

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

**на тему: «БРЕНД-СТРАТЕГІЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА: РОЗРОБКА ТА
ВПРОВАДЖЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВИРОБНИКА МЕБЛІВ)»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності Маркетинг
Джигун Назар Ігорович

Керівник Курило Л.І.
доктор економічних наук, професор

Рецензент Черненко С.М., к.е.н.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2026

Київ - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність «Маркетинг»
ОНП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Джигуна Назара Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Бренд-стратегія для підприємства: розробка та впровадження (на прикладі виробника меблів)»

керівник роботи Курило Л.І., доктор економічних наук, професор
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « 11 » листопада 2025 р. № 1295- с.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 202__ р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

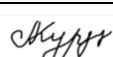
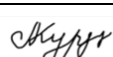
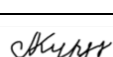
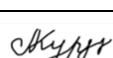
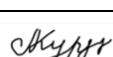
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ».

Розділ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	жовтень		
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад	жовтень-листопад		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	грудень		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень	грудень-березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень	лютий		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень-квітень	січень-квітень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)	січень	січень		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий	лютий		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень-квітень	квітень		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 5 травня	до 5 травня		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 5 травня	з 5 травня		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	до 20 травня		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	до 20 травня		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «11» жовтня 2026 р.

Науковий керівник  Курило Л.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи  Джигун Н.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність бренду та роль бренд-менеджменту в системі маркетингового управління	9
1.2. Складові елементи та етапи розробки бренд-стратегії на ринку товарів тривалого використання.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження бренду та ребрендингу	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Престиж-Комфорт» й аналіз показників господарської діяльності	32
2.2. Діагностика конкурентного середовища та дослідження ринку корпусних меблів України в умовах воєнного стану	40
2.3. Бренд-аудит ТОВ “Престиж-Комфорт”	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ».....	58
3.1. Репозиціонування та ребрендинг як шлях до масштабування бізнесу.	58
3.2. Формування воронки продажів та комплексу просування бренду в цифровому середовищі	66
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз результативності впровадження нової стратегії	74
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Сучасний український ринок меблів, залежний від умов глобалізації та жорсткого конкурентного середовища, робить бренд-стратегію інструментом не просто для диференціації, а для фактичного виживання меблевих фірм. Фурнітурна галузь, зокрема в сегменті індивідуальних замовлень, характеризується значною кількістю гравців та постійною зміною споживчих преференцій. Для компаній, які представляють цей сектор, бренд припинив бути просто товарним знаком, натомість став стратегічним активом, що формує додану вартість продуктів та послуг, встановлює емоційний зв'язок між брендом та споживачем й створює стійкі конкурентні переваги на ринку.

Несприятливі економічні та політичні чинники, які формують кон'юнктуру ринку, слугують додатковим фактором на користь впровадження меблевими компаніями бренд-стратегій. Зниження платоспроможності населення, разом зі збільшенням тіньового ринку та вимушеним демпінгом цін на послуги малими гравцями, тільки підкріплює ідею імплементації стратегічних планів та торгової диференціації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від стихійного формування іміджу до системного управління брендом. Для таких підприємств, як “Престиж-комфорт”, що було взято як об'єкт дослідження, розробка науково обґрунтованої бренд-стратегії дозволяє не тільки переглянути й структурувати внутрішні бізнес-процеси, а й викристалізувати чітку ціннісну пропозицію на ринку. Важливість впровадження бренд-стратегії особливо виражена в контексті воєнного та післявоєнного становища, де попит на вітчизняні меблі, особливо під замовлення, постійно зростає.

Об'єктом дослідження є процес формування та впровадження бренд-стратегії київського підприємства з виготовлення корпусних меблів під замовлення “Престиж-Комфорт”. Компанія існує на ринку меблів понад 15 років і спеціалізується на виготовленні та монтажі корпусних меблів на індивідуальне замовлення. Компанія позиціонує себе як надійного партнера у

забезпеченні меблевих рішень на кухні, в гардеробі та спальні, частково працює в B2B-секторі. Втім, труднощі, обумовлені економічними та політичними чинниками, підкреслюють необхідність чіткої стратегії бренду, попри бездоганну репутацію та хороші фінансові показники в довоєнний час. Таким чином, формалізація бренд-стратегії “Престиж-Комфорт” є логічним кроком для масштабування та потенційного виходу на преміальні сегменти ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні інструменти розробки, формування та впровадження бренд-стратегії для меблевого підприємства з виробництва корпусних меблів під замовлення.

Мета роботи. Метою роботи є розробка цілісної, науково обґрунтованої, релевантної відносно стану ринку та геополітичних чинників, кост-ефективної бренд-стратегії для підприємства “Престиж-Комфорт”.

Завдання роботи. Мета напрацювання передбачає виконання низки завдань, серед яких:

1. Розкрити теоретико-методологічні засади брендингу;
2. Провести комплексний маркетинговий аналіз діяльності об’єкта дослідження;
3. Здійснити аналіз меблевого ринку в цілому та цільового ринку, який представляє об’єкт дослідження;
4. Розробити ефективну бренд-стратегію для компанії “Престиж-комфорт”, економічно обґрунтувавши ефективність запропонованих заходів.

Методологічне підґрунтя кваліфікаційної роботи складає набір загальнонаукових методів, застосування яких забезпечує системний підхід до розробки бренд-стратегії. Типово для наукових робіт на тему брендингу та стратегічного маркетингу було використано методи аналізу та синтезу наукових джерел, щоб сформулювати теоретичний кістяк дослідження. На практиці використані класичні інструменти маркетингового дослідження: PESTEL-аналіз для оцінки зовнішнього середовища компанії; SWOT-аналіз для декомпонування сильних та слабких сторін, загроз та ринкових можливостей; 5 сил Портера задля дослідження конкурентного середовища загального та

цільового ринку. Невіддільною частиною дослідницької частини є принципи OSINT-дослідження, які дозволили розробити метрики для оцінки TAM, SAM та SOM ринку. У рамках маркет-сайзингу був використаний підхід Bottom-Up, оскільки він найточніше оцінює обсяг та потенціал ринку й виокремлює досяжні для об'єкта дослідження ніші. Для роботи з цільовою аудиторією застосовано методи побудови шляху клієнта (Customer Journey Map) а також конкурентний бенчмаркінг. Задля отримання “інсайдерської інформації”, а також задля підтвердження нульових гіпотез застосовано метод інтерв'ювання представників ринку.

Розробка самої бренд-стратегії як продукту кваліфікаційної роботи спирається на моделі Brand Identity Prism Ж.-Н. Капферера та Brand Resonance Pyramid К. Л. Келлера.

Наукова новизна роботи полягає в розробці бренд-стратегії для підприємства у сегменті корпусних меблів під замовлення у часи економічної нестабільності, зниження платоспроможності населення, в умовах воєнного та післявоєнного стану економіки України. У роботі, зокрема:

- уперше запропоновано комплексну модель бренд-стратегії для малого фурнітурного підприємства у сегменті Bespoke, яка враховує особливості та тенденції зміни преференцій B2C- та B2B-клієнта та поєднує в собі кост-ефективність зі стратегічною цілісністю бренду в умовах обмежених маркетингових бюджетів;
- переосмислено та вдосконалено підходи до застосування інструментів стратегічного маркетингового аналізу в умовах перманентного впливу геополітичних чинників та зміни попиту на вітчизняну продукцію у сфері корпусних меблів під замовлення з акцентом на кост-ефективні канали промоції;
- розвинуто теоретичні засади стосовно стратегічної ролі бренду фурнітурних підприємств у сегменті Bespoke.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи проявляється у схваленні та практичному застосуванні представлених маркетингових заходів

менеджментом підприємства “Престиж-Комфорт”. Запропонована бренд-стратегія характеризується ринковою релевантністю, дешевизною та можливістю імплементації навіть в умовах невеликих маркетингових бюджетів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність бренду та роль бренд-менеджменту в системі маркетингового управління

Бренд як поняття має більш як тисячолітню історію й пройшов шлях від простого ідентифікатора товару до комплексного стратегічного активу підприємства. Багато закордонних науковців досліджували етимологічні джерела цього слова: хтось звертався до давньоскандинавської літератури та кореня “brandr”, що перекладалося на сучасне слово “опік” та вживалося в контексті таврування худоби, хтось до давньогерманської та кореня “brinn-an”, що означав “спалювати”, “горіти”. Як зазначають В. Бастоса та С. Леві, “Як форма позначення, брендинг має безліч проявів: його застосовують до себе, до інших людей та до майна; він набуває як матеріальних, так і метафоричних форм; і сприймається як позитивно, так і негативно” [1, с. 349]. Автори вважають, що “маркування шкіри має тривалу історію слугування різним косметичним, медичним, соціальним, психологічним, політичним і культурним цілям”, а згорання, як форма брендингу, є надзвичайно потужним символом.

Еволюція бренду як явища простягається углиб людської історії. К. Мур та С. Рід у своєму славнозвісному дослідженні “Народження Бренду: 4000 років історії брендингу” згадують перші прояви брендингу у XXIII столітті до нашої ери в Індській долині аж до 300 р. до нашої ери у Стародавній Греції [2, с. 2]. Вітчизняні науковці також не стояли осторонь дослідження походження слова “бренд”. І. Струтинська, наприклад, наголошує, що “Приклади застосування бренду зустрічалися у Стародавньому Єгипті, Індії, Китаї - скотарі ставили своє тавро на худобу, а ремісники робили відтиски на цеглинах, глиняних, кованих виробах, таким чином підтверджуючи походження та якість даного виробу” [3, с. 5]. У навчальному посібнику “Бренд-менеджмент”, розробленому К. Кузнєцовою та О. Ченушою бренд визначається як дворівнева система, яка

поєднує у собі фізичні та емоційно-асоціативні характеристики продукту [4, с. 31].

Американська Асоціація Маркетингу (АМА) у 1960 році запропонувала визначення поняття “бренд”, яке згодом стало класикою та багаторазово цитувалося у науковій літературі. Вона пояснює бренд як “Назву, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг певного продавця чи групи продавців та для їх відрізнення від товарів або послуг конкурентів” [5, с. 130]. Та в сучасних наукових джерелах цей термін дедалі частіше піддається критиці, оскільки не враховує емоційно-асоціативну складову бренду і є більш “продуктоцентричним”. Навпаки, “споживчоцентричне” трактування цього явища запропонував Т. Емблер, що пояснив бренд як “обіцянку набору характеристик, які споживач купує і які приносять задоволення... Характеристики, що складають бренд, можуть бути реальними чи уявними, раціональними чи емоційними, матеріальними чи нематеріальними” [5, с. 130]. Ще більше заглибився у питання ідентичності бренду як основоположного складника всього бренд-менеджменту Д. Аакер, пояснивши це у своєму напрацюванні “Building strong brands” [6]. На його думку, бренд – це комплексний нематеріальний актив підприємства, що формує додану вартість його продуктів або послуг, а не просто ідентифікація товару. Схожої думки дотримуються українські дослідники, такі як: О. Зозульов, М. Окландера, А. Старостіної, Н. Кубишиної, О. Чукурни, Д. Файвішенко, В. Пустотіна, Н. Савицької, К. Кузнецової. Зокрема, у своїй статті “Бренд як нематеріальний актив підприємства в постіндустріальному суспільстві” Ю. Нестерова та О. Зозульов розглядають бренд під призмою нематеріального стратегічного актива підприємства з перспективою формування майбутніх грошових потоків [7].

Існують і альтернативні трактування поняття “бренд” вітчизняними науковцями. Дуже деталізований опис частини з них зібрала М. Лищенко у своїй статті “Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств”. У ній цитується дефініція бренду Г. Майборода: “бренд – це сучасний інструмент маркетингу, який застосовується на всіх етапах життєвого

циклу товару, використовує основні складові маркетинг-міксу для створення набору характерних емоцій та асоціацій, які виникають у свідомості споживача під час купівлі та використання продукту”; А. Коноваленко: “бренд з точки зору культууроутворюючого чинника в умовах маркетингу, який впливає на споживачів і стимулює до певної поведінки”; Т. Гоголя й А. Колеснікова: “бренд – це комплекс певних характеристик товару чи послуг (психологічних, функціональних, емоційних), які відображаються у комплексі наявних атрибутів товарів або послуг”; В. Пазюка: “бренд – це ідея компанії, яка втілюється за допомогою зовнішніх атрибутів, до яких відносяться логотип, фірмовий стиль, слоган” та ін. [8, с. 3]. Тож, як бачимо, немає чіткої, консолідованої, загальноприйнятої дефініції, що може вказувати на те, що бренд, як поняття, продовжує розвиватися, попри свою еволюцію крізь тисячоліття.

