

Назарій О. П'явка*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ В УМОВАХ АСИМЕТРИЧНОГО БРЕНД-ПОРТФЕЛЮ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНА АПРОБАЦІЯ

Статтю присвячено формуванню системи управління розвитком торговельної марки в умовах, коли підприємство одночасно управляє портфелем марок із принципово різним рівнем брендового розвитку — так звана асиметрія бренд-портфелю. Виявлено, що за таких умов слабкі торговельні марки системно недоінвестовані, а традиційні підходи до бренд-менеджменту, орієнтовані на зрілі бренди, не забезпечують ефективного управління їхнім розвитком. На основі аналізу теоретичних підходів обґрунтовано необхідність інтеграції моделі споживчого капіталу бренду Д. Аакера та збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортон для формування комплексної системи управління торговельною маркою. Практичну апробацію запропонованого підходу здійснено на прикладі мережі зоомагазинів «Пухнасті справи» (ТОВ «Фудком»), що функціонує в умовах асиметричного корпоративного портфелю поряд із розвиненою роздрібною мережею «Велмарт». Для діагностики стану брендового капіталу проведено опитування власників домашніх тварин за розробленою автором анкетною (кількість респондентів 102 респонденти), структурованою відповідно до чотирьох вимірів моделі Аакера: впізнаваність, асоціації, сприймана якість та лояльність. Встановлено критичний розрив між комерційними результатами мережі (товарообіг 324,7 млн грн, приріст 30% у 2025 р.) та рівнем її брендового капіталу: підказана впізнаваність — ~24%, індекс диференціації — 2,88 з 5 балів. Запропоновано інтегровану систему KPI, що поєднує виміри бренд-капіталу за моделлю Аакера з операційними показниками BSC, трьохосову модель конкурентної диференціації (функціональна, сервісна та емоційна осі) та організаційний механізм управління брендом на засадах RACI.

Ключові слова: торговельна марка, управління брендом, капітал бренду, модель Аакера, збалансована система показників, бренд-портфель, конкурентна диференціація, роздрібна торгівля.

Рис. 2. Таб. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-58-68

* ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1015-4010>

Nazarii Pyavka

BRAND DEVELOPMENT MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ASYMMETRIC BRAND PORTFOLIO: METHODOLOGICAL APPROACH AND PRACTICAL APPROBATION

The article focuses on the formation of a brand development management system in conditions where a company simultaneously manages a portfolio of brands with fundamentally different levels of brand development — the so-called brand portfolio asymmetry. It is established that under such conditions, weaker trademarks are systematically underinvested, and traditional brand management approaches oriented toward mature brands fail to ensure effective management of their development. Based on an analysis of theoretical approaches, the necessity of integrating D. Aaker's consumer-based brand equity model and R. Kaplan and D. Norton's Balanced Scorecard is substantiated for the formation of a comprehensive brand management system. Practical appro-

* National University of Kyiv-Mohyla Academy. Ukraine.

bation of the proposed approach was carried out using the example of the "Pukhasti Spravy" ("Fluffy Matters") pet store chain (Foodcom LLC), which operates within an asymmetric corporate portfolio alongside the well-established retail network "Velmart." To diagnose the state of brand equity, a survey of pet owners was conducted using a questionnaire developed by the author (n = 102 respondents), structured in accordance with the four dimensions of Aaker's model: brand awareness, brand associations, perceived quality, and brand loyalty. A critical gap was identified between the network's commercial performance (revenue of UAH 324.7 million, a 30% increase in 2025) and its brand equity level: aided brand awareness — approximately 24%, differentiation index — 2.88 out of 5. An integrated KPI system is proposed that combines brand equity dimensions based on Aaker's model with BSC operational metrics, a three-axis model of competitive differentiation (functional, service, and emotional axes), and an organizational brand management mechanism based on the RACI framework.

