту)	Агресивне впровадження генеративного ШІ може викликати масові бойкоти гравців через етичні конфлікти та побоювання щодо скорочення робочих місць для реальних художників і сценаристів.	Проактивний та етичний PR-супровід: позиціонування ШІ виключно як допоміжного інструмента для рутинних технічних завдань; зміщення акценту на те, що ШІ звільняє час для людської креативності.
Правовий Макроекономічний (Регулювання мікротранзакцій)	Посилення державного регулювання в країнах ЄС (зокрема, законодавча заборона лутбоксів) загрожує втратою значної частини рекурентного прибутку від ігор-сервісів (GaaS).	Комплексний аудит відповідності; превентивна адаптація систем монетизації до найсуворіших європейських законодавчих норм ще до їх офіційного впровадження.
Стратегічний (Втрата довіри стейкхолдерів)	Нерозуміння інвесторами та аудиторією нових векторів розвитку під час швидкої технологічної еволюції та зміни бізнес-моделей.	Постійний моніторинг настроїв аудиторії; збереження прозорості комунікації щодо збереження класичної цінності ігор компанії.

Джерело: розроблено автором

Для остаточного математичного обґрунтування життєздатності запропонованої стратегії преміалізації та подовження виробничого циклу необхідно провести розрахунок точки безбитковості (Break-even point) для типового високобюджетного AAA-проекту компанії. Збільшення терміну розробки до п'яти або семи років об'єктивно призводить до суттєвого зростання постійних витрат (fixed costs), пов'язаних з багаторічним утриманням штату програмістів, художників та ком'юніті-менеджерів. В умовах сучасної ігрової індустрії сумарний бюджет на створення та маркетингове просування флагманського продукту калібру «Assassin's Creed»

може сягати від 200 до 250 мільйонів євро [67, 44]. Відповідно, управлінське рішення щодо збільшення інвестицій у технічну якість замість частоти релізів вимагає чіткого розуміння того, який обсяг реалізації продукції за повною роздрібною ціною гарантуватиме повернення вкладеного капіталу та вихід підприємства в зону операційного прибутку ще в перші місяці після виходу продукту на ринок.

Економічна модель реалізації цифрових копій передбачає, що після відрахування стандартних комісій платформ дистрибуції (таких як PlayStation Store, Xbox Live або Steam) чистий дохід компанії-видавця з однієї проданої гри за стандартною преміальною ціною у 70 євро становить приблизно 45-50 євро [44, 62]. За умови загального бюджету проекту у 250 мільйонів євро, точка безбитковості досягається при реалізації близько 5 мільйонів копій за повною ціною. За старої корпоративної стратегії «швидких релізів», коли через технічні помилки ігри стрімко втрачали лояльність та продавалися зі знижкою 50% вже у перший місяць, компанії доводилося б реалізовувати понад 10 мільйонів копій лише для того, щоб покрити базові витрати. Запропонований новий підхід, орієнтований на бездоганну технічну якість з першого дня (Day-1 quality), покликаний зберегти цінову премію бренду, дозволяючи досягати точки безбитковості при значно менших фізичних обсягах продажів, що суттєво знижує загальний комерційний ризик проекту.

Швидке досягнення точки безбитковості виключно за рахунок продажів базової версії гри має критичне значення для успішного управління репутаційним капіталом бренду. Якщо програмний продукт окупається ще на етапі первинних продажів завдяки високій лояльності та готовності аудиторії платити повну вартість за якість, розробники звільняються від необхідності впроваджувати агресивні системи мікротранзакцій (pay-to-win) або навмисно вирізати частину сюжетного контенту для подальшого продажу у вигляді платних доповнень (DLC). Це дозволяє розірвати хибне коло токсичної монетизації, яке роками руйнувало імідж підприємства в очах спільноти. Таким чином, фінансова стабільність, забезпечена високою якістю продукту

та подовженим циклом розробки, автоматично конвертується у стрімке зростання індексу споживчої лояльності (NPS), що дозволяє компанії Ubisoft максимізувати прибуток у довгостроковій перспективі та відновити статус преміального розробника на глобальному ринку.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено оцінку ефективності управління брендом компанії Ubisoft та запропоновано напрямки його вдосконалення.

Проведене макро- та мікросередовищне дослідження за допомогою матриць PESTEL та SWOT дозволило виявити дисонанс між високою цінністю наявного портфеля франшиз компанії та операційними методами управління ними. Визначено явище «втоми від відкритого світу» серед гравців та негативне сприйняття власної цифрової інфраструктури (платформи Ubisoft Connect), яка виступила технічним бар'єром для лояльності й змусила менеджмент повернутися до дистрибуції в Steam. Водночас кейс довгострокового успіху Rainbow Six Siege підтвердив ефективність реляційного сервіс-підходу та довів, що чесний діалог із ком'юніті й пріоритет технічної якості здатні генерувати мільярдні доходи навіть у кризових умовах.

Результати порівняння ринкової капіталізації за період 2023–2026 років зафіксували стрімке знецінення акціонерної вартості Ubisoft (обвал на 93% від історичного піку), що свідчить про системну кризу довіри з боку інвесторів та споживачів. На відміну від конкурентів, які демонструють високу цінову владу та стабільність завдяки орієнтації на якість (Rockstar) або live-сервіси (EA), бренд Ubisoft зазнав значних втрат через застарілі «конвеєрні» підходи до розробки та агресивну передчасну монетизацію.

Розроблено комплекс заходів із ревіталізації активів Ubisoft, який базується на трьох векторах: забезпеченні бездоганної якості продуктів з

першого дня (Day-1 quality), переході до моделі відкритої співрозробки (Open Co-development) та масштабуванні сервісу екосистеми «Ubisoft+». Для обґрунтування реалістичності розроблено прогнозну матрицю KPI на основі індустріального бенчмаркінгу. Розрахунки довели, що навіть консервативне зростання бази передплатників на 10% та підвищення Day-1 продажів за повною ціною на 15–20% здатні забезпечити додатковий прибуток у розмірі близько €150 млн на рік, мінімізувати операційні ризики та вивести компанію на траєкторію відновлення сили бренду.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі поглиблено теоретичні та практичні засади управління брендом підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління брендом підприємства на прикладі міжнародної корпорації Ubisoft. На основі проведеного дослідження сформовано низку наукових та прикладних висновків, що відображають досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань.