Невіддільною частиною управління брендом є поняття “бренд-менеджменту”. Якщо в сучасному бізнес-середовищі бренд використовується в контексті позначення підприємства, компанії або організації, то бренд-менеджмент — як низка заходів задля розробки цього бренду. Це взаємодоповнюючі терміни, що визначають вихідний продукт та методи його розробки. Більш розширене визначення терміну пропонує К. Дробо, яку процитувала А. Данилюк у своїй статті для Галицького економічного вісника. На його думку, бренд-менеджмент визначається комунікаційною політикою, націленою на донесення єдиної ідеї цільовій аудиторії [9, с. 22]. У цій же статті автор згадує визначення І. Струтинської, що, мабуть, найповніше описує явище бренд менеджменту: “Бренд-менеджмент – обґрунтована маркетинговими дослідженнями спільна творча робота рекламодавця, організації, яка реалізує товар, і рекламного агентства з забезпечення широкомасштабного (який використовує різні види, засоби, форми і методи реклами) впровадження у свідомість споживача персоналізованого брендміджу (образу), маркованого певним товарним знаком товару або ж сімейства товарів” [9, с. 22]. Таке визначення відображає сучасне уявлення про процес маркетингового управління брендом. Схоже теоретичне підґрунтя створила раніше загадана Американська

Асоціація Маркетингу (АМА), яка визначила бренд-маркетинг як підхід, чий заходи з формування цінностей та диференціації створюють основу для просування та утвердження бренду на ринку [10].

Розмежовування поняття торгівельної марки та бренду має фундаментальне значення під час дослідження економічної сутності бренду в системі маркетингового управління. Як вже зазначалося, поняття “бренд” за останнє сторіччя значно трансформувалося від ідентифікації товару до більш комплексного та важливого активу підприємства. Різниця між двома поняттями лежить не тільки в історичних розбіжностях їх сприйняття, а й має інше підґрунтя. О. Зозульов, наприклад, чітко розмежовує юридичну категорію торгівельної марки й маркетингову категорію бренду, що формується на сприйнятті споживача [11, с. 5]. А М. Лищенко стверджує, що здатність торгової марки ставати брендом ґрунтується на її здатності генерувати стійкий та позитивний рефлекс на емоції споживачів. Таким чином, не кожна торгова марка може стати брендом, а отже, і формувати позитивні емоції, здатні створювати додану вартість бренду [8].

Економічну сутність бренду часто розкривають через концепцію капіталу бренду (brand equity). Американська асоціація маркетингу, наприклад, пояснює її як певну нематеріальну цінність, що її має бренд у голові споживача. Окрім того, цінність бренду показує його впізнаваність на ринку, сприйняття та довіру аудиторії, а високий рівень цінності бренду означає збільшення його частки ринку [10]. Теоретичну основу поняття капіталу бренду в українських наукових колах заклали О. Зозульов та М. Глоба, що у своєму дослідженні “Методичні засади проведення бренд-аудиту” схематично зобразили компоненти капіталу бренду. Автори стверджують, що капітал бренду складають лояльність до бренду, сприймана якість бренду, асоціації з брендом, обізнаність про бренд (brand awareness) та інші активи, якими оперує бренд [12, с. 165].

Прикладами компаній із високим рівнем капіталу бренду можуть послугувати такі гіганти, як McDonald’s, Apple або Starbucks. Якщо поглянути на маржу цих брендів, приміром, на різницю між собівартістю та ціною продажу

кави у мережі Starbucks, можна наочно переконатися в економічній доцільності впровадження бренду як стратегічного активу компанії. Менш з цим, щорічні рейтинги провідних статистичних агенцій, на кшталт Brand Finance, Interbrand та Kantar BrandZ, показують, що вартість найбільших інтернаціональних брендів часто перевищує балансову вартість їхніх матеріальних активів [13]. Принципову різницю між інвестицією в бренд та короткотривалими стимулюваннями проілюстрована на рис. 1.1

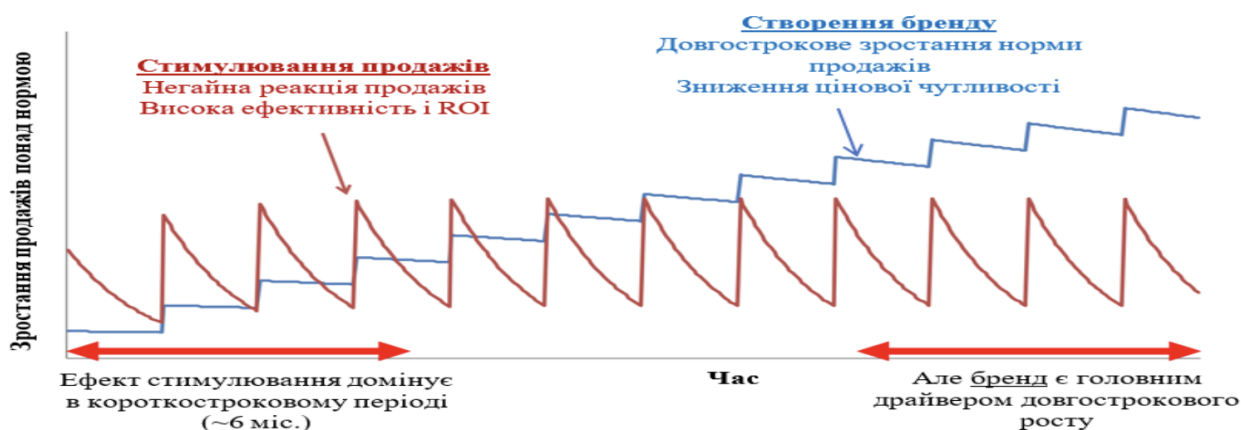


Рис. 1.1 – Візуалізований економічний ефект створення бренду в порівнянні зі стимулюванням продажів [12, с. 163]

Якщо розглядати бренд під призмою його функціонального значення, можна стверджувати, що він є багатоаспектним. М. Лищенко систематизувала елементи бренду наступним чином: зміст та ім'я бренду, сила, імідж, ідентичність, асоціація, рівень просування, лояльність, індекс цінності, якість та сприйняття бренду [8, с. 3]. Кожен із цих компонентів виконує специфічну роль у створенні цілісного капіталу бренду, управління яким вимагає набору маркетингових інструментів. Загалом, авторка надає бренду характеристики поєднуючого суб'єкта, що вбирає практичні, функціональні й емоційні, абстрактні властивості підприємства. Дотримуючись цієї логіки, можна зробити висновок, що з плином часу підприємства, які закривали базові потреби споживачів, почали стрімко перетворюватися на виробників послуг, які, окрім

базової потреби, задовольняють потреби, пов'язані із самоствердженням, емоційною задоволеністю споживача тощо. Так, саме ось ця емоційна складова почала формувати додану вартість компаній.

Важливо також окреслити функції бренд-менеджменту, що й зробила А. Данилюк у своєму “дослідженні суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством”. Авторка переконана, що до функцій бренд-менеджменту входять:

- маркетингові дослідження;
- керування інноваціями;
- керування наборами атрибутів бренду;
- керування життєвим циклом бренду;
- керування конкурентоспроможністю бренду [9, с. 24].

Така структуризація функцій бренд-менеджменту дозволяє обійняти низку управлінських дій та ставить чіткі рамки під час адміністрування нематеріального активу підприємства.

Щодо ринку меблів під індивідуальне замовлення, кожна з перелічених функцій бренд-менеджменту набуває особливо важливого значення, якщо порівнювати із ринком масового, стандартизованого виробництва. Як зауважує Л. де Чернатоні, бренд - “конкретний товар, послуга, особа чи місце, вдосконалені таким чином, що покупець або користувач сприймає в них відповідні та унікальні додаткові переваги, які максимально відповідають його потребам [і] успіх такого продукту чи послуги зумовлений здатністю зберігати ці додаткові переваги в умовах конкуренції” [5, с. 131]. Якщо вірити словам автора, то у галузях, де контакт споживача із брендом є явищем нерідкісним та інтенсивним (виробництво меблів під замовлення), прояв брендингу має особливо виражену цінність. У сегменті Bespoke такі додаткові переваги та цінності матеріалізуються внаслідок унікальності дизайнерських рішень, експертизи майстрів, уніформи, процесу онбордингу, якості післяпродажного сервісу та інших проявів бренду.

Підбиваючи підсумки розділу, в якому були розглянуті різноманітні теоретичні підходи, можна сформулювати авторську інтерпретацію економічної сутності бренду в діяльності підприємства з виробництва меблів під замовлення. Перш за все, попри специфіку галузі, яка полягає у кастомізації, тривалості виробництва, практичності вироблених товарів, бренд-менеджмент є невіддільною частиною процесу формування диференціації компанії. У відносинах між брендом та споживачем відбувається багато контактів, які ще часто називають точками дотику бренду – від першого контакту до експлуатації готового виробу. Тож кожен такий контакт – це воістину чи не найкраща нагода для підприємства інтегрувати функціональний (якість сировини, точність виконання, охайність під час виконання роботи), емоційний (естетична насолода, гордість власника), сервісний (дотримання строків виконання роботи, спілкування з менеджером) та соціальний (демонстрація статусу) виміри бренду.

Своєю чергою, бренд-менеджмент тут використовується задля координування всіх зазначених вимірів задля гарантування цілісного позитивного досвіду клієнта. Як зазначають І. Перезовова та Т. Жарська: “Комплексна розробка бренд-стратегії створює основу для послідовних дій і рішень, спрямованих на підтримку і розвиток бренду в довгостроковій перспективі, а також дозволяє компанії адаптуватися до змін в ринковому середовищі та потребах споживачів” [14, с. 2]. У часи економічної стагнації та геополітичної нестабільності ця теза стає особливо актуальною для вітчизняних підприємств.

1.2. Складові елементи та етапи розробки бренд-стратегії на ринку товарів тривалого використання

Бренд-стратегію можна описати як системоутворюючий документ, який об’єднує довгострокове бачення бренду, його структуру, позиціонування та інструментарій управління всіма точками контакту зі споживачем. Вітчизняні наукові джерела, наприклад, стаття “Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту” І. Перезової та Т. Жарської описує бренд-стратегію як консолідаційний інструмент управлінських цілей

підприємства з реальними потребами ринку та споживачів [14, с. 2]. Така інтерпретація бренд-стратегії є основоположною ідеєю в подальшому аналізі складників бренд-стратегії та етапів її розробки.

У напрацюванні В. Самодай, Ю. Машини та Г. Ковтун представлена модель успішного бренду П. Дойля. За цим принципом успішний бренд (SB – successful brand) є комбінацією високо сприйманої якості продукції (P – good product), розпізнавальних відмінностей (D – distinctive identity) та доданої цінності продукту (AV – added value). Так, якщо вірити словам автора, формула успішного бренду виглядає наступним чином:

$$SB = P * D * AV [15, с. 2].$$

У той самий час згідно з цим джерелом формула бренду є сумою знання та цінності торгової марки, де цінність виражається раціональними та емоційними переконаннями споживача [15, с. 2–3]. Такий підхід показує, що формування сили та стійкості бренду неможливе без урахування одночасно раціональних та психоемоційних атрибутів.

Такі класики брендингу Ж.-Н. Капферер та Д. Аакер створили фундаментальну теоретичну базу для формування ідентичності бренду, що їх досі, навіть через 30 років після випуску напрацювань, використовують сучасні українські підприємства. За словами Ж.-Н. Капферера, призма ідентичності бренду складається із 6 граней: фізичні особливості та якості, ідентичність, культура, відносини, відображення та самосвідомість споживача [16, с. 182-187]. Свою авторську призму ідентичності бренду автор ділить на видиму та невидиму сторони. До видимої “оболонки” входять:

- фізичні особливості та якості. Це те, з чим клієнт взаємодіє в першу чергу — логотип, шрифт, колір, упаковка та її дизайн, сенсорні характеристики. Автор стверджував, що фізичні властивості бренду є основою. Тож, інтерпретуючи, для фурнітурної компанії “фізика” — це дизайни меблів, фактура матеріалів, естетичне задоволення від готових виробів;
- відносини. Бренд — самобутній тип відносин між людьми. Автор пояснює, що особливо яскраво це проявляється у сферах роздрібної торгівлі, де

бренд стоїть посередині цих відносин. Наприклад, Yves Saint Laurent – ідея любовного роману, Nike через свій лозунг “Just Do It” має на мені провокувати та викликати відчуття азарту, Apple – це про дружність тощо;

- відображення споживача. Споживачі часто є агентами бренду, тож аудиторія якнайкраще показує свою суть саме через неї. З іншого боку, Coca-Cola відображає доволі вузьку аудиторію дітей 13–15 років, хоча насправді клієнтська база є набагато ширшою.