Keywords: trademark, brand management, brand equity, Aaker's model, Balanced Scorecard, brand portfolio, competitive differentiation, retail trade.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.04.2026

Постановка проблеми. В умовах насиченості ринку роздрібної торгівлі та загострення конкурентної боротьби брендинг перетворився на ключовий інструмент формування сталих конкурентних переваг. Водночас реальна практика корпоративного бренд-менеджменту виявляє специфічний феномен — асиметрію бренд-портфелю: ситуацію, коли підприємство одночасно управляє торговельними марками з принципово різним рівнем брендового розвитку. За таких умов ресурси та управлінська увага концентруються навколо провідного бренду, тоді як слабкі марки розвиваються стихійно — без чіткої стратегії, окремого бюджету та системи вимірювання результатів.

Наукова проблема полягає у відсутності адаптованого методологічного інструментарію для управління розвитком слабкої торговельної марки в умовах асиметричного корпоративного портфелю. Наявні підходи — зокрема модель споживчого капіталу бренду Д. Аакера та збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортонна — сформовані або як концептуальні діагностичні інструменти, або як загальні системи стратегічного управління, і не адаптовані до специфіки «молодого» бренду всередині диверсифікованого портфелю. Наслідком є системна недореалізація комерційного потенціалу слабких марок — навіть за наявності сприятливих ринкових умов і операційних ресурсів, що підтверджується практичним кейсом цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя управління брендом сформовано у працях провідних зарубіжних дослідників. Концептуальну основу вимірювання та управління брендовим капіталом закладено у роботах Д. Аакера [1; 6], який запропонував чотирикомпонентну модель споживчого капіталу бренду, та К. Келлера [5], який розвинув операційні аспекти стратегічного бренд-менеджменту. Інструментарій стратегічного управління ефективністю розроблено Р. Капланом та Д. Нортонном [2; 12], зокрема у частині стратегічних карт як механізму операціоналізації цілей. Питання вимірювання споживчого капіталу бренду на основі кількісних методів розроблено Б. Йоо та Н. Дон'ю [10], а зв'язок

між капіталом бренду та країною походження досліджено Р. Паппу, П. Квестером та Р. Кукзі [11]. Серед вітчизняних дослідників проблематику бренд-менеджменту розробляли І.Л. Решетнікова [8] та О.В. Зозульов [9]. Разом із тим питання управління розвитком слабкої торговельної марки в умовах асиметричного корпоративного портфелю залишається недостатньо розробленим як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою статті є розробка та практична апробація методологічного підходу до формування системи управління розвитком торговельної марки в умовах асиметричного бренд-портфелю, що базується на інтеграції моделі споживчого капіталу бренду та збалансованої системи показників.

Основні результати дослідження.

1. Теоретичні засади управління розвитком торговельної мережі.

Розмежування понять «торговельна марка» та «бренд» є принциповим для визначення управлінської проблематики. Відповідно до стандарту ISO 10668:2010, бренд — це нематеріальний актив, що охоплює права інтелектуальної власності, образи, концепції або репутацію, пов'язані з торговельним суб'єктом, і характеризується здатністю впливати на поведінку споживача [3]. Торговельна марка, за Цивільним кодексом України [15], являє собою юридично захищений знак для товарів та послуг — вихідну точку брендуння, що не містить у собі споживчого капіталу як такого. Перехід від торговельної марки до бренду відбувається через формування стійкого споживчого сприйняття, і саме цей перехід є предметом управлінського впливу.

Для вимірювання та управління брендовим капіталом у цьому дослідженні використовується модель Девіда Аакера (Aaker Brand Equity Model), що є одним із найбільш визнаних концептуальних інструментів у галузі бренд-менеджменту [1]. Модель визначає бренд-капітал як сукупність чотирьох взаємопов'язаних вимірів: впізнаваності бренду (brand awareness) — здатності цільової аудиторії ідентифікувати бренд у своїй категорії; асоціацій з брендом (brand associations) — образів, понять та цінностей, що пов'язуються зі брендом у свідомості споживача; сприйманої якості (perceived quality) — суб'єктивного оцінювання споживачами загального рівня якості продуктів чи послуг; лояльності до бренду (brand loyalty) — схильності до повторних покупок та готовності рекомендувати бренд іншим (рис. 1) [6].