1. Дослідження теоретичних основ бренд-менеджменту дозволило констатувати, що в умовах сучасного постіндустріального ринку бренд є ключовим стратегічним нематеріальним активом організації. Спираючись на ці концепції та враховуючи специфіку індустрії цифрових розваг, у дослідженні уточнено сутність поняття бренду та управління брендом підприємства. Під брендом розуміється стратегічний нематеріальний актив компанії, який акумулює її репутаційний капітал та емоційну довіру аудиторії, що дозволяє утримувати лояльність користувачів і генерувати стабільну цінову премію на висококонкурентному ринку. Відповідно, управління брендом визначається як комплексний безперервний процес капіталізації та захисту цього активу шляхом забезпечення безкомпромісної якості продукції, дотримання етичних стандартів корпоративної поведінки та підтримки прозорого реляційного діалогу зі стейкхолдерами.

2. Узагальнення методів оцінювання ефективності управління брендом підприємства довело необхідність застосування комбінованого підходу. Встановлено, що моніторинг «здоров'я» бренду не може обмежуватися виключно якісними комунікаційними метриками або суто кількісними фінансовими звітними даними. Доведено, що вибір конкретних показників ефективності безпосередньо детермінований етапами життєвого циклу інтелектуальної власності: від первинного якісного аналізу споживчого знання на стадії впровадження нової франшизи до жорстких вартісних і ринкових

критеріїв на стадії зрілості та капіталізації активу. Крім того, обґрунтовано роль класичних матриць SWOT та PESTEL як інтегрованих засобів стратегічної діагностики внутрішнього потенціалу бренду та динамічних факторів його макросередовища.

3. Систематизація моделей та інструментів бренд-менеджменту свідчить, що системний процес управління успішно поєднує класичні концепції К. Келлера та Ж.-Н. Капферера з прикладними цифровими інструментами для досягнення стійкого брендового резонансу. Водночас побудова раціональної архітектури портфеля та чітке розмежування косметичного рестайлінгу й стратегічного ребрендингу забезпечують проактивну гнучкість бізнесу під час ринкових криз чи спаду. У підсумку, в умовах тотальної діджиталізації ринків саме інтегроване застосування комунікаційних моделей є базовою передумовою для успішної капіталізації нематеріальних активів та довгострокової окупності інвестицій підприємства.

4. Проведений комплексний PEST- та SWOT-аналіз бренду Ubisoft вказує на глибокий системний характер поточної кризи. Хоча компанія зберігає вагомі переваги (глобальні франшизи типу Assassin's Creed та успішні Live-сервіси), вони повністю нівелюються критичними внутрішніми слабкостями: ерозією цінової премії через технічні баги на релізі, масовою «втомою» аудиторії від конвеєрних ігор, проблемами з платформою Ubisoft Connect та відтоком талантів. Ситуація ускладнюється зовнішніми загрозами: зростанням бюджетів AAA-ігор до 250 млн євро, регулюванням мікротранзакцій у ЄС та тиском конкурентів. Унаслідок цього капіталізація компанії впала на 93%, що створює ризик банкрутства. Єдиним шляхом порятунку є перехід до стратегії «преміалізації портфеля» з подовженням розробки до 5–7 років, поверненням у Steam та розвитком підписки Ubisoft+.

5. Аналіз ринкових позицій та фінансово-економічного стану компанії Ubisoft за період 2023–2026 років виявив ознаки глибокої системної кризи бренду. Проведений бенчмаркінг капіталізації наочно продемонстрував безпрецедентний обвал акціонерної вартості компанії на 93% від її

історичного піку, що зафіксувало критичну втрату довіри з боку інвесторів та глобальної спільноти гравців. На відміну від конкурентів в особі Electronic Arts та Take-Two Interactive, які демонструють високу цінову владу завдяки Live-сервісам або безкомпромісній якості продуктів, бренд Ubisoft зазнав деструктивного впливу через застарілі «конвеєрні» підходи до розробки, технічну недосконалість релізів та агресивні моделі передчасної монетизації, що увійшли в когнітивний дисонанс із соціокультурними запитами сучасної медіаграмотної аудиторії.

6. Детальна діагностика репутаційного капіталу в розрізі програмних продуктів підтвердила негативне сприйняття споживачами поточної архітектури бренду. Кейс-стаді релізу Star Wars Outlaws засвідчив явище «втоми від шаблонів», коли навіть потужна зовнішня ліцензія не здатна компенсувати слабку творчу ідентичність ігрового процесу, що призводить до швидкої цінової ерозії та змушує компанію вдаватися до передчасних дисконтів. Додатковим бар'єром для формування лояльності виступила власна цифрова інфраструктура (платформа Ubisoft Connect), негативне ставлення до якої з боку 60% користувачів змусило менеджмент відмовитися від ексклюзивності та повернутися до дистрибуції в Steam. Водночас довгостроковий комерційний успіх проекту Rainbow Six Siege (понад \$3,8 млрд доходу) довів життєздатність реляційного сервіс-підходу, де пріоритет технічного «здоров'я» продукту та прозорий діалог із ком'юніті виступають надійними драйверами капіталізації.

7. Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління брендом компанії Ubisoft. Запропоновані заходи передбачають диверсифікацію операційної моделі через перехід до децентралізованого управління («Креативні Доми»), забезпечення бездоганної якості продуктів з першого дня (Day-1 quality), впровадження інноваційної моделі відкритої співрозробки (Open Co-development) із залученням спільноти до тестування, а також масштабування екосистеми регулярних доходів через сервіс «Ubisoft+». Здійснено прогностичну оцінку та обґрунтування економічної ефективності