До невидимої ж оболонки відносять такі грані призми:

- ідентичність бренду. Набір тону голосу бренду, того, як він говорить про свої продукти, визначає його характер та те, якою б людиною він був. Створення обличчя бренду (реального або символічного) – найпростіший спосіб показати свою ідентичність. Так роблять парфумерні бренди, Pepsi та бренди одягу;
- Культура. Культура бренду, так само як людська, є набором певних цінностей, установок та принципів, що визначає її ідентичність. Автор наголошує, що дуже часто культура походить від країни. Nike, Levi's або IBM стоять за Америку, японські автомобільні концерни, наприклад, Nissan або Toyota – за Японію, а Canon або Technics заперечують своє японське походження;
- Самосвідомість. Дуже часто бренд слугує самобутнім каталізатором особистісного розвитку. Самообраз — внутрішнє дзеркало самої аудиторії. Приклад Porsche, який наводить автор, демонструє нам, що немала частина власників купує люксові авто задля самоствердження, доведення самому собі, що “я можу дозволити собі це авто”. Або, наприклад, чимало фанатів бренду одягу Lacoste внутрішньо відносять себе до членів елітарних клубів.

У додачу до цього, Д. Аакер у своїй моделі Brand Identity System розглянув ідентичність бренду через чотири перспективи: бренд як товар, бренд як особистість, бренд як організація і бренд як символ [6, с. 78–82]. Так що обидві розглянуті моделі є основоположними в контексті розробки сучасних бренд-

стратегій та особливо важливими в галузі виробництва товарів тривалого використання, зокрема корпусних меблів під замовлення.

К. Воробйов у своєму дослідженні “Від основ до вершини: пентагональна піраміда бренду як модель розвитку кавового бренду” згадує фундаментальну роботу К. Келлера модель резонансу бренду (Brand Resonance Pyramid). Ця піраміда складається з п’ятих рівнів: присутність, актуальність, продуктивність, переваги, комунікація (знизу доверху) і відображає шлях взаємодії клієнта із брендом [17, с. 2]. На першому рівні споживач ще не має усталеного враження про компанію. Тут реклама нерідко є першим контактом з брендом. На другому рівні споживач усвідомлює яку роль може відіграти бренд у його житті та які проблеми вирішити; на рівні “Продуктивність” оцінюються функціональні характеристики; на наступному, рівні “Перевага” виникає психоемоційна прив’язаність споживача до бренду і, нарешті, на рівні “Комунікації” споживач перебуває на найвищому щаблі прихильності до бренду, що проявляється в активній адвокації бренду та рекомендаціях.

Пірамідальні моделі доповнює концепція ДНК бренду, що набула поширення серед вітчизняної наукової спільноти. У дослідженні В. Малтиз, Д. Вовченка та Д. Панфьорова “ДНК та піраміда бренду як складові маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів” пояснюють, що “Під терміном «ДНК бренду» бренд-менеджери характеризують сукупність параметрів фірми, що виділяють її на фоні конкурентів. Це суть бренду, яка містить у собі його зовнішні і внутрішні характеристики, відтворює його переваги і передає їх до споживача” [18]. У цьому ж дослідженні автори зосередили увагу на тому, що ідентичність бренду має певний “генетичний код”, що зашифровано у 7 складниках: імідж бренду, індивідуальність бренду, асоціації бренду, позиції бренду, сприйнята якість бренду, цінності та ядро бренду [18]. Така багатокomпонентна архітектура ідентичності бренду особливо релевантна для брендів-виробників меблів у сегменті Bespoke, оскільки часто прийняття рішення про купівлю залежить від емоційної складової бренду.

Систематично етапи розробки бренд-стратегії представлені у роботі В. Пустотіна, директора консалтингової компанії “Слідопит” [19]. Представлене на події kmbs IDEA Days та опубліковане у виданні Києво-Могилянської бізнес-школи, напрацювання містить 6 етапів побудови стратегії бренду. Перший крок полягає в усвідомленні прагнень та амбіцій власника, адже банально виділення бюджету на реалізацію заходів з брендингу та усвідомлення важливості цих заходів — різні речі. Автор наводить реальні приклади зі світу брендингу та пояснює, що якщо власник компанії не реагує на пропозиції імплементувати певні брендингові рішення — тоді сенсу переконувати немає. Він пояснює, що вище керівництво бренду зазвичай мислить певними KPI, а тому йому важко конвертувати певні невидимі дії у фінансові результати. Досить влучно В. Пустотін роз’яснив, що досі в українському бізнес-середовищі панує неоднозначність сприйняття явища “бренд”, а тому й фінансової доцільності його розвитку. Автор також пояснює, що важливо, щоб власник бізнесу усвідомлював природу бренду, та дає для прикладу такі три тези: “Бренд — це феномен, пов’язаний із вірою людини, — відповідно, його неможливо побудувати відразу, як за помахом чарівної палички. Як явище бренд існує тому, що кожний з нас хоче комусь довіряти, у щось вірити. І щоб досягти цього, потрібно щонайменше три-п’ять років”; “Бренд — це обіцянка, яку потрібно виконувати. Якість такого-то рівня, такий-то продукт за такою-то ціною... І не має значення, яка криза вирує навколо. Ви мусите якомога послідовніше виконувати обіцянку, яку заклали в бренд для свого покупця. Якщо ж вона порушується, тоді продаж стрімко котиться вниз”; “Якщо ви будуватимете бренд послідовно та правильно, то напевне матимете серйозну конкурентну перевагу. Чому Procter & Gamble купила Gala, а PepsiCo — Sandora? Тому що це були надпотужні бренди на своїх ринках — яким довіряли люди, тому купували їх автоматично”. Другий крок, як пояснює автор, полягає в аналізі ринку та конкурентів, оскільки наповнення стратегії бренду відштовхується від структурованості та рівня розвитку ринку. Третій крок — аудит бренду, який передбачає перевірку актуальності неймінгу, диференціації бренду,

продуктового фокуса бренду, впізнаваності бренду, привабливості фірмового стилю та пакування бренду, сприйняття споживачами якості продукції бренду, чіткості цільової аудиторії, точок росту та бренд-архітектури. Четвертий крок — у переосмисленні цільового ринку, розробці або коригуванні позиціонування бренду. Автор бачить сутність цього процесу в рефлексії над питанням: “Чому людина, яка зараз купує щось інше, буде в нових умовах купувати мій бренд?”. П’ятий крок — вдосконалення бренд-архітектури та створення нової концепції асортименту. Фундаментальним етапом у розробці бренд-стратегії В. Пустотін вважає переосмислення продуктової архітектури бренду та переконує, що часто різні продукти однієї компанії можуть мати абсолютно різні мотиви серед аудиторії. Наприклад, ресторан McDonald’s та McDrive — абсолютно різні “продукти”, хоч продають ту саму їжу за тією самою ціною, але, що важливо, різним категоріям аудиторії (автомобілістам). Шостим, останнім кроком є етап розробки комунікаційних повідомлень та стратегій просування, на якому визначається, що та як повинно доноситися до цільової аудиторії. Такий сучасний підхід охоплює всі аспекти діяльності сучасних компаній та бездоганно підходить для меблевого підприємства у сегменті “Bespoke”

У роботі В. Самодай, Ю. Мащини та Г. Ковтун описаний альтернативний п’ятиетапний процес розробки концепції бренду, до якого входять: знаходження ядра бренду, встановлення вигод та переваг підприємства та споживача від взаємодії, проведення аналізу ринку та сегментування, визначення механізму взаємодії зі споживачем й розробка фірмового іміджу підприємства [15, с. 3]. Автори також додають, що невіддільним інструментом під час розробки стратегії бренду є SWOT-аналіз, який в одній матриці об’єднує слабкі та сильні сторони підприємства, загрози та конкурентні переваги [15, с. 5]. Зауважується також, що цілі, котрі висувуються під час розробки стратегії, повинні відповідати концепції SMART, а конкретизація стратегії вимагає використання маркетингового міксу 4P: Product, Price, Place, Promotion [15, с. 5].

Важливим етапом під час розробки бренд-стратегії можна назвати вибір маркової стратегії. У цьому ж напрацюванні В. Самодай та співавтори виокремлюють три маркові стратегії, вибір яких залежить від самого об'єкта:

1. Стратегія одного бренду полягає у використанні одного і того самого неймінгу для позначення бренду. Таким чином економляться ресурси та відкривається вікно для двосторонньої комунікації компанії, хоча у такому випадку приходится підтримувати якомога вищий рівень іміджу товару [15, с. 6];
2. Стратегія індивідуальних брендів є діаметрально протилежною. Якщо стратегія одного бренду передбачає використання однієї назви для всієї глибини та ширини продуктової лінійки, то ця стратегія полягає у виробництві ідентичних товарів для різних сегментів ринку. З одного боку – це ізолює від негативних наслідків у разі погіршення репутації одного товару, а з іншого – є дороговартісною, оскільки вимагає реєстрацію кожної марки на кожному ринку [15, с. 6];
3. Стратегія парасолькового бренду поєднує під одним брендом товари з різних товарних категорій. Серед переваг такої моделі є довіра покупців до виробника, серед недоліків – загроза дискредитації виробника через погану якість однієї з марок [15, с. 6].

Важливу роль у сучасному управлінні брендом грає концепція стратегій розширення бренду. Д. Тюріна та С. Захаренко у своєму дослідженні в журналі “Економіка та суспільство” розглядають 3 виміри таких стратегій: монобрендинг, суббрендинг та мультибрендинг [20, с. 1]. Коротко вони описують властивості кожної зі стратегій наступним чином: “монобрендинг забезпечує єдність іміджу бренду, суббрендинг дозволяє охоплювати різні аудиторії, а мультибрендинг дає можливість мінімізувати ризики та експериментувати з новими ринковими нішами” [20, с. 1]. Інтерпретуючи це для меблевого підприємства, можна зробити висновок щодо доречності застосування стратегії суббрендингу, оскільки таке рішення дозволяє розвивати різні цінові

категорії продукції для різних аудиторій (наприклад, економ, бізнес, преміум) під спільним брендом.

Тема різноманітності стратегій просування бренду на різних етапах розвитку є ще однією темою, яку важливо розглянути в рамках підготовки до розробки бренд-стратегії. О. Пенькова, В. Лементовська та Т. Бортник у своїй статті наголошують, що задля забезпечення максимальної ефективності маркетингових зусиль стратегія просування бренду повинна враховувати особливості та характеристики кожного етапу життєвого циклу продукції, починаючи з введення на ринок та закінчуючи етапом зрілості [21]. Провівши паралелі із фурнітурним ринком, фіксуємо, що певні дизайнерські рішення часто мають обмежений життєвий цикл, тоді як класичні рішення не виходять з моди протягом десятиліть.

У статті Ю. Холодної, опубліковану в журналі “Економіка та суспільство”, викладений опис тенденцій розвитку сучасних компаній, особливо в еру глобалізації та діджиталізації. Спостерігавши за розвитком успішних компаній протягом останніх років авторка зробила висновок, що “їх шлях розпочався зі створення сильного місцевого або національного бренду, дозволяючи підприємствам акумулювати відповідний досвід для виходу та подальшої успішної діяльності на міжнародних ринках” [22, с. 3]. Це свідчення дозволяє нам констатувати актуальність твердження для українських фурнітурних підприємств, особливо з потенціалом зовнішньоекономічної діяльності (експорту).

Кажучи про ринок товарів тривалого використання, до якого відносяться меблі, варто наголосити на зауваженнях щодо певних вимог під час розробки бренд-стратегії, викликаних специфікою галузі. У дослідженні “Виклики та стратегії адаптації меблевої галузі України в економічній нестабільності” О. Кобилюх наводить дані, зокрема, стосовно споживання меблів в Україні після початку повномасштабного вторгнення. Авторка стверджує, що споживання «суттєво змінилося — на кінець 2022 р. скоротилося на 25%, а за підсумками 2023 р. на 44% і станом на кінець 2023 р. склало 26 006,35 млн грн» [23, с. 3].