Модель Аакера має суттєву перевагу з точки зору діагностики: вона дозволяє виявляти конкретні «розриви» у брендовому розвитку та пріоритизувати управлінські зусилля. Проте її традиційне застосування обмежується описом поточного стану бренду, тоді як питання операціоналізації управлінських рішень та контролю за їхньою реалізацією залишається поза межами концепції. Keller [5] та Yoo і Donthu [10] розвинули операційні аспекти вимірювання споживчого капіталу бренду, однак питання управлінської системи для слабких марок у корпоративному портфелі залишається недостатньо розробленим у літературі.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном [2], вирішує задачу стратегічного управління

ефективністю: вона пов'язує стратегічні цілі організації з конкретними показниками у чотирьох перспективах — фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Розвиток концепції стратегічних карт [12] забезпечив інструментарій для візуалізації причинно-наслідкових зв'язків між показниками різних перспектив.

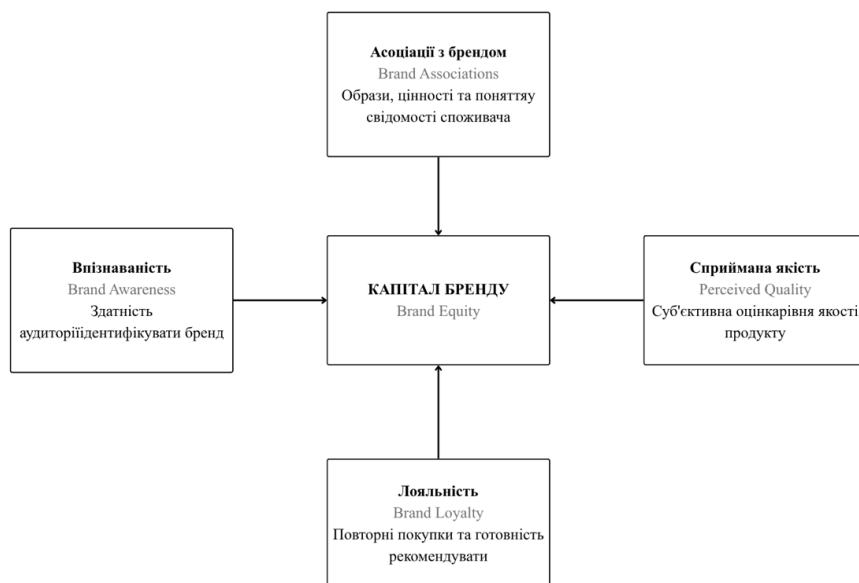


Рис. 1. Модель споживчого капіталу бренду Аакера, розроблено автором на основі моделі Аакера [6]

Ключова управлінська проблема асиметричного бренд-портфелю полягає в тому, що слабка торговельна марка може демонструвати прийнятні операційні показники (обсяг продажів, дохід) при практично повній відсутності брендового капіталу. Це створює хибне враження задовільного стану, тоді як реальна вразливість бізнесу — відсутність захищеності від конкурентного тиску — залишається прихованою. Для подолання цього управлінського «сліпого кута» необхідна система, що одночасно вимірює операційні результати та стан бренд-капіталу, пов'язує їх зі стратегічними цілями і визначає відповідальних за досягнення цільових показників.

Запропонований у цій статті підхід дістав подальший розвиток у частині інтеграції чотирьох вимірів моделі Аакера у клієнтську перспективу BSC з одночасним формуванням відповідних фінансових, процесних та розвиткових показників. Така інтеграція дозволяє перетворити концептуальну модель брендового капіталу на дієвий управлінський інструмент зі визначеними цільовими значеннями, методами вимірювання та організаційною відповідальністю.