запропонованих заходів з використанням методів бенчмаркінгу та ретроспективного аналізу. Розрахунки довели, що подовження циклу розробки задля підвищення Day-1 якості дозволяє зберегти цінову премію бренду та суттєво знизити поріг беззбитковості проектів. Навіть консервативний сценарій трансформації, що передбачає зростання бази передплатників сервісу «Ubisoft+» на 10% та збільшення Day-1 продажів за повною ціною на 15–20%, забезпечить компанії додатковий чистий прибуток у розмірі близько €150 млн на рік, скоротить витрати на пост-релізне виправлення помилок на 30% та дозволить розірвати коло токсичної монетизації. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить стабілізувати операційну діяльність Ubisoft, відновити силу бренду (Brand Strength) та вивести підприємство на траєкторію сталого зростання акціонерної вартості у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів / пер. з англ. Київ : Форс Україна, 2020. 432 с.
2. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. *Галуzeвий аспект розвитку національного господарства*. 2020. № 4(24). С. 27–32.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2014. 712 с.
4. Гірченко Т. Д. Маркетинг. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 255 с.
5. Дамодаран А. Стратегічний ризик-менеджмент. Основи управління ризиками. Київ : КІС, 2021. 384 с.
6. Економічний енциклопедичний словник / Мочерний С. В. та ін. Львів : Світ, 2016. 568 с.
7. Зозульов О. В. Брендинг. Київ : Знання-Прес, 2012. 400 с.
8. Іванова О. М. Сучасні тенденції бренд-менеджменту в умовах цифровізації економіки. *Вісник економічної науки*. 2021. № 2. С. 45–51.
9. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Київ : Знання, 2018. 488 с.
10. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с.
11. Коваленко О. В. Оцінка вартості бренду: проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 34–38.
12. Ковальчук С. В. Оцінка капіталу бренду підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 1. С. 44–52.
13. Кравченко В. А. Бренд-менеджмент у цифрову епоху. Київ : Інтерсервіс, 2020. 210 с.
14. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ : КНЕУ, 2019. 245 с.

15. Мамчур Л. В. Управління репутаційним капіталом підприємства: монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 256 с.
16. Мартинюк О. І. Конкурентоспроможність бренду в умовах глобалізації. *Глобальна економіка*. 2021. № 3. С. 11–18.
17. Мельник О. В. Інтегральна оцінка бренду: теоретико-методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
18. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 3(37). С. 61–64.
19. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 600 с.
20. Петренко І. С. Стратегії антикризового управління брендом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 61. С. 112–118.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 392 с.
22. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Київ : Ельга, 2018. 280 с.
23. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
24. Ромат Є. В. Маркетинг. Київ : Студіо, 2021. 360 с.
25. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
26. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент. Київ : НАУ, 2019. 156 с.
27. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетинг. Київ : «НВП Інтерсервіс», 2020. 237 с.
28. Ткаченко О. М. Репутаційний менеджмент: нові виклики. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 55–60.
29. Траут Дж., Райс Е. Позиціонування: битва за розум. Київ : Фабула, 2019. 288 с.
30. Федорченко А., Ярошенко І. Актуальність використання технологій брендінгу на горілчаному ринку України. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 1. С. 26–31.

31. Штовба О. В. Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті. Вінниця : ВНТУ, 2014.
32. Aaker D.A. Aaker on Branding: The Playbook to Building Strong Brands. New York : Morgan James Publishing, 2014. 200 p.
33. Aaker D.A. Managing Brand Equity. Free Press, 1991. 299 p.
34. American Marketing Association. What Is Branding? A Complete Guide. URL: <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-branding-a-complete-guide-for-marketers-in-2025/>
35. Bloomberg. Ubisoft Shares Plunge as Game Delays Highlight Broader Turmoil. URL: <https://www.bloomberg.com/search?query=Ubisoft+%5C>
36. de Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001. 384 p.
37. Electronic Arts Inc. Form 10-K Annual Report 2024-2025. URL: <https://ir.ea.com>
38. Electronic Arts. EA Announces Agreement to be Acquired by PIF, Silver Lake, and Affinity Partners for \$55 Billion. URL: <https://ir.ea.com/press-releases/press-release-details/2025/EA-Announces-Agreement-to-be-Acquired-by-PIF-Silver-Lake-and-Affinity-Partners-for-55-Billion/default.aspx>
39. Entertainment Software Association. 2025 U.S. Consumer Spending on Video Games. URL: <https://www.theesa.com>
40. Euronext. Ubisoft reports full-year 2024-25 earnings figures. URL: <https://live.euronext.com>
41. Fill C., Turnbull S. Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation. 7th ed. London : Pearson, 2016. 816 p.
42. Forbes. Why Ubisoft Is Struggling To Adapt To The Modern Gaming Market. URL: <https://www.forbes.com/search/?q=Why+Ubisoft+Is+Struggling+To+Adapt+To+The+Modern+Gaming+Market>

43. Game Developer. Ubisoft is dismantling its studio ecosystem to become a more gamer-centric company. URL: <https://www.gamedeveloper.com/search?q=Ubisoft+is+dismantling+its+studio+ecosystem+to+become+a+more+gamer-centric+company>
44. GamesIndustry.biz. The rising costs of AAA game development. URL: <https://www.gamesindustry.biz>
45. IGN. From Tears of the Kingdom to Grand Theft Auto: How Open Worlds Set Us Free. URL: <https://www.ign.com>
46. InvestGame. Ubisoft shares plummet 34% following radical restructuring. URL: <https://investgame.net/news/ubisoft-shares-plummet-34-following-radical-restructuring-and-mass-layoffs/>
47. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London : Kogan Page, 2012. 560 p.
48. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Pearson, 2023. 247 p.
49. Kotaku. Assassin's Creed Shadows, Star Wars Outlaws Coming To Steam Day One. URL: <https://kotaku.com/?s=Assassin%E2%80%99s+Creed+Shadows%2C+Star+Wars+Outlaws+Coming+To+Steam+Day+One>
50. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 2023. 613 p.
51. Macrotrends. Electronic Arts (EA) Market Capitalization & Financial Overview. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/EA/electronic-arts/market-cap>
52. Newzoo. Global Games Market Report 2025: Trends, Revenues, and Engagement. URL: <https://newzoo.com>
53. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4) URL: <https://chat.openai.com>
54. PureXbox. Ubisoft Warns That Folks Just Aren't Buying As Many \$60 Games Anymore. URL: <https://www.purexbox.com/#gsc.tab=0&gsc.q=Ubisoft%20Warns%20That%20Fol>

ks%20Just%20Aren't%20Buying%20As%20Many%20%2460%20Games%20Any more.&gsc.page=1

55. Rainbow Six Siege Status Report. Ubisoft. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/game/rainbow-six/siege/news-updates/HyDyYTuRkWtyYQ3WDFeEL/rainbow-six-siege-status-report>

56. Reddit (/r/Games). Star Wars Outlaws has sold just 1 million copies. URL: https://www.reddit.com/r/Games/comments/1ft8hio/star_wars_outlaws_has_sold_just_1_million_copies/

57. Reddit (/r/Rainbow6). Discussion: Was Operation Health successful or not? URL: https://www.reddit.com/r/Rainbow6/comments/83qg8i/discussion_was_operation_health_successful_or_not/

58. Schreier J. Blood, Sweat, and Pixels: The Triumphant, Turbulent Stories Behind How Video Games Are Made. Harper Paperbacks, 2017. 304 p.