Станом на 2023 рік Україна експортувала за кордон меблі на 786,49 млн дол. США; Під кінець того самого року налічувалося 11 141 підприємство та фізичних осіб-підприємців. З них 80% — ФОП, тобто представники МСП [23, с. 3]. Видання Cases Media інтерпретує дані від статистичної компанії Statista та стверджує, що вітчизняний фурнітурний ринок зможе повернутися до довоєнних обсягів продажів та прибутків лише у 2027–2028 роках [24].

За даними дослідження О. Кобилухо в Україні найпоширенішими каналами продажу меблів залишаються офлайн- та онлайн-продажі: реалізація через власні сайти та маркетплейси, виготовлення меблів під індивідуальне замовлення, співпраця із торговими мережами, дистриб'юторами та оптовиками [23, с. 5]. Та попри стрімку діджиталізацію світу, меблева галузь залишається однією із небагатьох консервативних, де інтернет-продажі складають всього 12–15% від загального обсягу [23, с. 6]. Окрім цього, авторка наголошує на тому, що в сучасних умовах кожному джерелу збуту притаманні свої особливості. Наприклад, досить нестабільним залишається продаж меблів під індивідуальні дизайн-проекти, оскільки існують ризики їх заморозки через форс-мажорні обставини [23, с. 5].

Класифікуючи меблі як категорію товару, варто зосередити увагу на тому, що така продукція відноситься одночасно до двох когорт: товарів попереднього вибору та товарів тривалого використання. Як вказується в класичній маркетинговій літературі, кожен товар можна класифікувати за чотирма категоріями: за призначенням, за характером споживання, за призначенням і ціною та терміном використання [25]. За терміном використання, наприклад, меблі відносять до товарів тривалого використання. Втім, саме ця особливість такого типу товарів потребує додаткової класифікації. Як зазначається у джерелі, товари попереднього вибору характеризуються порівнянням споживачем між собою за якістю, показниками придатності, зовнішнім виглядом та ціною. Автор підтверджує це тим, що “прикладом можуть служити меблі, одяг, автомобілі” [25]. Приналежність меблів до обидвох категорій вимагає особливого підходу до формування бренд-стратегії, наприклад, надання особливої уваги точкам дотику

із брендом, тривалим періодам формування довіри, потребі в забезпеченні післяпродажного сервісу тощо.

У досліджуваному сегменті такі вимоги набувають особливого значення. Розробка стратегії фурнітурного бренду вимагає враховувати наступні чинники: довготривалий цикл шляху клієнта – від першого знайомства через рекомендації та рекламу до комунікації з менеджером, проєктування, виготовлення, доставки, монтажу та безпосередньої експлуатації; високу залученість клієнта на всіх етапах роботи з меблевим підрядником; домінування емоційних мотивів придбання, наприклад бажання отримати естетичне задоволення від готового продукту, самоствердитися тощо; превалюючу частку особистих рекомендацій в рамках залучення нових клієнтів (сарафанне радіо); необхідність післяпродажного та гарантійного сервісу. Усі ці чинники слугують не просто елементами систематизації стратегії, а й слугують основою для розробки шляху клієнта (Customer Journey Map).

Узагальнюючи підходи, що були розглянуті у цьому підрозділі, можна сформулювати інтегровану модель бренд-стратегії фурнітурного підприємства під замовлення, що використовує моделі Капферера (призма ідентичності), Аакера (Brand Identity System) та Келлера (Brand Resonance Pyramid) як основу. Резюмуючи, ця модель ґрунтується на синтезі чітко сформульованої місії та візії компанії; характеристикації призми ідентичності та її компонентів (фізичні особливості, відносини, культура, ідентичність, самосвідомість, відображення споживача); SWOT-, PESTEL-аналізу та конкурентного бенчмаркінгу; вперше розробленого позиціонування з унікальною ціннісною пропозицією; деталізованої бренд-архітектури; маркетингового міксу 4Р; системи КРІ бренд-менеджменту, здатну інтегруватися в піраміду Келлера для відстеження руху клієнта від присутності до споживача. Нарешті, усі ці складові моделі зустрічатимуться та будуть детально описані в наступних дослідницьких етапах та під час розробки бренд-стратегії для підприємства з виробництва корпусних меблів під замовлення “Престиж-Комфорт”.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження бренду та ребрендингу

Оцінка ефективності будь-яких рекламних заходів, у тому числі розвитку бренду та ребрендингу, є невіддільною частиною маркетингового процесу компанії. Для бренд-менеджера це дозволяє приймати зважені та аналітично обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій в розвиток бренду, оновлення позиціонування, ребрендингу тощо. С. Пустовгар та Т. Муханова у дослідженні “Оцінка бренду підприємства на основі конкурентного аналізу” звертають увагу читача на думці, що “оцінка бренду на основі конкурентного аналізу є надзвичайно важливою для сучасних організацій. Вона допомагає підтримувати актуальність і релевантність бренду в швидкозмінному бізнес-середовищі” [26, с. 1]. До того ж авторки згадують моделі ідентичності бренду Д. Аакера й моделі М. Шеррінгтона задля “визначення груп факторів та показників для оцінки бренду підприємства” [26, с. 1]. Актуальність цих тез особливо яскраво проявляється в контексті конкурентного середовища в меблевій сфері, де агресивна конкуренція відбувається серед представників малого та середнього бізнесу, таких як “Престиж-Комфорт”.

Сучасний світ бренд-менеджменту стоїть на трьох китах — підходах до оцінки бренду: фінансових, споживчих та комбінованих. До першого відносять методики Interbrand, Kantar BrandZ та Brand Finance. Interbrand обраховує вартість бренду шляхом добутку трьох чинників: майбутнього прибутку компанії, частки цього прибутку, яку «робить» саме бренд (Role of Brand), і сили бренду відносно конкурентів (Brand Strength) [27]. Методика Kantar BrandZ діє інакше – компанія опитує велику кількість споживачів, що дозволяє визначити, наскільки сприйняття бренду впливає на його фінансові показники [28]. Нарешті Brand Finance, своєю чергою, рахує, скільки бренд коштував би у вигляді роялті: так само, як Kantar опитує споживачів, виводить ставку роялті, застосовує її до прогнозованих доходів і дисконтує до сьогоднішньої вартості (за стандартом ISO 10668) [29].

О. Зозульов та М. Глоба у дослідженні «Методичні засади проведення бренд-аудиту» наголошують на необхідності системного підходу до оцінки бренду шляхом бренд-аудиту. Як сказано в статті: “Економічним сенсом створення бренду є підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства, побудова сталої конкурентної переваги, в результаті чого бренд стає інструментом зменшення еластичності ринкового попиту” [12, с. 163]. Додатково до цього, бренд-аудит автори описують як ключовий інструмент управлінської діагностики, який дозволяє дати оцінку наявному стану бренду перед прийняттям стратегічних рішень про його вдосконалення або трансформацію.

Метрик для оцінки бренду існує насправді велика кількість. Якщо казати про споживчі методи оцінки, найголовнішим, без перебільшень, є Net Promoter Score, який часто скорочують до NPS. Ця метрика демонструє, який відсоток споживачів готовий рекомендувати бренд своїм знайомим. Альтернативний спосіб обчислюється як різниця між часткою “промоутерів” (чия оцінка 9-10 балів) та “детракторів” (чия оцінка 0-6 балів). Так, наприклад, її описує П. Брюс у статті “Using Fred Reichheld’s Net Promoter Score” [30, с. 2]. Ще однією важливою метрикою в рамках дослідження бренду є Customer Satisfaction Index (CSI), що дозволяє оцінити загальну задоволеність клієнтів. Для компанії в галузі виробництва товарів тривалого використання невіддільними є метрики кількості переходів від знайомства з брендом аж до завершення угоди (Conversion Rate), середнього чека (Average Order Value) та частки повторних замовлень (Repeat Purchase Rate).

Усі ці перелічені метрики можна назвати базовими та такими, які надають загальне враження про маркетингову діяльність бренду. Натомість глибших метрик ефективності бренду відносять Return of Marketing Investment (ROMI), що дозволяє визначити окупність маркетингових інвестицій, Customer Acquisition Cost (CAC) – вартість залучення одного клієнта, Customer Lifetime Value (CLV) – оцінка довічної цінності клієнта. Д. Скок на одному зі своїх інтерв’ю наголосив: “Давно я сформулював рекомендацію, згідно з якою

показник САС повинен становити одну третину або ж показник LTV має бути втричі більшим за САС. Я визначив це число на власний розсуд, відвідавши безліч компаній, що працюють у сфері SaaS. Напевно, це було десь сім років тому, коли я вперше оприлюднив цю ідею” [31]. Тобто задля забезпечення життєздатності бізнес-моделі співвідношення CLV/CAC повинно бути 3:1. Іншою надважливою метрикою в сегменті меблів під замовлення є Share of Voice (SoV) – частка голосу бренду в інформаційному полі. Її важливість визначається тим, що під час вибору клієнтом виробника (що може тривати тижнями або місяцями) присутність бренду формує у голові клієнта ту обізнаність, яка іноді стає вирішальною під час прийняття рішення про купівлю. Такі метрики дозволяють зробити висновок, що інтегральна оцінка потребує паралельного моніторингу фінансових результатів та зрушень у сприйнятті бренду споживачами, що формує цілісну картину ефективності стратегії бренду.

Питання ребрендингу – одне з основоположних у розвитку брендингу як науки. Воно розгорнулося в умовах динамічних змін ринкового середовища. Зміни споживацьких преференцій, які наступили за тенденціями глобалізації, змусили ребрендинг стати однією з невід’ємних частин життєвого циклу сучасних компаній. Кон’юнктура ринку, тренди та інші макроекономічні чинники часто стають причиною для топ-менеджменту компаній задуматися стосовно зміни брендингу. К. Кузнєцова та О. Ченуша у своєму посібнику розглядають ребрендинг як окрему тему в курсі бренд-менеджменту та включають до нього питання сутності ребрендингу та виокремлення управлінських рішень, які ним не є; межу, коли компанії необхідний ребрендинг; етапи, завдання та стратегії ребрендингу [4, с. 7]. До останнього авторки відносять стратегію повного ребрендингу, репозиціонування, рестайлінгу чи редизайну та ренеймінгу [4, с. 7]. Як можна зрозуміти з назв основних стратегій ребрендингу, їх застосовують для різних потреб. Наприклад, стратегія повного ребрендингу передбачає комплексну зміну всіх елементів бренду; репозиціонування – зміну тільки позиціонування бренду; редизайн – зміну візуальної складової; ренеймінг – зміну назви, слоганів, лозунгів компанії.

До етапів ребрендингу К. Кузнецова та О. Ченуша відносять: бренд-аудит, розробку тактики та стратегії ребрендингу, оновлення головних елементів айдентики бренду та донесення ідеї ребрендингу до аудиторії [4, с. 8]. Тож ребрендинг у сучасному розумінні цього слова – це у певному вимірі також стратегія. У сучасному середовищі взаємовідносин між брендом та споживачем першому дуже складно і часто не вигідно приховувати щось від другого, тож найкраща стратегія у формуванні взаємовідносин із аудиторією – комунікація. Щодо перших етапів тут все незмінно (в контексті імплементації маркетингових заходів): бренд-аудит потрібен для визначення поточного стану сприйняття бренду споживачами, конкурентного середовища та свого місця у ньому. Розробка тактики та стратегії передбачає формування систематичних рішень стосовно введення оновленого бренду, а оновлення айдентики – вдосконалення старих візуальних елементів бренду або розробка нових.

Вітчизняна маркетингова література містить низку прикладів умов, за яких доцільно проводити ребрендинг. До основних сценаріїв українські науковці відносять: моральне старіння бренду, зміна стратегічного позиціонування, об'єднання або поглинання компаній, вихід на нові ринки (у тому числі міжнародні), кризові ситуації, коли без ребрендингу зростає загроза репутації тощо. У той самий час важливо відрізнити ребрендинг від поняття ренеймінгу або редизайну – останні радше є частиною ребрендингу, а не самим ребрендингом. Продовжуючи цю тему, В. Пустотін наголошує, що “основний виклик, який стоїть перед кожним бренд-менеджером – це не давати бренду старіти”, з чого випливає, що будь-які сигнали старіння бренду (наприклад накопичення запасів або зменшення продажів) повинні насторожувати бренд-менеджера та наштовхувати на думку про необхідність репозиціонування або ребрендингу [19].

Розвиваючи думку про оцінку ефективності ребрендингу, необхідно наголосити на важливості замірів ключових показників до та після втілення маркетингових заходів. До таких показників можна віднести: динаміку обсягів продажу та частки ринку, Brand Awareness, динаміку NPS, зміну цінової премії,

що аудиторія готова платити за продукти, зміну асоціативного поля бренду, рух споживачів пірамідою резонансу Келлера. Аби результати були якомога більш репрезентативними, заведено позначувати базову лінію перед початком ребрендингу та рік-два після завершення маркетингових заходів.