2. Методологія та об'єкт дослідження

Практичну апробацію запропонованого методологічного підходу здійснено на прикладі ТОВ «Фудком» — компанії, що управляє двома торговельними мережами принципово різного рівня брендового розвитку. Перша — «Велмарт» — є мережею гіпермаркетів із тривалою ринковою присутністю, сформованою брендовою ідентичністю та стійкими споживчими асоціаціями. Друга — «Пухнасті справи» — є мережею зоомагазинів, що перебуває на початковій стадії формування брендової ідентичності. Поєднання двох мереж у єдиному портфелі є типовим прикладом асиметричного бренд-портфелю: «Велмарт» акумулює основний обсяг управлінської уваги та маркетингових ресурсів, тоді як «Пухнасті справи» розвиваються переважно у тіні «батьківської» мережі.

Для діагностики рівня брендового капіталу мережі «Пухнасті справи» у 2026 році проведено опитування власників домашніх тварин за розробленою автором анкетною (кількість респондентів 102). Структуру опитувальника побудовано відповідно до чотирьох вимірів моделі Аакера: блоки щодо впізнаваності охоплюють усю вибірку (кількість респондентів 102); блоки щодо асоціацій, сприйманої якості та лояльності заповнювали лише ті респонденти, які мали реальний досвід відвідування магазинів мережі (кількість респондентів 6–8 осіб). Суттєва різниця між загальним обсягом вибірки та кількістю відвідувачів є не методологічним обмеженням, а змістовним діагностичним результатом: критично низька конверсія поінформованості у відвідування відображає реальний стан брендової впізнаваності.

Для контекстуального зіставлення рівня розвитку двох торговельних мереж використано результати дослідження цінового сприйняття «Велмарт», проведеного компанією GfK Ukraine у жовтні 2023 року методом CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) серед покупців гіпермаркетів (кількість респондентів 405) [13]. З огляду на суттєву відмінність методологій та часових рамок двох досліджень, пряме кількісне порівняння показників не здійснювалось; дані GfK використовуються виключно для структурної характеристики рівня брендового розвитку «Велмарт» як відправної точки для розуміння асиметрії портфелю.

3. Діагностика стану брендового капіталу «Пухнасті справи»

Результати проведеного нами опитування засвідчили критично низький рівень брендового капіталу мережі «Пухнасті справи» за всіма чотирма вимірами моделі Аакера.

За виміром впізнаваності: переважна більшість респондентів цільової аудиторії — 76,2% (78 осіб)— ніколи не чули про «Пухнасті справи»; ще 15,8% (16 осіб) чули назву, але не відвідували жодного магазину. Лише 5,9% опитаних (6 осіб) мали реальний досвід покупок у мережі. Показник підказаної впізнаваності становить ~24% ($100\% - 76,2\% = 23,8\%$, тобто сукупна частка тих, хто чув або відвідував мережу: $15,8\% + 5,9\% = 21,7\%$, округлено до ~24%) — проти 100% для «Велмарт» у регіонах присутності. Водночас серед тих, хто ніколи не чув про мережу (кількість респондентів 77 осіб), 38,6% зазначили, що відвідали б магазин, якби він розташовувався поблизу, а ще 31,7%

вагалися, — що свідчить про наявний ринковий попит при повній відсутності брендової видимості.

За виміром асоціацій: оцінки відвідувачів (кількість респондентів 6) за п'ятьма параметрами на шкалі 1–5 виявили позитивне ставлення до відповідності назви мережі її діяльності (4,67 балів з 5) та турботи про тварин (4,33 балів з 5), проте критично низьку оцінку диференціації — 3,00 балів з 5. Загальний індекс диференціації за розширеним переліком параметрів склав 2,88 з 5 балів — найнижчий показник серед усіх вимірів. Показово, що двоє з шести відвідувачів асоціювали «Пухнасті справи» з «Велмарт», сприймаючи мережу як підрозділ «батьківського» бренду, а не самостійну брендову сутність.