59. Schreier J. Press Reset: Ruin and Recovery in the Video Game Industry. Grand Central Publishing, 2021. 320 p.

60. Schultz D. E., Schultz H. F. IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns. New York : McGraw-Hill Education, 2004. 416 p.

61. SparkCo. Ubisoft Case Study. URL: <https://sparkco.ai/blog/ubisoft>

62. Statista. Estimated Global Video Game Revenues by Segment. URL: <https://www.statista.com/chart/30560/estimated-global-video-game-revenues-by-segment/>

63. Take-Two Interactive Software, Inc. (TTWO) Form 10-K Annual Reports. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). URL: <https://www.sec.gov/edgar/browse/?CIK=946581>

64. Ubisoft Entertainment S.A. FY24 Earnings Press Release. URL: https://staticctf.ubisoft.com/8aefmxkxpxwl/75aGUbWM9kwnQj44Tr7d6H/ce4ca047ddadf45cf1e98cea8d1d7a78/Ubisoft_FY25_PR_English_vfinal.pdf

65. Ubisoft Entertainment S.A. FY25 H1 Earnings Press Release. URL: https://staticctf.ubisoft.com/8aefmxkxpxwl/1LR2VCCkksmsZ3BDdDrpQW/3bbbed93696b39f8e2d8cebf527afb025/Ubisoft_FY26_PR_English_vF.pdf

66. Ubisoft Entertainment S.A. Universal Registration Document 2024-2025. URL: https://staticctf.ubisoft.com/8aefmxkxpxwl/2jOPqNEzotGX0odqDUt5jr/57f0ba952c3be14b38ba97a02b17c119/Ent_AGM_2025.07.10_URD_GB_Interactif_def.pdf

67. Ubisoft. Operation Health Q&A. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/game/rainbow-six/siege/news-updates/3tPQUdluhGu5TXI2hvThzO/operation-health-qa>

68. VGC. Ubisoft acknowledges franchise fatigue. URL: <https://www.videogameschronicle.com/news/ubisoft-details-major-company-reset-6-games-canned-7-delayed-and-2-studios-closed/>

ДОДАТКИ

Додаток А
Публікації за темою дослідження



V.N. KARAZIN KHARKIV
NATIONAL UNIVERSITY



Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

МАТЕРІАЛИ
III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
31 жовтня 2025 року



Харків – 2025

УДК 332.1(063)
П78

*Ресстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№719 від 09 грудня 2024 року)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 30 від 24 листопада 2025 року)*

Редакційна колегія:

Родченко В.Б., д.е.н., проф. (головний редактор), Третяк В. П. д.е.н., проф.,
Нестеренко О.О., д.е.н., проф., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Матюшенко І.Ю., д.е.н., проф.,
Беренда С. В., к.е.н., доц., Квітка Ю.М., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Пархоменко
О.С., к.е.н., доц., Прус Ю. І., докт. філос., доц., Пустовгар С.А., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н.,
доц., Новікова В. В., к.т.н.

Адреса редколегії:
61002, м. Харків, майдан Свободи, 4

П78 Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку
територій: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (31 жовтня
2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків : Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна, 2025. – 571 с.
ISBN _____

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до організації управління стратегічним розвитком підприємств: напрями, шляхи та методи впровадження змін; розглянуто питання людського потенціалу у сучасному світі: цифрова трансформація, емоційна стійкість та виклики срібної економіки; розглянуто виклики та перспективи міробудування та медіації; питання пошуку ефективних форм взаємодії стейкхолдерів як запоруки територіального розвитку; можливості інноваційного розвитку; визначення стратегічних орієнтирів формування механізмів сталого розвитку регіонів України в умовах гібридних загроз; розглянуті питання цифровізації, зеленої економіки, європейських тенденцій та наведено приклади створення бізнесу.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Усі права застережено. Посилання на матеріали обов'язкові.

УДК 332.1(063)

URL: _____
ISBN _____

©Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна, 2025

Александров В. ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	396
Галиця І. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ СПІЛОК.....	401
Гунченко Д. АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ М. ХАРКІВ.....	404
Денисенко Д. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УТОЧНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ.....	406
Євченко В. ЛОКАЛЬНА ГЕНЕРАЦІЯ ЯК МАЙБУТНЄ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	411
Корсун В. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІВЕНТІВ В ГОТЕЛЬНОМУ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	413
Луцук М. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЯХ.....	417
Миткалик К. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «TUR WEAR».....	420
Мнищенко Н. БАРНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	424
Некращук М. УКРАЇНСЬКИЙ КЛАСТЕР – ФОРМА ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ.....	427
Нєвєнчєнєкєвє А. ТРИ РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Е. ШЕЙНА ЯК МЕХАНІЗМ ПРИСКОРЕННЯ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ.....	432
Перегон С. БАР'ЄРИ ІНТЕГРУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	436
Петрович С. ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЧЕРЕЗ ПРОВЕДЕННЯ АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ.....	440
Підус К. СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	442
Плахтєнєкє В. РОЛЬ БІЗНЕС-ІНКУБАТОРІВ, АКСЕЛЕРАТОРІВ ТА ТЕХНОПАРКІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.....	444
Прохорєнєкє О. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	449
Ріфєєє А. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КРИПТОБІРЖ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	452
Рофє-Бєкєтєвє І. ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	455
Свиридєв М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	458
Фєдєрєвє П. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗРОСТАННІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	460
Фієкєтєєєв Д. РОЛЬ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПІДТРИМЦІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	464
Хєндурєєє Д. СПЕЦІАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	466

Це інвестиція у продуктивність та працездатність мешканців. Як зазначають економісти [3], психологічне здоров'я є прямим чинником трудової активності. Зменшення соціальних ризиків та відновлення психологічно здорового соціального капіталу знижує рівень абсентеїзму, підвищує якість робочої сили та забезпечує стабільну базу для найму, що є життєво необхідним для стійкого підприємницького середовища Харкова.