Що ще важливо додати для загальної картини: процес брендингу в сучасному світі повинен бути гнучким до зовнішніх подразників та формувати мислення співробітників, адже спільність у сприйнятті бренду та ключових бренд-атрибутів серед працівників визначає зовнішню цілісність бренду. Так узагальнено можна описати думку, яку Г. Тарасюк та О. Ковба доносять у дослідженні “Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності” [32, с. 3].

Повернувшись до ринку меблів на індивідуальне замовлення, необхідно додатково розглянути набір зовнішньоекономічних факторів. Дані про імпорт та експорт за 2021–2022 рр., наведені у дослідженні О. Кобилюх свідчить про надзвичайну турбулентність ринку [23, с. 5]. Економічна та геополітична невизначеність ставить під загрозу величезний сегмент економічної системи України, тому розробка бренд-стратегії для фурнітурного підприємства повинна враховувати цілий спектр факторів із перспективою на післявоєнне відновлення. Показники за 2023 рік вселяють надію на стабілізацію ринку: відновлення попиту в сегменті підтверджує фінансову доцільність інвестувати в розвиток бренду підприємства внаслідок систематизованої стратегії, яка враховує наявні та майбутні потреби ринку.

Без чіткого розуміння джерел інформації та можливості використання методів збору даних оцінка ефективності бренду не може бути якісною. Таким чином, у системі бренд-менеджменту застосовуються як якісні, так і кількісні методи дослідження. До якісних можна віднести глибинні інтерв'ю в рамках дослідження клієнтського досвіду (Customer Development), фокус-групи, спостереження за поведінкою споживача у точках контакту з брендом. До кількісних відносять опитування цільової аудиторії, десктоп-дослідження, аналіз внутрішньої CRM-системи, пошуковий аналіз. Синергія обидвох методів

дослідження формує комплексне враження про стан бренду і дозволяє лавірувати у морі стратегічних управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу кваліфікаційної роботи був опрацьований фундаментальний теоретичний пласт сучасного стратегічного маркетингу. Розділ побудований таким чином, аби розглянути природу явища “бренд” від самого зародження до варіацій його застосування в сучасному бренд-менеджменті, у тому числі з інтерпретацією для досліджуваного ринку. Зокрема, у підрозділі 1.1 категорії бренду та бренд-менеджменту зображають еволюцію наукової думки від “продуктоорієнтованого” характеру Американської Асоціації Маркетингу у 60-х роках минулого сторіччя до “клієнтоцентричних” концепцій, що розглядають бренд як невіддільний стратегічний актив будь-якого сучасного підприємства. Тут розглянуті як класичні моделі Ж.-Н. Капферера, Д. Аакера, так і вітчизняні підходи О. Зозульова, А. Данилюк, К. Кузнєцової, І. Струтинської та інших, що вкупі створюють методологічну основу для розуміння багатовимірного феномену бренду.

Економічний нахил підрозділу 1.2 викристалізував бренд-стратегію як інтегровану систему, що об’єднує ідентичність бренду (Brand Identity System Аакера та призма ідентичності Капферера) з позиціонуванням, бренд-архітектурою, комунікаціями та підходами до моніторингу. За основу було взято сучасну шестиетапну методологію розробки бренд-стратегії В. Пустотіна, доповнену концепцією пентагональної піраміди бренду К. Воробйова та моделлю ДНК бренду В. Малтиз та співавторів. Разом вони доповнюють піраміду резонансу К. Келлера та формують систематизоване теоретичне підґрунтя для управління брендом в сегменті меблів Bespoke. А нещодавні дослідження зовнішньоекономічних показників у галузі задають певного ритму стратегії, нагадуючи про непрості умови на ринку.

У підрозділі 1.3 було розглянуто три великі групи оцінки бренду: фінансові (Interbrand, Kantar BrandZ, Brand Finance), споживчі (NPS, Brand Awareness, CSI) та комбіновані. У цьому параграфі концепції вітчизняних науковців у сфері

маркетингу сформували кістяк систематичної діагностики стану бренду, а явище ребрендингу розглянуто як стратегічне управлінське рішення, що може бути у вигляді чотирьох форм, залежно від потреб бренду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ БРЕНДУ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Престиж-Комфорт» й аналіз показників господарської діяльності

ТОВ “Престиж-Комфорт” – приватне підприємство, яке працює на ринку корпусних меблів під замовлення в Києві та Київській області з 2010 року. Згідно з даними Єдиного державного реєстру фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, за компанією закріплено код ЄДРПОУ 37331794, основний КВЕД 31.09 — «Виробництво інших меблів» [33; 34]. Засновником, бенефіціарним власником та виконавчим директором підприємства є Зборовський Андрій Євгенійович. Юридична адреса підприємства знаходиться в Києві, у межах міста знаходиться і виробничий цех, тоді як географія обслуговування охоплювала та охоплює Київ й околиці, зокрема, через відокремлений відділ продажу в м. Броварах, який було вимушено закрито після початку повномасштабного вторгнення.

Типово для представників малого та середнього бізнесу, особливістю організаційно-правової структури підприємства “Престиж-Комфорт” є паралельне функціонування товариства та фізичної особи-підприємця Зборовського Андрія, через якого і реалізується велика частина господарських операцій у воєнний період. Така структура дозволяє підприємцям оптимізувати податкове навантаження й за потреби зручно та гнучко обирати юридичну особу. Наприклад, ТОВ використовують під час роботи з юридичними особами або під час участі в тендерах, тим часом як ФОП – в усіх інших операційних видах діяльності, на кшталт повсякденної взаємодії із фізичними особами. Під час інтерв’ю із засновником А. Зборовським гість зазначив, що ТОВ до повномасштабного вторгнення було створено якраз для участі в тендерах [35]. Та через об’єктивні причини тендерна діяльність компанії призупинилася, а основні господарські операції відбуваються користуючись спрощеною системою ФОП.

Цільовий ринок, на якому працює ТОВ “Престиж-Комфорт”, – корпусні меблі під замовлення. І цю деталь надзвичайно важливо зазначити перед початком дослідження, оскільки розуміння цільового ринку є основою для виокремлення досяжного ринку на подальших етапах. Причина, чому об’єкт дослідження не можна просто назвати меблевим підприємством, лежить у його спеціалізації. Корпусні меблі – це архітектурна форма з дерева у форматі коробки, призначена для зберігання речей. До асортименту підприємства входять кухні (кухонні гарнітури), розсувні шафи та шафи-купе, гардеробні системи, підлогові та навісні тумби, передпокої, дитячі меблі. На ранніх етапах діяльності до асортименту входило торгове обладнання – прилавки, стелажі, вітрини для роздрібних мереж. Обираючи у якості свого профілю корпусні меблі під замовлення, компанія свідомо позиціонує себе у категорії “Bespoke”, що виділяється кастомізацією на всіх рівнях потреб клієнта: дизайну, розмірів, матеріалів, фізичних характеристик. Таке позиціонування обумовлює відмову від масовості (серійності) виробництва на рахунок кастомізованих індивідуальних рішень.

Історичний розвиток товариства можна умовно поділити на три етапи. Перший етап становлення (2010–2014 рр.) був золотим часом для компанії – криза 2008–2009 рр., яка щойно закінчилася, збіглася із активним зростанням вітчизняного ринку корпусних меблів. В історії підприємства цей період характеризується зосередженістю на виробництві торгового обладнання, яке, за словами власника, генерувало 100% націнки на собівартість продукту [35]. Як згадує А. Зборовський, цей сегмент був стратегічно вигідним, оскільки 2010-ті роки були періодом, коли мережі роздрібної торгівлі стрімко росли, роблячи торгове обладнання рентабельнішим за кухонні гарнітури. Та ця логіка зламалася, коли у середині минулого десятиріччя ринок комерційного обладнання у сегменті B2B стагнував.

За ним рушив етап стрімкого зростання (2014–2022 рр.). На підприємстві він відзначився відходом від B2B- з переорієнтацією на B2C-сегмент. Цехи працювали над виготовленням корпусних меблів для приватних квартир та

будинків. Приблизно в ці роки директор виявив доцільним відкриття фірмової точки в м. Бровари, де працювала менеджерка з супроводу клієнтів. Типово для гравців на цьому ринку магазин слугував шоурум-салонем, де клієнти могли наочно оцінити якість виробів перед їхніми замірами та замовленнями. Одночасно із цим сформувався канал, який генерував безперебійний потік клієнтів – співпраця із прорабами. Доступ до такого ексклюзивного каналу продажу був можливий за рахунок того факту, що будівельники виконували роботу “під ключ”, що вимагало наявності перевіреного підрядника з виготовлення та установки меблів. Як зазначає А. Зборовський, кількість постійних партнерів-будівельників у довоєнний період становила три, що обумовлювало постійний потік замовлень. Приблизно під кінець цього періоду (2020–2021 рр.) компанія розробила власний сайт-портфоліо, який підтримував SEO-спеціаліст.

Етап воєнної кризи докорінно змінив операційну модель підприємства. У своєму дослідженні О. Кобилюх стверджує, що внутрішнє споживання меблів «суттєво змінилося — на кінець 2022 р. скоротилося на 25%, а за підсумками 2023 р. на 44%» [23, с. 3]. Втім, економіка – не єдиний фактор, що вплинув на діяльність компанії. ТОВ “Престиж-Комфорт” відчувало цей удар через мобілізацію своїх працівників. Для невеликого підприємства, як досліджуваного, кадри відіграють ключову роль не тільки в розвитку, а й у банальному існуванні фірми. На початку повномасштабного вторгнення до Збройних Сил України було призвано усіх трьох прорабів-партнерів, а минулого року мобілізували решту важливих кадрів – працівників цеху та монтажників. Менеджерка броварського офісу мігрувала за кордон, а сам офіс було закрито через значне зменшення попиту в перші роки війни. SEO-спеціаліст також залишив країну, що унеможливило та поставило під сумнів діяльність сайту – станом на сьогодні інтернет-портфоліо не функціонує.

До 2022 року організаційна структура складалася із десяти штатних, та що важливо, повністю залучених співробітників: трьох прорабів-партнерів, які генерували левову частку замовлень; одного конструктора, що відповідав за

креслення та технічну документацію; шістьох збиральників-монтажерів; менеджерки офісу та SEO-спеціаліста на аутсорсі. Така, з певного погляду, примітивна структура була вкрай ефективною для оперування трьома монтажними бригадами, які, як наголошує власник, не встигали обробляти потік замовлень – настільки високим був попит. Станом на квітень 2026 року функціонує одна бригада, діяльність якої сильно обмежена через службу співробітників. Виробничий цех довелося закрити через брак робочих рук. У часи, коли робітники на вагу золота, висококваліфіковані робітники коштують ще дорожче. Власник дуже по-бізнесовому оцінює таких фахівців по десятибальній системі: тих, хто пропонує себе як виконавця, він називає «трійками-підсобниками», а висококваліфікованих майстрів рівня «дев'яток-десяток» нині знайти вважає «просто нереально» [35]. Суворий кадровий дефіцит та неможливість утримання цеху призводять до ще однієї несприятливої змінної у діяльності підприємства: через неможливість самостійного розпилу та кромкування плит в цеху компанії доведеться купувати ці послуги у продавця сировини, що значно звужує і без того обмежений ціновий маневр.

Фінансових даних, які б презентували оборот ТОВ «Престиж-Комфорт» майже немає, що характерно для підприємств, які використовують паралельну структуру через комбінацію ТОВ та ФОП. Втім, маючи дані, отримані під час інтерв'ю із власником, та галузеві коефіцієнти, можна приблизно реконструювати структуру господарської діяльності. За словами директора фірми, до повномасштабного вторгнення підприємство могло обробляти до 30 замовлень на місяць, тоді як зараз цифра не перевищує 8 [35]. При середньому чеку 40 тис. грн (узагальнена оцінка під час інтерв'ю) виручка за місяць у довоєнний період складала близько 1,2 млн грн ($\approx 14,4$ млн грн на рік), у воєнний період знизилася до 320 тис. грн на місяць ($\approx 3,8$ млн грн на рік). Такі дані свідчать про скорочення обсягу господарської діяльності на $\sim 75\%$ – значно більшого показника за середньогалузеве падіння у 44% [23, с. 3]. З цього логічно випливає вразливість бізнес-моделі, побудованої на збуті завдяки рекомендаціям прорабів.