За вимірами сприйманої якості та лояльності (кількість респондентів 6–8 осіб): за наявності загалом позитивних оцінок якості продуктів та обслуговування показники лояльності залишаються критично низькими — 83,3% відвідувачів заявили про готовність легко перейти до конкурента. Net Promoter Score (NPS) склав 8,38, що є індикативним результатом, який відображає відсутність сформованої лояльної аудиторії.

Порівняно з «Велмарт» — дані GfK свідчать про розвинену систему бренд-асоціацій і те, що 56% покупців «Велмарт» належать до сегменту «Стійких» (якісно орієнтованих і стабільних у виборі магазину) — «Пухнасті справи» демонструють системний дефіцит бренд-капіталу за всіма вимірами. Ця асиметрія є структурною: вона не є наслідком операційних проблем (товарообіг мережі у 2025 р. склав 324,7 млн грн, +30% до 2024 р.; дохід — 48,5 млн грн, +44%), а відображає фундаментальний брак системного управління брендовим розвитком.

4. Система управління розвитком торговельної марки.

На основі проведеної діагностики розроблено інтегровану систему управління розвитком торговельної марки «Пухнасті справи», що включає чотири взаємопов'язані елементи: стратегічне позиціонування, конкурентну диференціацію, систему КРІ бренд-капіталу та організаційний механізм управління.

Стратегічне позиціонування. Сформульовано позиційне твердження: «Пухнасті справи» — дисконтний зоомагазин із найширшим асортиментом кормів, аксесуарів та ветеринарних препаратів за гарантовано низькими цінами. Це твердження спирається на верифіковані конкурентні переваги: 5 000 SKU (товарних позицій), 360 торгових марок, площа торгового залу 550 м² та дисконтна концепція EDLP, що реалізується спільно з «Велмарт» завдяки синергії закупівельних обсягів. Порівняльний аналіз із ключовими конкурентами (MasterZoo, «Клуб 4 Лапи», Petmarket.ua) підтверджує, що поєднання широкого асортименту, дисконтних цін та повноцінної ветеринарної аптеки є унікальним для сегменту зоо-ритейлу в Україні [4; 5].

Конкурентна диференціація. Аналіз конкурентного середовища та операційних переваг мережі дозволив сформулювати трьохосову модель диференціації (рис. 2).

(1) функціональна вісь — цінова доступність та масштаб асортименту, підкріплені операційними даними та синергією із «Велмарт»; (2) сервісна вісь — ветеринарна аптека «Пухнаста аптечка» як диференційована послуга, що відсутня у прямих конкурентів у повному обсязі; (3) емоційна вісь — позиціонування мережі як місця для тих, хто ставиться до своїх тварин як до членів родини. Трьохосьова модель відповідає концепції бренд-ідентичності Аакера [6], що розрізняє функціональні, емоційні та самовиражальні асоціації як основу диференціації.



Рис. 2. Трьохосьова модель конкурентної диференціації торговельної марки, розроблено автором відповідно до концепції бренд-ідентичності Аакера [6]

Інтегрована система КРІ. Центральним елементом запропонованої управлінської системи є система показників ефективності, що поєднує виміри бренд-капіталу за моделлю Аакера з BSC-логікою цільового управління (табл. 1). Принциповою особливістю є розмежування між випереджальними (leading) та запізними (lagging) індикаторами: показники бренд-капіталу фіксують зміни у споживчому сприйнятті до їхнього відображення у фінансових результатах, тоді як продажів метрики залишаються запізними індикаторами наслідків бренд-рішень. Поєднання обох типів показників дозволяє управляти брендом превентивно, а не реактивно.