Запропоновані ідеї, засновані на управлінських принципах та передових європейських моделях, є стратегічними управлінськими рішеннями, які безпосередньо спрямовані на відновлення та розвиток підприємницької інфраструктури Харкова.

Література

1. Асоціація міст України. Стратегічний план розвитку громади: інструкція та рекомендаціях. 2015. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Гвара Медіа. Харківщина втратила понад чотири тисячі підприємств за 2022-2023 роки. 2024. URL: <https://gwaramedia.com/kharkivska-oblast-vtratyla-ponad-chotyry-tysiachi-pidpriemstv-za-2022-2023-roky/> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Задорожна А. Директор центру зайнятості в Харкові Олександр Котуков: Майбутнє бізнесу – робота в підземних приміщеннях. 2025. URL: <https://dumka.media/ukr/interview/1761906107-direktor-tsentru-zaynyatosti-v-harkovi-oleksandr-kotukov-maybutne-biznesu-robota-v-pidzemnih-primishchennyah>.
4. Проєкт Плану відновлення України. Будівництво, містобудування, модернізація міст та регіонів. Кабінет Міністрів України. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/construction-urban-planning-modernization-of-cities-and-regions.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
5. Study Tours to Poland (STP). Програма Польсько-Американського Фонду Свободи. URL: <https://stp.studytours.pl/ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

ДЕНИСЕНКО Данило, бакалаврант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА УТОЧНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ

У перенасиченому інформаційному середовищі бренд перетворився з утилітарного ідентифікатора на стратегічний нематеріальний актив,

що проактивно формує сприйняття, вибудовує відносини зі стейкхолдерами та створює додаткову споживчу й економічну цінність для підприємства.

Незважаючи на значний масив публікацій, у науковій літературі й практиці управління зберігається фрагментарність трактувань сутності бренду. Зазначена прогалина вирішується в дослідженні шляхом систематизації підходів і формулювання цілісної дефініції бренду підприємства.

Розуміння сучасної сутності бренду неможливе без аналізу його історичної еволюції. Етимологічно термін «бренд» походить від давньоскандинавського слова «brandr», що означає «палити» або «випалювати». Спочатку це поняття було безпосередньо пов'язане з процесом таврування, тобто нанесення клейма на худобу для ідентифікації її власника. Цей первинний, утилітарний сенс – знак власності та походження – заклав фундаментальну основу поняття, яка, хоч і трансформувалась, але збереглася донині [2].

Еволюцію поняття можна умовно поділити на кілька ключових етапів [1, 3–5]:

1. Реміснича епоха. У часи, коли виробництво було переважно індивідуальним, ремісники ставили на свої вироби особисте клеймо. Це клеймо слугувало не лише для ідентифікації автора, але й було гарантією якості та автентичності товару. Воно виділяло виріб серед аналогічних, надаючи йому індивідуальності та репутаційної цінності, що дозволяло продавати його за вищою ціною.

2. Індустріальна епоха (XIX ст.). З розвитком масового виробництва та появою упакованих товарів зв'язок між виробником та кінцевим споживачем ускладнився. Торгова марка (як попередник сучасного бренду) стала інструментом, що дозволяв виробникам безпосередньо комунікувати зі споживачами, минаючи посередників. Вона допомагала формувати впізнаваність та прихильність до продукції конкретної фабрики серед безлічі знеособлених товарів.

3. Інформаційна епоха (XX–XXI ст.). У XX столітті, з розвитком маркетингу та засобів масової комунікації, відбувся кардинальний зсув парадигми. Бренд перестав бути лише ідентифікатором. Його роль розширилася до створення складних ментальних конструктів, емоційних зв'язків та цілеспрямованого управління сприйняттям споживачів. Бренд перетворився на самостійну сутність, нематеріальний актив, що має власну вартість (капітал бренду) і є ключовим фактором конкурентоспроможності та довготривалого фінансового успіху компанії.

Ця еволюція демонструє фундаментальну зміну функції бренду. Спочатку клеймо виконувало переважно захисну функцію: воно захищало власність фермера та захищало споживача від підробок, гарантуючи походження та якість товару ремісника. Це була реактивна функція, відповідь на існуючі ризики. В індустріальну епоху функція стала інформаційною та диференціюючою. Бренд

інформував про виробника та допомагав відрізнити товар на полиці магазину. Комунікація була переважно односторонньою, від виробника до споживача.

Сьогодні ж бренд виконує проактивну функцію. Він не просто інформує, а активно формує сприйняття, будує довготривалі відносини, створює додаткову вартість (brand equity) і, що важливо в перенасиченому інформаційному середовищі, спрощує процес вибору для споживача. Він перетворився на самостійний економічний та психологічний актив, який не просто реагує на ринкові умови, а сам здатен їх створювати та генерувати майбутні грошові потоки. Таким чином, бренд еволюціонував від простого атрибута продукту до самостійної сутності, що активно впливає на ринок, споживачів та фінансові результати компанії.

Сучасні трактування поняття бренду наведені в табл. 1.