Узагальнені дані стосовно динаміки ключових показників господарської діяльності ТОВ “Престиж-Комфорт” у довоєнний та воєнний період представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняння ключових показників господарської діяльності ТОВ “Престиж-Комфорт” у розрізі довоєнного (до 2022 р.) та воєнного (2024-2025 рр.) періоди.

Показник	Довоєнний (до 2022 р.)	Воєнний (2022-2025 рр.)
К-сть замовлень/місяць	≈30	≈8
К-сть монтажних бригад	3	1
Виручка/місяць	≈1,2 млн грн	≈320 тис грн
Виручка/рік	≈14,4 млн грн	≈3,8 млн грн
Середній чек, грн	≈40 тис. грн	≈40 тис. грн
Коефіцієнт (цінова націнка)	1,5-1,6	1,4-1,5
Валова маржа, %	40-50%	40-50%
Чисельність персоналу, осіб	10	3
Канали збуту	Прораби-партнери (~50%), офіс у Броварах та особисті рекомендації (~50%)	Сарафанне радіо (100%)
Географія замовлень	Київ + область	Здебільшого Київ
Стан маркетингу та сайту	Сайт-портфоліо + SEO- підтримка	Сайт призупинено, маркетинг відсутній

Джерело: розроблено автором за даними дослідницького інтерв'ю із власником А. Зборовським [35] та даними [23; 33; 34].

Маржинальність підприємства також дещо відрізняється від середньоринкових показників. До собівартості матеріалів власник застосовує коефіцієнт 1,5, тоді як конкуренти – 2. У перерахунку на валову маржу це дорівнює 40–50%, у той час, як у конкурентів — близько 100%. З одного боку такий демпінг виступає основною конкурентною перевагою на ринку B2C послуг, але з іншого заводить підприємство у глухий кут, оскільки обмежує

можливості реінвестування в ключові напрямки, які формують перспективну конкурентоспроможність фурнітурних компаній у сегменті Bespoke, зокрема: маркетинг, розвиток бренду та утримання клієнтів. Така цінова модель фактично унеможлиблює будь-які маркетингові інвестиції, перетворюючи приємну ціну на ринку на стратегічну пастку: підприємство втрачає шанс диференціюватися і змушене конкурувати “знизу” ринку. Власне, підтвердженням цьому є той стан, у якому зараз перебуває підприємство.

Разом із зовнішнім бізнес-середовищем еволюціонували і канали збуту ТОВ “Престиж-Комфорт”. У довоєнний період (до 2022 р.) структура каналів збуту включала:

1. прорабів-партнерів, які генерували близько 50% замовлень (продажі проходили за моделлю B2B2C, у якій прораби виконували роль посередника між клієнтом та меблевиком, формуючи особисту пропозицію першому);
2. особисті рекомендації клієнтів (сарафанне радіо складало близько 30% всього обсягу замовлень);
3. Виставкова точка в м. Бровари генерувала решту – 20% замовлень.

Сайт також брав опосередковану участь у продажі, слугуючи портфоліо і, по суті, єдиним джерелом, яке надавало візуальності роботі підприємства. Позицію стосовно діджитал-інструментів варто проблематизувати у наступних розділах роботи, оскільки вона ґрунтується на досвіді власника з декількома технічними реалізаціями та не враховує усіх діджитальних можливостей маркетингу та бізнес-моделей в сегменті Bespoke. Станом на сьогодні єдиним робочим каналом залучення клієнтів залишається сарафанне радіо, яке і формує ту невелику кількість замовлень на місяць. Така одноманітна монопольна залежність від одного каналу продажу є серйозним стратегічним ризиком, який повинен бути розглянутий та нівельований у бренд-стратегії.

Ще один аспект, без якого не можна буде зрозуміти “кухню” досліджуваного підприємства, – це відносини із постачальниками сировини. Основними партнерами тут виступають ТОВ “ВіЯр”, ТОВ “Кронас”, ТОВ

“ДАСк-Центр” та ТОВ “Арніо” – головні гравці вітчизняного ринку дерев’яних плит, кромки, фурнітури та інших комплектуючих для виготовлення корпусних меблів. Особливістю наявної моделі у воєнний час є вимушена відмова від самостійного розкрою дерев’яних плит та кромкування у виробничому цеху на користь виконання цих робіт безпосередньо у постачальника. Цей аспект, у купі зі штучним здорожчанням матеріалу й робіт постачальниками та паливною кризою на Близькому Сході, значно здорожчує собівартість, хоча з іншого боку, дозволяє компенсувати дефіцит робочої сили.

Бізнес-процес, або як ще у цьому випадку можна назвати Customer Journey Map виглядає наступним чином:

1. Первинне звернення клієнта (здебільшого за особистими рекомендаціями);
2. Виїзд на об’єкт для взяття замірів та оцінки технічної складової (особливо актуально для кухонних гарнітур, оскільки повинно враховувати розташування котлів, газових труб, виходів під воду тощо);
3. Підготовка дизайн-проекту та комерційної пропозиції протягом тижня;
4. Укладення договору;
5. Виробництво (від двох тижнів до півтора місяця);
6. Монтаж (від одного дня до одного тижня).

При цьому, як стверджує власник, зараз 90% клієнтів має готові дизайн-проекти, виконані професійними дизайнерами інтер’єрів – у такому випадку підприємство адаптує візуальну складову під свої виробничі можливості. Решта 10% клієнтів – переважно ті, хто хоче зекономити та самостійно займається підбором матеріалів користуючись VR-конфігуратором “ВіЯр”, який дозволяє користувачу візуалізувати меблеві рішення та підрахувати орієнтовну вартість онлайн. Описаний Customer Journey Map є типовим для виробників корпусних меблів у сегменті Bespoke та, як зазначає О. Кобиліух характеризується високим рівнем залученості клієнтів у процес [23, с. 5-6].

Те, що доведеться додатково перевірити у параграфі 2.2, — сегменти цільової аудиторії. Як йдеться в інтерв’ю із власником ТОВ “Престиж-Комфорт”, до повномасштабної війни в Україні клієнтська база була

збалансованою та включала молоді сім'ї з потребою меблювання своїх квартир у новобудовах “під ключ” та більш зрілі господарства, що прагнули оновити меблевий “арсенал” [35]. А вже після подій 2022 року суттєво зміцнився сегмент молоді аудиторії, особливо представників ІТ-сектору, які продовжували отримувати заробітну плату у валюті та на яких економічні чинники не вплинули. Саме цей сегмент забезпечує основний попит на корпусні меблі під замовлення [35]. Географія замовлень хоч не суттєво, але змінилася. Домінують замовлення з київських новобудов, тим часом як виїзди в область стали рідкісним явищем (до 2022 року замовлення в області складали значну частку від загального обсягу).

Окремої уваги заслуговує неймінг ТОВ “Престиж-Комфорт”. Назва товариства, скоріш за все, сформована наприкінці 2000-х – на початку 2010-х рр., відображає характерний для тих часів акцент на статусних та функціональних атрибутах. Та в сучасних реаліях “епідемії брендингу” така назва є дещо застарілою та нівелює диференціюючий потенціал підприємства. На просторах інтернету можна знайти цілий пласт активних юридичних осіб на ринку меблів зі схожими назвами, зокрема: ТОВ “Престиж Комфорт” (ЄДРПОУ 43781363), ТОВ “Торговельна компанія “Престиж Комфорт”” (ЄДРПОУ 37835054) та інші [33;34]. І хоча власник компанії не вважає назву застарілою, а навпаки, вдалою та актуальною, у розділі 3 кваліфікаційної роботи це питання буде актуалізоване на користь зміни неймінгу з метою збільшення впізнаваності та диференціації на ринку.

Узагальнюючи проведений організаційно-економічний аналіз, ТОВ “Престиж-Комфорт” дуже типово для малих підприємств у сфері виготовлення меблів, характеризується кризою малого виробничого підприємства, яку спричинили геополітичні чинники та страх керівництва імплементувати маркетингові рішення. З одного боку, підприємство має приголомшливий 15-річний досвід, велику та лояльну клієнтську базу та налагоджені зв'язки із ключовими постачальниками сировини, що в купі формує нематеріальний актив у вигляді репутації та контактів. З іншого боку, у компанії значно зменшилася

клієнтська база за останні роки, а відповідно скоротилися обсяги виробництва (~75%) та прибутки, сильно невістачає кваліфікованих кадрів через мобілізацію, відсутні будь-які маркетингові активності (навіть сайт, що працював як портфоліо), втрачені зв'язки із партнерами, які колись генерували левову частку потоку замовлень. Стратегія цінового демпінгу, що історично виступала як основна конкурентна перевага, в сучасних умовах стала пасткою, яка дедалі більше зменшує маржу та можливості реінвестування в розвиток бренду та маркетинг. Та перелік вище перелічених фактів не робить розвиток досліджуваного підприємства неможливим, навпаки – відкриває вікно можливостей. Зокрема, у параграфі 2.2 буде проведено дослідження ринку корпусних меблів та виокремлено конкурентів.

2.2. Діагностика конкурентного середовища та дослідження ринку корпусних меблів України в умовах воєнного стану

Якщо параграф 2.1 базувався на аналізі організаційно-економічної структури ТОВ “Престиж-Комфорт”, то в цьому увага зосереджується на ринковий контекст в умовах війни, визначення обсягу цільового та досяжного ринків, за допомогою методу з маркет-сайзингу Bottom-Up, аналіз конкурентного середовища за допомогою теорії Co-opetition Бранденбургера-Нейлбаффа, проведення PESTEL-аналізу та аналізу п'яти сил Портера. Кажучи про методологію, використано наступні джерела: Державна служба статистики, Українська асоціація меблевиків, Opendatabot та YouControl як офіційні джерела та інтерв'ю із власником задля отримання інсайдерської інформації.

Кон'юнктура українського меблевого ринку за останні 4 роки характеризується нерівномірною V-подібною динамікою. У 2024 році експорт продукції за УКТ ЗЕД 94 сягнув 909 млн дол. США, що на більш ніж 15 відсотків більше за попередній рік, імпортувала Україна на 414 млн дол. США (+21,4%), тим часом коли внутрішній ринок оцінювався у 500-600 млн дол. США – про це свідчать дані Української асоціації меблевиків [36]. Ці ж самі дані, разом із дослідженням від Ligno, свідчать, що сукупний дохід галузі (КВЕД 31.0) зріс до

40,5 млрд дол. США у 2024 році, що більш ніж наполовину більше за 2023 рік [36; 37]. У тому ж 2024 році за КВЕД-ом 31.0 налічувалося 7 810 активних суб'єктів, з яких 67,8% складають фізичні особи-підприємці без найманих робітників. Така інформація дає певне враження про сучасний стан меблевого ринку, зокрема про те, що більшість суб'єктів переходить на спрощений формат ФОП.

Різні галузеві джерела мають доволі розбіжні бачення об'єму імпорту меблів цієї категорії, тому це питання заслуговує методологічного роз'яснення. Оцінка 19% імпорту є авторською та доволі консервативною, якщо порівнювати з оцінкою УАМ (близько 63%) [38]. Така розбіжність полягає в методологічному підході до оцінки імпорту, зокрема через включення або не включення тих чи інших категорій товарів. Авторська оцінка базується на УКТЗЕД 9403 30-60 (використана інформація з UN Comtrade Database [39]), що включає корпусні меблі для кухонь, гардеробів, спальень, тим часом як оцінка асоціації меблевіків охоплює відразу весь УКТЗЕД 94, який обіймає і м'які меблі, і освітлення, і матраци (імпортна залежність є набагато вищою). Лівову частку імпорту у 2023-2024 рр. закривають Китай (55%) та Польща (11%) [37]. Правда кажучи, приголомшлива цифра у 55% відображає імпорт переважно китайських компонентів для м'яких меблів, тим часом як корпусні меблі повністю виготовляються локально із використанням дерев'яних плит від вітчизняних виробників, зокрема Egger, Kronospan, Swisspan. Узагальнюючи, обидві оцінки є правильними у своїх контекстах, та для цільового ринку ТОВ “Престиж-Комфорт” більш релевантним буде консервативний підхід з оцінкою в 18-19% імпорту. Узагальнена динаміка ринку представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників українського ринку меблів за 2022-2025 рр. (з постфактум-прогнозом).