Організаційний механізм. Для операціоналізації системи управління запропоновано три рішення відповідно до принципу RACI (матриця розподілу відповідальності: Responsible — виконавець, Accountable — власник, Consulted — консультант, Informed — інформований). По-перше, призначення відповідального за бренд «Пухнасті справи» у межах існуючої маркетингової команди — без розширення штату. По-друге, виділення цільового маркетингового бюджету, визначеного не як відсоток від обороту мережі, а як абсолютна сума, достатня для досягнення цільових показників впізнаваності.

Таблиця 1. Інтегрована система показників управління брендом «Пухнасті справи», розроблено автором на основі моделі Аакера [6] та результатів власного дослідження (2026)

Група показників	Метрика	Поточне значення	Ціль (12 міс.)	Метод вимірювання	Частота
Впізнаваність бренду	Спонтанна впізнаваність (unaided recall)	~5%	≥ 20%	Онлайн-опитування власників тварин, кількість респондентів ≥ 200	Щоквартально
Впізнаваність бренду	Підказана впізнаваність (aided recall)	~24%	≥ 45%	Онлайн-опитування власників тварин, кількість респондентів ≥ 200	Щоквартально
Асоціації з брендом	Рівень диференціації (шкала 1–5)	2,88 / 5	≥ 3,8 / 5	Опитування відвідувачів мережі, кількість респондентів ≥ 100	Раз на пів-року
Асоціації з брендом	Частка відвідувачів, що сприймають «Пухнасті справи» як самостійний бренд	75%	≥ 90%	Опитування відвідувачів мережі, кількість респондентів ≥ 100	Раз на пів-року
Лояльність до бренду	Частка повторних відвідувань (repeat visit rate)	н/д	≥ 35%	CRM-дані / касові системи	Щомісяця
Лояльність до бренду	Net Promoter Score (NPS)	8,38 (кількість респондентів 8, індикативно)	≥ 30	Опитування відвідувачів на виході, кількість респондентів ≥ 100	Щоквартально
Маркетинговий ресурс	Окремий бюджет на розвиток бренду (не % від обороту)	Відсутній	Цільова сума (розд. 3.3 МР)	Бюджетний процес	Щорічно

По-третє, щоквартальне вимірювання показників бренд-капіталу (онлайн-опитування кількість респондентів 200) як обов'язковий компонент управлінського циклу. Витрати на проведення щоквартального онлайн-опитування є мінімальними порівняно з потенційними втратами від несвоечасного виявлення проблем із брендом.

Висновки. У статті запропоновано методологічний підхід до управління розвитком торговельної марки в умовах асиметричного бренд-портфелю, що ґрунтується на інтеграції моделі споживчого капіталу бренду Аакера та збалансованої системи показників. Підхід дістав подальший розвиток у частині адаптації до умов слабкої торговельної марки в рамках корпоративного портфелю.

Практична апробація на прикладі «Пухнасті справи» (ТОВ «Фудком») виявила системний розрив між операційними результатами мережі та рівнем її брендового капіталу. За позитивної динаміки товарообігу (+30% за 2025 р.) мережа залишається практично невідомою для 76,2% своєї цільової аудиторії (підказана впізнаваність ~24%) та не сформувала диференційованого споживчого сприйняття (індекс диференціації 2,88/5). Цей результат підтверджує тезу про структурну асиметрію бренд-портфелю як окрему управлінську проблему, що не вирішується автоматично в умовах операційного зростання.

Запропонована система управління включає: позиційне твердження («дисконтний зоомагазин із найширшим асортиментом за гарантовано низькими цінами»), трьохосову модель конкурентної диференціації (функціональна, сервісна та емоційна осі) та інтегровану систему KPI, що поєднує виміри Аакера з BSC-логікою. Розмежування між випереджальними та запізними індикаторами забезпечує превентивний характер управлінського впливу.