На основі наведених трактувань виділено основні підходи до визначення сутності поняття бренду:

Таблиця 1 – Трактування сутності поняття «бренд»

Автори	Визначення	Ключові аспекти
1	2	3
Американська маркетингова асоціація (AMA) [8]	Назва, термін, знак, символ або дизайн, чи їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного продавця та їх диференціації від товарів і послуг конкурентів.	Ідентифікація, диференціація, набір фізичних атрибутів, юридичний захист (торгова марка).
Філіп Котлер [11]	Назва, термін, символ або дизайн (або їх комбінація), що позначають певний вид товару або послуги... і що виділяють його серед товарів і послуг інших виробників.	Ідентифікація, диференціація, обіцянка набору властивостей та послуг, гарантія якості.
Девід Аакер [7]	Набір активів (або пасивів), пов'язаних з ім'ям та символом бренду, який додає (або віднімає) цінність, що надається продуктом або послугою.	Нематеріальний актив, капітал бренду (brand equity), цінність для компанії та споживача, лояльність, асоціації.
Кевін Лейн Келлер [10]	Диференційний ефект, який знання про бренд справляє на реакцію споживача на маркетинг цього бренду.	Споживча свідомість, знання про бренд (обізнаність та образ), ментальний конструкт, реакція споживача.
Жан-Ноель Капферер [9]	Ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвіді.	Концепція, бажання, досвід, багатовимірний феномен (призма ідентичності бренду).
Світлана Гаркавенко [1]	Образне поєднання самого товару або послуги з набором властивих йому характеристик, очікувань та асоціацій.	Образ, поєднання, асоціації, очікування, свідомість споживача.

Продовження таблиці 1

Олександр Кендюхов [2]	Потужна торгова марка, що виступає одночасно як засіб ідентифікації, комунікації, а у випадку формування кола прихильників – і як засіб створення додаткової вартості.	Потужна торгова марка, ідентифікація, комунікація, додаткова вартість, прихильники.
Алла Старостіна [4]	Загальновідома та диференційована торгова марка, яка у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами... та характеризується певним рівнем лояльності.	Диференційована торгова марка, переваги та вигоди, лояльність, свідомість споживача.
Олена Штовба [6]	Цілісна сукупність товарного знаку та пов'язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів, що збільшують обсяги реалізації продукції.	Цілісна сукупність, товарний знак, стійкі знання та образи, збільшення продажів.
Юлія Нестерева [3]	Нематеріальний актив компанії, який виражається через назву, символ, логотип або їх набір, тим самим ідентифікуючи товар виробника для споживача.	Нематеріальний актив, ідентифікація, набір візуальних елементів.
Андрій Федорченко, Ірина Ярошенко [5]	Торгова марка, яка має певний імідж в очах споживачів, що, у свою чергу, формує їхнє ставлення до даної продукції.	Торгова марка, імідж, ставлення споживача.

Джерело: розроблено автором

1. «Динамічна, багаторівнева система». Ця характеристика підкреслює, що бренд не є статичним поняттям. Він постійно еволюціонує під впливом ринкових змін, дій конкурентів та зміни споживчих уподобань. Водночас, він є системою, що складається з взаємопов'язаних рівнів (правового, психологічного, реляційного, економічного), які створюють синергетичний ефект.

2. «Існує у свідомості стейкхолдерів». Ця частина визначення акцентує на первинності споживчо-психологічного підходу. Водночас, термін «стейкхолдери» розширює аудиторію від кінцевих споживачів до всіх зацікавлених сторін: співробітників, інвесторів, партнерів, суспільства в цілому, що відповідає холистичному погляду.

3. «Складається з сукупності ідентифікаторів, асоціацій, сприйняття та досвіду». Цей компонент інтегрує ключові елементи з різних концепцій. «Ідентифікатори» (назва, логотип) походять з ідентифікаційно-правового підходу. «Асоціації та сприйняття» є ядром споживчо-психологічного підходу. «Досвід» відображає холистичний погляд, що охоплює всі точки контакту.

4. «Виконує функцію диференціації пропозиції на ринку». Це визнання базової, історичної та невід'ємної функції бренду, яка є відправною точкою для всіх інших його ролей.

5. «Є стратегічним нематеріальним активом». Ця теза прямо вказує на економічну сутність бренду та його важливість для бізнес-стратегії компанії, що є центральною ідеєю економіко-фінансового підходу.

6. «Через побудову довготривалих відносин». Ця частина визначення включає комунікаційно-реляційний аспект, вказуючи на механізм, за допомогою якого потенціал бренду реалізується та трансформується в цінність.

7. «Створює додаткову споживчу та економічну цінність». Цей фінальний елемент об'єднує кінцеву мету існування бренду. Він створює цінність як для клієнта (спрощення вибору, гарантії якості, соціальні та емоційні вигоди), так і для компанії (додатковий прибуток, ринкова частка, капіталізація).

Проведене дослідження сутності бренду підприємства дозволило зробити низку важливих теоретичних узагальнень. Було продемонстровано еволюцію поняття «бренд» від простого утилітарного ідентифікатора (клейма) до складного соціо-економічного та психологічного феномену, що є стратегічним активом сучасного підприємства.

В ході дослідження було виділено та систематизовано п'ять ключових концептуальних підходів до трактування сутності бренду: ідентифікаційно-правовий, економіко-фінансовий, споживчо-психологічний, комунікаційно-реляційний та інтегративний (холістичний). Аналіз показав, що кожен з цих підходів розкриває важливі, але окремі грані поняття. Ізольоване використання будь-якого з них призводить до неповного, а іноді й викривленого розуміння природи бренду. Лише їх комплексний розгляд дозволяє досягнути його багатовимірності.

Ключовим результатом дослідження стало формулювання уточненого інтегративного визначення, згідно з яким бренд підприємства є динамічною, багаторівневою системою, що існує у свідомості стейкхолдерів. Ця система, що складається з ідентифікаторів, асоціацій та досвіду, виконує функцію диференціації та є стратегічним нематеріальним активом, який через побудову відносин створює додаткову цінність як для споживачів, так і для компанії.

Література

1. Гаркавенко, С.С. Маркетинг. К. : Лібра, 2014. 712 с.
2. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с.
3. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. *Маркетинг в Україні*. 2006. №3(37). С. 61–64.
4. Старостіна А.О. Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетинг. К. : «НВП» Інтерсервіс», 2020. 237с.
5. Федорченко А., Ярошенко І. Актуальність використання технологій брендингу на горілчаному ринку України. *Маркетинг в Україні*. 2005. №1. С. 26–31.
6. Штовба О.В. Товарний брендинг в маркетинзі та комунікативному менеджменті. Вінниця : ВНТУ, 2014. URL :

https://www.researchgate.net/publication/280873566_Tovarnij_branding_v_marketin (дата звернення: 22.10.2025).