Показник	2022	2023	2024	2025 (П)
Експорт меблів УКТЗЕД 94, дол.	640 000 000	787 000 000	909 000 000	>1 000 000 000

США				
Імпорт меблів УКТЗЕД 94, дол. США	220 000 000	341 000 000	414 000 000	≈470 000 000
Доходи галузі КВЕД 31.0, млрд грн.	31,9	26,0	40,5	—
Корпусні меблі УКТЗЕД 9403 30-60 з тіньовою компонентою (×1,4), дол. США	214 700 000	267 700 000	302 900 000	348 300 000

Джерело: складено на основі даних [36; 37; 40] та авторських розрахунків УКТЗЕД 9403 30-60.

У консалтинговому світі (часто у світі стартапів) задля отримання приблизної інформації про розмір ринку використовується підхід Bottom-Up. У випадку з маркет-сайзингом цільового та досяжного ринку ТОВ “Престиж-Комфорт” був використаний такий самий підхід, який, як каже С. Бленк робить найточнішу оцінку реальної досяжності долі ринку у фрагментарному середовищі [41, с. 5]. Методологія Bottom-Up передбачає визначення загального обсягу ринку (TAM), потенційно доступного ринку (SAM) та реалістично досяжного ринку (SOM), який, по суті, означає реалістичну частку в конкурентному середовищі. Вершина айсберга, TAM, у 2025 році базується на загальному українському ринку корпусних меблів УКТ ЗЕД 9403 30-60 з урахуванням тіньового ринку, за яким було закріплено коефіцієнт 1,4. Цей ринок становить приблизно 348 млн дол. США, що за середньозваженим курсом НБУ за 2025 рік 41,5 грн/USD, складають 14,4 млрд грн.

Розрахунок потенційно доступного ринку відбувся шляхом застосування декількох фільтрів. Географічний фільтр дозволив зосередити увагу на Києві та київському регіоні, у якому працює досліджуваний об’єкт та на який у 2024 році припало 34,4% всього введеного в країні житла [42]. Сегментний фільтр дозволив виключити сегмент офісних меблів (20% ринку) та сегмент нежитлових приміщень (5%), зосередившись тільки на B2C-замовленнях (75%). І

найважливіший операційний фільтр Bespoke: за галузевими оцінками, кастомізовані меблевi рішення складають приблизно 35%, у той час як решта 65% припадає на готові серійні рішення. Перемноживши оцінку TAM – 14,4 млрд грн на коефіцієнти, отримані під час фільтрації (0,344; 0,75; 0,35), отримуємо SAM 1,3 млрд дол., що за середньозваженим курсом складає 31,5 млн дол.

Визначення SOM дозволяє зрозуміти, яку максимальну частку ринку зможе займати бізнес. У цьому випадку його розрахунок враховує поточну виручку підприємства за 2024 рік (3,4 млн грн) у співвідношенні з SAM – це 0,26%. У випадку розширення до трьох бригад, як це було у довоєнний період, та 12–15 замовлень на місяць, виручка за рік може досягти 5,7–10,8 млн грн (за умови середнього чека 40 тис. грн). Беручи до уваги помножувальний ефект бренд-стратегії, максимальний SOM може сягнути 0,7-1,2% SAM, що в перерахунку дорівнює 8,7-15 млн грн на рік. Розрахунки трьох складових маркет-сайзингу наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – розрахунок TAM/SAM/SOM для підприємства “Престиж-Комфорт” (2025 р.)

Складова	Значення	Фільтр	Обґрунтування
TAM (загальний доступний обсяг)	≈\$348 млн / ₪14,4 млрд	Корпусні меблі за УКТЗЕД 9403 30-60 + тіньовий коефіцієнт 1,4	Розрахунок за УКТЗЕД в базі даних UN Comtrade, експертна оцінка тінізації
SAM (доступний обсяг)	≈\$31,5 млн / ₪1,3 млрд	TAM * 0,344 * 0,75 * 0,35	Київ + регіон, B2C сегмент, % Bespoke-сегмента
SOM (максимальний охоплювальний обсяг)	₪8,7-15 млн/рік	0,7-1,2% SAM	2-3 бригади * 12-15 замовлень/місяць * 40 тис грн

Джерело: Bottom-Up-розрахунки [41] на основі даних [35; 36; 37; 42].

Дослідження та класифікація конкурентного середовища ТОВ “Престиж-Комфорт” ґрунтуються на методології Co-opetition [43], розробленій А. Брандербургером та Б. Нейлбаффом та інтерпретованій у статті “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy” від Harvard Business Review [44]. У своєму напрацюванні автори пропонують концепцію Value Net, яку описують як схематичну карту, яка об’єднує всіх гравців ринку та відображає взаємозалежності між ними [44, с. 59]. За цією ж концепцією Брандербургер та Нейлбафф виокремлюють чотири ключові актори: клієнтів, постачальників, конкурентів та комплементорів. За теорією, їхня діяльність збільшує цінність продуктів основного підприємства. В той самий час, А. Гроув у своїй роботі “Only the paranoids survive” доповнив класичну модель “П’яти сил Портера” шостою – комплементаторами як “win-win” партнерами [45, с. 29]. Використання саме такої методологічної рамки стає особливо актуальним в розрізі конкурентного сегментування на ринку меблів під замовлення, оскільки специфіка галузі передбачає не лише інтенсивного “змагання” з прямими конкурентами та гігантами, а й партнерство із забудовниками, прорабами, постачальниками та дизайнерами інтер’єрів. Така рамка дозволила розділити усіх об’єктів ринку на чотири категорії: прямі конкуренти, замінники, win-win (з перекладу з англійської “виграш-виграш”, тобто це ті гравці, які є не конкурентами, а партнерами) та гіганти. З такою класифікацією, інтерпретованою для ТОВ “Престиж-Комфорт” можна ознайомитися в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – матриця конкурентного середовища ТОВ “Престиж-Комфорт” у Києві та Київській області (2025 р.)

Тип	Представники	Рівень загрози/можливість
Прямі (Bespoke меблі)	Le Confort Factory, Light House, Advena, Dako, Vilena, Givo Furniture Studio, Tentoni, Файні Кухні, Green Mebel, МІК Меблі, Алька Меблі	Високий рівень загрози

Замінники (готові меблі / DIY)	Епіцентр, 4room, JYSK, IKEA, Комфорт Меблі, Дубок, Rozetka, Prom, OLX	Високий рівень загрози
Win-win	Постачальники: ВіЯр, Кронас, Арніо, ДАСк-Центр, Blum, Egger, Kronospan Лідогенератори: забудовники Intergal-Буд, KAN, Київміськбуд Дизайн-студії: Soprano, AlexDesign та ін.	Стратегічна можливість
Гіганти	Мебель-сервіс (2,24 млрд грн), Світ Меблів (992 млн грн), Modern Expo, Морган-Феніче	Середній-низький рівень загрози

Джерело: розроблено автором на основі реєстраційних даних YouControl, Opendatabot, дослідницького інтерв'ю з власником ТОВ “Престиж-Комфорт” та відкритих даних [35; 46; 47].

Прямі конкуренти, зображені в таблиці, – київські майстерні зі схожим ціновим позиціонуванням, географією та середнім чеком, як у ТОВ “Престиж-Комфорт”. Причина, за якою саме ці компанії були вибрані як конкуренти, полягає в їхній маркетинговій активності – просуванні сайту, веденні соціальних мереж. На відміну від імпотентних у розрізі маркетингу фурнітурних підприємств, ці можуть послугувати певним прикладом до наслідування та базою для наступних підрозділів кваліфікаційної роботи. У цьому контексті залежність досліджуваного підприємства від одного сарафанного радіо створює значну стратегічну вразливість, яку необхідно нівелювати в бренд-стратегії. У якості замінників було обрано виробників, наприклад, JYSK та IKEA, збірка виробів яких вимагає залучення з боку споживача, великих ритейл-мереж, таких як Епіцентр, 4room, Комфорт Меблі, Дубок та маркетплейси, на кшталт Rozetka, Prom та OLX. Замінники вони тому, що не пропонують споживачеві кастомізованого рішення, натомість є дешевшими та простішими у збірці.

Win-Win партнери представлені у вигляді постачальників, які вже були згадані в цьому параграфі, – ВіЯр, Кронас, Egger, Blum; Девелопери житла – KAN, Intergal-Буд, Київміськбуд та ін., що виступають як повноцінні канали

лідогенерації через запит якісних меблевих рішень “під ключ” від підрядника; Київські дизайнери інтер’єрів та дизайн-студії, які виступають “брокерами вибору”. Останній потребує особливої уваги, оскільки, як каже в інтерв’ю А. Зборовський: у 90% випадків клієнт вже має готовий дизайн-проект [35].

Методологічне застереження потребує категорія “Гіганти”. Посправжньому великими гравцями у сегменті УКТ ЗЕД 9403 30-60 (корпусні меблі) є ТЗОВ “Мебель-Сервіс” (ЄДРПОУ 25550470, виручка 2,24 млрд грн у 2025 р.) [46], ПрАТ “Світ Меблів-Україна” (ЄДРПОУ 03366434, виручка 992 млн грн у 2025 р.) та фабрика “Комфорт Меблі”. Ці підприємства найбільш наближені до того, що в дослідженні було визначено як корпусні меблі. Натомість компанія, що часто згадується у вітчизняних рейтингах, – це Modern Expo (ЄДРПОУ 21751578, 7,9 млрд грн у 2025 р., експорт у США та Європу), яка хоч і орієнтується виключно на експорт, та була наведена лише з контекстною ремаркою [48]. Ще однією такою компанією є Морган-Феніче (33426845, м’які меблі для ІКЕА-експорту).

Категоризація конкурентного середовища дозволила зробити проміжний висновок щодо високої фрагментації ринку: топ-5 виробників корпусних меблів (9403 30-60) формують до 40% ринку, у той час, як решту 60% — малі та середні бізнеси.

У таблиці 2.4 подано структурний аналіз ринку за методологією п’яти сил Портера [49; 50], доповнений шостою силою А. Гроува [45].

Сила	Інтенсивність	Обґрунтування
Загроза нових учасників	Середня	Низькі капітальні (дороговизна ЧПК верстатів) та високі некапітальні бар’єри
Влада постачальників	Висока	Два постачальники (ВіЯр та Кронас) контролюють 70+% дистрибуції плити в Києві та регіоні; Виробники меблевої фурнітури (Blum, Hafele) олігополісти; Перехід на інші країни-імпортери (раніше була Білорусь) збільшила собівартість на 15-25% [51]
Влада покупців	Висока	Клієнти можуть отримувати 5-10

		комерційних пропозицій одночасно, використовувати онлайн-конфігуратор ВіЯр – прозорість зросла. Додатково з 2022 року сильно впали реальні доходи населення, що посилює цінову чутливість
Загроза заміників	Висока	Великі маркетплейси та роздрібні мережі закривають до 70% базових потреб
Інтенсивність суперництва	Дуже висока	7810 гравців на ринку корпусних меблів, з яких 67% ФОП (тільки офіційно)
комплементори (шоста сила)	Стратегічна можливість	ВіЯр 3D-конструктор посилює конкурентні позиції через діджиталізований сервіс та бренд. Забудовники, разом із дизайнерами та програмою «Оселя» [52] є потужним контуром партнерств

Джерело: складено автором на основі моделі М. Портера [49; 50] з доповненням шостої сили за А. Гроувом [45] та за даними [35; 36; 51; 52].

Аналіз макросередовища за методикою PESTEL, розробленою Ф. Агіляром [53] показав подвійну природу чинників за останні три роки. У політично-правовому блоці аналіз показав, що найвпливовішим чинником на кон'юнктуру ринку останніми роками став воєнний стан з мобілізацією кадрів (про це заявили 85% опитуваних представників галузі) [36]. З іншого боку, зрости галузі допомогла програма пільгової іпотеки «Оселя»: за даними від Opendatabot за 2024 рік видано 8717 кредитів на понад 14 млрд дол. (+65% обсягу) [52]. За цими ж даними 45% усіх позик було отримано на житло в столиці (18%) та області (27%) [52], що репрезентує великий попит на корпусні меблі в регіоні, де працює досліджуваний об'єкт. Повномасштабна війна також вплинула на політично-правовий чинник, зокрема, з 8 березня 2022 року FSC-сертифікати з Білорусі та Росії були анульовані, що призвело до втрати приголомшливих 65% імпорту фанери та 42% МДФ [51]. У цьому блоці є і позитивні зрушення: DCFTA з ЄС, що визначає нульове мито у тому числі й товарної групи 94.