Наукова новизна результатів полягає в тому, що поєднання моделі Аакера та BSC для управління розвитком торговельної марки в умовах асиметричного корпоративного портфелю дістало подальший розвиток. Практична цінність — у безпосередній застосовності до реального підприємства та тиражованості на аналогічні управлінські ситуації в українському роздрібному бізнесі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності запропонованої системи за результатами її фактичного впровадження.

1. Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 299 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL1532721M/Managing_brand_equity

2. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p. URL: https://books.google.com/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5kHXcZEC

3. ISO 10668:2010. Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation. Geneva: ISO, 2010. 16 p. URL: <https://www.iso.org/standard/46032.html>

4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2012. 816 p. URL: https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=OYjntgAACAAJ

5. Keller K. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2013. 562 p. URL: https://books.google.com/books/about/Strategic_Brand_Management.html?id=g8haMAEACAAJ
6. Aaker D. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996. 380 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1298285>
7. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. 3rd ed. London: Financial Times Prentice Hall, 2002. 464 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL3948034M/Marketing_management_and_strategy
8. Решетнікова І.Л. *Управління брендом: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2018. 328 с.
9. Зозульов О.В. *Брендинг: навч. посіб.* Київ: Знання, 2016. 286 с.
10. Yoo B., Donthu N. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*. 2001. Vol. 52. P. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
11. Pappu R., Quester P., Cooksey R. Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: some empirical evidence. *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40, No. 5/6. P. 696–717. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560610657903>
12. Kaplan R., Norton D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: https://books.google.com/books/about/Strategy_Maps.html?id=vCnhFu52rosC
13. GfK Ukraine. *Цінове сприйняття мережі «Велмарт»: звіт за результатами дослідження CAWI (кількість респондентів 405)*. Київ, 2023.
14. П'явка Н.О. *Бренд як об'єкт оцінки: методологічний аспект*. Матеріали наукової конференції. Київ: НАУКМА, 2025.
15. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»: від 15.12.1993 № 3689-ХІІ (зі змінами). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>

-
1. Aaker D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991. 299 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL1532721M/Managing_brand_equity
 2. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p. URL: https://books.google.com/books/about/The_Balanced_Scorecard.html?id=mRHC5KHxczEC
 3. ISO 10668:2010. *Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation*. Geneva: ISO, 2010. 16 p. URL: <https://www.iso.org/standard/46032.html>
 4. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2012. 816 p. URL: https://books.google.com/books/about/Marketing_Management.html?id=OYjntgAACAAJ
 5. Keller K. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Harlow: Pearson, 2013. 562 p. URL: https://books.google.com/books/about/Strategic_Brand_Management.html?id=g8haMAEACAAJ
 6. Aaker D. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996. 380 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1298285>
 7. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. 3rd ed. London: Financial Times Prentice Hall, 2002. 464 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL3948034M/Marketing_management_and_strategy
 8. Reshetnikova I.L. *Upravlinnia brendom: navch. posib.* Kyiv: KNEU, 2018. 328 s.
 9. Zozulov O.V. *Brendynh: navch. posib.* Kyiv: Znannia, 2016. 286 s.
 10. Yoo B., Donthu N. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*. 2001. Vol. 52. P. 1–14. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
 11. Pappu R., Quester P., Cooksey R. Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: some empirical evidence. *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40, No. 5/6. P. 696–717. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560610657903>
 12. Kaplan R., Norton D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: https://books.google.com/books/about/Strategy_Maps.html?id=vCnhFu52rosC
 13. GfK Ukraine. *Tsinove spryiniattia merezhi «Velmart»: zvit za rezultatamy doslidzhennia CAWI (kilkist respondentiv 405)*. Kyiv, 2023.

14. Piavka N.O. Brend yak ob'iekt otsinky: metodolohichni aspekt. Materialy naukovoi konferentsii. Kyiv: NaUKMA, 2025.

15. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu prav na znaky dlia tovariv i posluh» : vid 15.12.1993 № 3689-XII (zi zminamy). Zakonodavstvo Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>