7. Aaker D.A. Aaker on Branding: The Playbook to Building Strong Brands. New York : Morgan James Publishing, 2025. 200 p.

8. American Marketing Association. What Is Branding? A Complete Guide for Marketers in 2025, 2025. URL : <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-branding-a-complete-guide-for-marketers-in-2025/> (accessed: 24.10.2025).

9. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London : Kogan Page, 2008. 560 p.

10. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Global Edition. Pearson, 2023. 247 p.

11. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson, 2023. 613 p.

СВЕНКО Віктор, магістрант кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

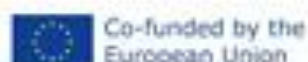
ЛОКАЛЬНА ГЕНЕРАЦІЯ ЯК МАЙБУТНЄ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасний етап розвитку енергетичного сектору характеризується стрімким переходом від централізованих моделей виробництва електроенергії до розподілених систем генерації. Одним із найдинамічніших напрямів цього процесу є локальна генерація на дахах житлових, комерційних та громадських будівель за допомогою сонячних фотоелектричних панелей та малих вітрових установок. Зростання популярності таких систем зумовлене сукупністю технологічних, економічних, екологічних і соціальних чинників, які роблять локальну енергетику ключовим елементом стійкого розвитку та енергетичної безпеки держав.

Згідно з даними агентства Reuters, сумарна встановлена потужність сонячних фотоелектричних (PV) систем у світі наприкінці 2024 року перевищила 2 теравати, що свідчить про надзвичайно високі темпи впровадження цієї технології [4]. За прогнозами Міжнародного енергетичного агентства IEA, у найближче десятиліття саме сонячна енергетика забезпечить понад 80% приросту відновлюваних потужностей, а значну частку цього зростання формуватимуть саме дахові установки. Така тенденція відображає глобальний перехід до моделі децентралізованого виробництва енергії, що підвищує стійкість енергетичних систем і зменшує залежність від централізованої інфраструктури [1].

Одним із головних мотивів розвитку локальної генерації є підвищення енергетичної безпеки. Розподілені джерела енергії дозволяють мінімізувати

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА



СЕРТИФІКАТ

Данило ДЕНИСЕНКО

взяв(ла) участь
у III міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

**"ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ"**

Директор
навчально-наукового інституту
«Каразінська школа бізнесу»

Володимир РОДЧЕНКО

31 жовтня 2025 року

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)

ISBN 978-966-695-645-6

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
FACULTY OF ECONOMICS
VŠB-TECHNICAL UNIVERSITY OF OSTRAVA
DEPARTMENT OF ECONOMICS
INSUBRIA UNIVERSITY
SCIENCE AT RISK EMERGENCY OFFICE ПРОЄКТ
ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАН І МОН УКРАЇНИ
ТБІЛІСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНЕ ДЖАВАХІШВІЛІ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
*ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ:
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЇ*

Харків – 2026

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)
П32

Редакційна колегія:

Димченко О. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Рудаченко О. О. – д-р екон. наук, проф. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Бубенко П. Т. – д-р екон. наук, проф. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, протокол № 7 від 3 березня 2026 р.

Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лют. 2026 р. / [редкол. : О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, П. Т. Бубенко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 432 с.

ISBN 978-966-695-645-6

У збірнику наведені матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сталий розвиток та інновації», яка проходила з 01 лютого по 28 лютого 2026 року в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова. Розглядалися питання та здійснювалась розробка рекомендацій з вирішення проблем управління економічними процесами в сучасних економічних умовах.

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)

ISBN 978-966-695-645-6

© Колектив авторів, 2026

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

<i>Nikitin Iurii Aleksandrovich</i> THE ECOSYSTEM APPROACH AS THE BASIS FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF STARTUP ECOSYSTEM.....	36
<i>А. О. Іванова</i> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	39
<i>В. І. Троян, С. Р. Полока</i> ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	41
<i>С. А. Пустовгар, Д. Д. Денисенко</i> ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	43
<i>Г. С. Мельничук</i> ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	45
<i>Ю. В. Марковська</i> ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ МЕТОДОМ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ.....	47
<i>В. В. Новікова, С. В. Перегон</i> ВОЄННІ РИЗИКИ ТА СТІЙКІСТЬ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: КАНАЛИ ВПЛИВУ Й МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ.....	50
<i>М. Ю. Завгородня, О. О. Ципліцька</i> ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ: ВИКЛИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ.....	52
<i>Г. В. Запорожець</i> СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИВАННЯ ПІД ЧАС ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	54
<i>М. К. Сухонос, Є. Н. Водовозов</i> ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ.....	57
<i>L. S. Kharchevnikova, V. M. Yemets</i> FORMATION OF DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTREPRENEURSHIP BASED ON INNOVATIONS AND COMPETITIVE ADVANTAGES.....	60
<i>В. В. Смачило, Є. О. Корольов, М. І. Смачило</i> ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ В ДІДЖИТАЛ СФЕРІ.....	62

Секція 2

Регіональні аспекти сталого розвитку підприємництва

<i>С. С. Душкін</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	65
<i>О. Б. Романенко</i> РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ РЕГІОНІВ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ.....	67
<i>В. В. Коненко, Д. В. Золочевський</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	69
<i>В. М. Прасол, Ю. А. Шевченко</i> ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ.....	71
<i>В. М. Ємець</i> ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	76
<i>А. С. Козирев</i> СТАЛІЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ.....	77

кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники відображають фінансово-економічні результати, тоді як якісні характеризують організаційні та управлінські аспекти. Поєднання цих підходів дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку. Важливу роль у сучасних умовах відіграє здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучкість управління, орієнтація на інновації та впровадження сучасних технологій є показниками високого рівня управлінської зрілості підприємства. Це особливо актуально для промислового сектору. Результати оцінки рівня управління можуть бути використані для виявлення проблемних зон у діяльності підприємства. На їх основі формується база для розроблення заходів з удосконалення управлінських процесів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому.

Отже, оцінка рівня управління промисловими підприємствами є необхідною умовою їх сталого розвитку. Вона дозволяє не лише проаналізувати поточний стан управління, а й визначити перспективні напрями його вдосконалення. Системне оцінювання управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгострокової ефективності промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. / І. Ансофф. – Київ : Основи, 2003. – 519 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
3. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. - Київ: КМ-БУКС, 2018. – 248 с.

ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

С. А. ПУСТОВГАР, канд. екон. наук, доцент

Д. Д. ДЕНИСЕНКО, здобувач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Сучасні підприємства дедалі більше розглядають бренд як значущий стратегічний актив, що впливає на фінансові результати. Тому виникає потреба в надійних методиках вимірювання ефективності бренд-менеджменту. Ефективна оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки інвестиції у бренд приносять віддачу, і скоригувати маркетингову стратегію. Незважаючи на велику кількість існуючих підходів, не існує універсальної методики – вибір інструменту залежить від специфіки підприємства, галузі та цілей дослідження.

У наукових джерелах бренд-фахівці пропонують різні класифікації методів оцінювання: від фінансових (ринкова вартість бренду, моделі бренд-валюації) до

маркетингових (метрики впізнаваності, лояльності, індекси капіталу бренду) і комплексних (інтегровані оцінки на основі показників балансу ефективності) [1-6]. Як зазначають Зборовська О.М., Зборовський Р.В., для управління брендом рекомендується використовувати як маркетингові метрики, так і фінансові показники [1]. Серед фінансових методів оцінювання вартості бренду широко застосовують підходи Interbrand і Brand Finance, у межах яких грошову вартість бренду визначають як приведену (дисконтовану) вартість майбутніх доходів або вигод, що генеруються брендом. У моделі Kantar BrandZ вартість бренду також формується на основі фінансових даних, але доповнюється вимірюванням внеску бренду (brand contribution), визначеного через споживчі дослідження [2, 3].

На основі проведеного аналізу виділено основні методики оцінки ефективності бренд-менеджменту, до яких відносяться:

1. Фінансові метрики. Показник Return on Brand (ROB) оцінює вплив бренд-активностей на чистий дохід компанії. До цієї групи показників належать також ROI маркетингових інвестицій у бренд та оцінка бренду як частини інтелектуального капіталу підприємства [4].

2. Маркетингові метрики оцінюють здоров'я бренду серед споживачів через показники обізнаності (brand awareness), асоціації (brand image), рівня лояльності, сприйнятої якості. Наприклад, моделі Aaker і Keller передбачають вимірювання таких складових бренду, що дозволяють визначити його «капітал» на основі опитувань клієнтів [5]. Застосовуються опитування, фокус-групи, а також цифрові метрики (запити в пошукових системах, активність у соцмережах тощо).

3. Інтегровані підходи комбінують кілька наборів показників у єдину систему. Часто використовується збалансована система показників (Balanced Scorecard). Адаптована для бренду, вона включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчальні/розвиткові метрики. Крім того, застосовують бренд-аудит (повний аналіз стану бренду) і конкурентний бенчмаркінг [6].

4. Фахові рейтинги. Валюаційні агентства (Interbrand, Kantar/BrandZ, Brand Finance) щороку публікують рейтинги найдорожчих брендів світу, засновані на комбінованих методах оцінки вартості та сили бренду [2, 3].

Кожен з цих методів придатний за певних умов: фінансові оцінки корисні для великих брендів; маркетингові метрики – для оцінки впізнаваності і лояльності в споживачів; інтегровані підходи – для стратегічного контролю за всіма аспектами бренд-діяльності.

Ефективність управління брендом вимірюють різними способами – від аналізу впливу на прибуток до вивчення споживчих реакцій. Загальним підходом є поєднання фінансових і маркетингових показників. Зокрема, показники Return on Brand і brand value дозволяють кількісно оцінити віддачу від бренд-інвестицій, а показники впізнаваності, репутації, лояльності – якісно контролювати «здоров'я» бренду.

В результаті дослідження сформовано комплексний огляд методик оцінки ефективності бренд-менеджменту, виділено їх переваги і обмеження. Визначено, що у кожному конкретному випадку слід обирати методи, які найкраще

відповідають меті оцінки (стратегічне планування, корекція маркетингу тощо) і можливостям підприємства (наявність даних, ресурсів). Обґрунтовано необхідність використання інтегративної схеми оцінювання, яка включає як фінансові показники (прибуток, вартість бренду), так і маркетингові метрики (ступінь впізнаваності, задоволеність клієнтів). Такий підхід сприяє більш обґрунтованому вимірюванню ефекту від інвестицій у бренд і оптимізації бренд-стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Зборовська О.М., Зборовський Р.В. Класифікація методичних підходів до оцінки бренду. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №34. С. 57–64.
2. Discount retail brands rise in brand value as customers curb spending. Brand Finance. 2024. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/discount-retail-brands-rise-in-brand-value-as-customers-curb-spending>
3. Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2024. Kantar. URL: <https://www.kantar.com/nl/Campaigns/most-valuable-global-brands-2024>
4. Tavassoli N. Brand Valuation: What, How and Why? London Business School. 2019. 6 p.
5. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. №57(1). P. 1–22.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79.

ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Г. С. МЕЛЬНИЧУК, канд. екон. наук, доцент
Державний податковий університет, м. Ірпінь

Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва, їх фінансова стійкість та конкурентоспроможність на ринку виступають запорукою сталого розвитку національної економіки та соціально-економічної стабільності в будь-якій країні. При цьому результативність роботи підприємницького сектору залежить від комплексу чинників – зовнішніх і внутрішніх. Останні можуть як сприяти ефективному сталому розвитку підприємницької діяльності, так і сповільнювати його. Повномасштабні воєнні дії на території України спричинили катастрофічне погіршення зовнішнього середовища функціонування суб'єктів підприємництва, появу нових, складно прогнозованих викликів і перешкод для ведення ними господарської діяльності.

Результати, отримані у ході Національного експертного опитування Global Entrepreneurship Monitor (GEM) за 2023-2024 рр., доповнені результатами опитування населення стосовно поточного стану та перспектив функціонування

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова



СЕРТИФІКАТ

№ ПБА2026/042

засвідчує, що

Денисенко Данило

приймав(ла) участь у міжнародній науково-практичній інтернет-конференції
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЇ»

обсягом 15 годин

(01-28 лютого 2026 року)

Директор навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту

Ганна ДОРОШЕНКО