Досліджуючи макроекономічні чинники, варто відзначити значне коливання курсу від 41,5 до 42 гривень за один долар у 2025 році. Інфляція в

цьому ж році повернулася до довоєнних значень (7,4%), а реальні заробітні плати зросли на 15,6% і перевищили довоєнний рівень. Важливим фактором для використання в бренд-стратегії є зростання доходів ІТ-сектору: за статистикою DOU медіанна зарплата українського девелопера складає \$3 400, що формує ядро платоспроможної аудиторії корпусних меблів Bespoke. Відтік населення до ЄС, який за різними даними коливається від 5,7 до 5,9 млн осіб у 2025 році, формує кістяк соціально-демографічного блоку аналізу. Доповнює його приплив 333 тис. ВПО до Києва, який хоч не значно, але покращує ситуацію [54, с. 4]. На диво, “lipstick effect”, що описаний у дослідженні С. Хілл у *Journal of Personality and Social Psychology* також знайшов своє місце у галузі корпусних меблів під замовлення [55]. У контексті досліджуваного ринку, що переживає часи економічної нестабільності, ця концепція пояснює зміну патернів замовлень і стосується зміщення попиту з меблювання квартири “під ключ” на користь замовлення окремих ефективних елементів. Ця тенденція окремо підтверджується у дослідницькому інтерв’ю із власником ТОВ “Престиж-Комфорт”: “зараз в більшості замовляють окремо щось... не дуже так, щоб квартири замовляли” [35].

У технологічному блоці панує поширення безплатного VR-конфігуратора від ВіЯр; у дослідженні УАМ діджиталізація процесів продажу зайняла друге місце серед визначальних трендів у меблевій галезі [36]. Екологічний блок визначається продовженням дії FSC-сертифікації в Україні та поступовим втіленням EU Deforestation Regulation з грудня 2024 р., що формує нові вимоги до експортерів меблів у ЄС.

Другий параграф другого розділу кваліфікаційної роботи дозволив дослідити не лише ринкове середовище корпусних меблів під замовлення, а й більш поглиблено продіагностувати досліджуваний об’єкт через його конкурентів, загрози та зовнішні чинники, що заклало міцну дослідницьку основу для формування бренд-стратегії. Проведений за допомогою методу Bottom-Up маркет-сайзинг дозволив кількісно (у грошах) виміряти загальний ринок корпусних меблів під замовлення (ТАМ) з урахуванням тіньової складової

– 14,4 млрд грн; обсягу доступного ринку (SAM), який був оцінений у 1,3 млрд грн та реалістично досяжної частки ринку (SOM), який склав 8,7-15 млн грн за умови розширення організаційної структури до 3 монтажних бригад. За методологією Co-opetition А. Бранденбургера та Б. Нейлбаффа, яку доповнила концепція Value Net, конкуренти та партнери були розбиті на 4 категорії: прямі конкуренти, до яких увійшла низка київських майстерень; замінники – великі маркетплейси та роздрібні мережі; win-win партнери: постачальники ДСП- та МДФ-плит, виробники меблевої фурнітури, дизайн-студії інтер'єрів та забудовники; гіганти, список яких склали мільярдні компанії з нахилом на експорт продукції. Така категоризація дозволила зрозуміти, що ринок є доволі фрагментарним, оскільки всього 5 гравців формують 60% обсягу ринку. Закріпити за галуззю статус висококонкурентного дозволила концепція п'яти сил Портера, яку А. Гроув доповнив шостою. Нарешті, PESTEL-аналіз показав неоднозначну природу наявного українського ринку корпусних меблів: з одного боку, війна всіляким чином відрізає можливості розвиватися представникам МСП, а з іншого – такі чинники як програма “єОселя”, зростання заробітних плат, повернення інфляції до довоєнних показників та виявлений “lipstick effect” відкриває вікно можливостей для представників ринку. Усі ці чинники у купі формують важливий інсайт для подальшого формування бренд-стратегії.

2.3. Бренд-аудит ТОВ “Престиж-Комфорт”

Параграфи 2.1 та 2.2 розглянули внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; завданням параграфа 2.3 є проведення бренд-аудиту – систематичної діагностики стану бренду. Об'єктивна оцінка наявного стану бренду є відправною точкою для розробки бренд-стратегії підприємства, і це методологічно підтверджується науковою літературою. Зокрема, О. Зозульов та М. Глоба наголошують на створенні бренду компанії як інструменту задля зменшення еластичності ринкового попиту [12, с. 163].

У цьому параграфі бренд-аудит розглядається як важлива частина бренд-стратегії, але важливо чесно зазначити його альтернативність, оскільки визначення сприйняття бренду клієнтами виявилось статистично недоречним

через малу вибірку респондентів. Причиною обрати саме бренд-аудит послугував ще той факт, що бренд-проявів досліджуваного об'єкта небагато, навіть попри намагання в довоєнний період. Дослідження використовує інструменти, що в сукупності формують 5 взаємодоповнюючих продуктів: призма ідентичності Ж.-Н. Капферера [16], діагностика позиціонування за пірамідою резонансу Келлера [17], аналіз каналів комунікації, розробка карти позиціонування та конкурентний бенчмаркінг ідентичності, спираючись на бренд-прояви трьох вибраних з попереднього розділу прямих конкурентів – Le Confort Factory, Givo Furniture Studio та «Файні Кухні».

Використання призми ідентичності Капферера працює простим чином – за допомогою нього оцінюється наявність або відсутність тих чи інших граней призми. Як було класифіковано на попередніх етапах роботи, призма містить шість граней: фізичні особливості, ідентичність, культура, відносини, відображення споживача та самосвідомість. Результати аудиту відображені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Аудит ідентичності бренду “Престиж-Комфорт” за призмою Ж.-Н. Капферера

Грань призми	Статус в ТОВ “Престиж-Комфорт”
Фізичні особливості	Відсутність елементарних бренд-проявів: логотип існує, але не використовується, айдентика, бренд-бук, стилістика на рекламних матеріалах, уніфікована форма монтажників. Сайт призупинено.
Ідентичність	Відсутня. Компанія не має жодних каналів комунікації з аудиторією (за винятком Instagram-профілю, що слугує як портфолію), а відповідно і тону голосу, який презентував би бренд.
Культура	Не артикульована. Відсутні місія, візія, цінності компанії; немає публічно висвітленої історії підприємства, хоч вона і налічує 15 років ринкового досвіду. Немає уніфікованого сприйняття бренду всередині компанії. Неформальна внутрішня культура майстерності поширюється всередині компанії, але не транслюється за її межі.
Відносини	Вибудовуються через сарафанне радіо та мережу

	посередників. Контакт “бренд-клієнт” відсутній. У довоєнний період замовник потрапляв до компанії неорганічно – через рекомендацію прораба і часто навіть не запам’ятовував назву підрядника, асоціюючи її з ім’ям власника.
Відображення споживача	Неоднозначне. “Престиж-Комфорт” не формує у споживача ряду асоціативних зв’язків, які надають йому певної статусності
Самосвідомість	Відсутність приналежності клієнта до жодної спільноти (хоча, наприклад, користувачі меблів ІКЕА або JYSK асоціюють свій вибір зі скандинавською раціональністю, або як власники преміальних меблів самостверджуються коштом дорогих імпортованих матеріалів, що використані в гарнітурах кухонь)

Джерело: розроблено автором, ґрунтуючись на моделі ідентичності бренду Ж.-Н. Капферера [16, с. 182-187] та на власних спостереженнях внаслідок дотичності до досліджуваного підприємства.

Аналіз ідентичності за призмою Капферера показав невтішні, але системні результати: єдиними, частково чинними гранями є грань “Відносини”, яка проявляється в постійних лідогенеруючих каналах, які безвідмовно працюють роками та грань “Фізичні особливості”, в основі якої лежить сайт підприємства, хоч не чинний (станом на момент дослідження сайт призупинено, але з перспективою перезапуску в найближчі тижні). Фундаментальна методика, сформована Ж.-Н. Капферером допомогла зробити висновки – з точки зору брендингу ТОВ “Престиж-Комфорт” є скоріш юридично торговою маркою, аніж повноцінним брендом. У той самий час бренд-стратегія не може стосуватися лише вже сформованих брендів: у такому випадку з теоретичного погляду це називається ребрендингом, оскільки відбувається переосмислення вже існуючих бренд-проявів підприємства. У випадку з ТОВ “Престиж-Комфорт” процес доречніше називати первинним брендингом (навіть поза тим фактом, що у довоєнний період були прояви бренду, але швидко нівелювалися складною економічною ситуацією), втім, це не інакше як частина бренд-стратегії.

Як було визначено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, параграфі 1.2, визначення позиціонування бренду за пірамідою резонансу

Келлера дозволяє також визначити, на якому рівні взаємовідносин зі споживачем перебуває компанія. Варто нагадати, що ця піраміда складається з шести рівнів, де кожен новий рівень стоїть вище за попередній: присутність (Salience), продуктивність (Performance), асоціації (Imagery), оцінки (Judgments), почуття (Feelings) та резонанс (Resonance). Шляхом нескладних дослідницьких дій можна узагальнити, що ТОВ “Престиж-Комфорт” зупинилося на найнижчому рівні “присутності” – про підприємство знає певна кількість прорабів, дизайнерів та колишніх клієнтів, але вище по піраміді резонансу компанія є невидима. Рівень продуктивності компанії є парадоксально сильним у фактичному вимірі: 15-річний досвід, висока якість продукції, швидкість збірки, відсутність претензій з боку клієнтів. Та з іншого боку, ці досягнення ніяк не комунікуються назовні, залишаючись в межах компанії та існуючи в прихованій формі. Вищі рівні – асоціації, оцінки, почуття та резонанс – поки що недоступні. Асоціацій у споживача з брендом, вочевидь, немає, хіба що на рівні фізичних атрибутів – фактури, якості продукції, швидкості збірки. Бренд не змушує аудиторію фантазувати, не надає певної статусності своїм виробам, не відносить споживачів за допомогою них до певної соціальної групи, не позиціонує себе як “затишна сімейна майстерня”, “досвідчений партнер”, “преміальний меблевик” тощо, як, наприклад, це роблять конкуренти. К. Кузнєцова та О. Ченуша описують такий бренд як стан “торговельної марки, яка ще не стала брендом” [4]: юридичне маркування існує, але психоемоційної складової не існує, що блокує формування конкурентної переваги.

Повноти до проблематичності бренду ТОВ “Престиж-Комфорт” як стратегічного маркетингового інструменту додає аналіз каналів комунікації, що у повній мірі показує комунікаційну прогалину в маркетинговій структурі підприємства. Дещо інфантильність у рамках комунікацій прослідковується фактично на всіх рівнях – станом на момент дослідження майже жодного із цифрових каналів прямого маркетингу не існує. Така ситуація є швидше винятком, аніж ринковою нормою (навіть попри той факт, що більшість гравців у галузі має схожу ситуацію). Сайт за адресою prestige-comfort.com.ua [56]

повноцінно функціонував як портфоліо та підтримувався SEO-спеціалістом з 2020 до 2025 року, але зараз призупинено через несплату хостингу. Зараз неможливо зайти на веб-сайт, оскільки його адреса припинила індексуватися пошуковими системами. Так, один з небагатьох функціонуючих цифрових активів бренду втрачено на найближчий час.

Трохи краща ситуація прослідковується у використанні соціальних мереж. Підприємство має власну Instagram-сторінку @prestige.komfort.mebli [57], яка станом на момент дослідження налічує 110 підписників та близько 40 дописів, останній з яких датується 15 квітня 2024 року (краще ознайомитися з Instagram-сторінкою можна в Додатку А та Додатку Б). Зараз сторінка не ведеться та є радше рудиментом колишньої маркетингової активності підприємства – з іншого боку, є хоч якимось цифровим проявом бренду та, як колись веб-сайт, портфоліо виконаних робіт. З візуального погляду та оформлення дописів немає певного патерна та уніфікованої айдентики бренду. Креативи зняті неякісно. Проаналізувавши копірайтингову частину, можна узагальнити, що виробник не пропонує обіцянку бренду (Brand Promise), що в сегменті товарів тривалого використання є невід’ємною точкою диференціації. Логотип на сторінці також відсутній (попри те, що він є і об’єктивно якісно виконаний (див. Додаток В)) – замість нього фото з одного з замовлень. Присутності у Facebook, TikTok, Pinterest, LinkedIn немає – попри те, що, як показує дослідження від УАМ, цифровізація продажів є одним із найголовніших трендів останніх років [36]. У той самий час у Meta Ads Library цей Instagram-профіль не відображається, що свідчить про те, що контекстна реклама ніколи не запускалася. Партнерство із прорабами до повномасштабної війни формувало 50% замовлень, зараз є замороженим, тож 100% замовлень формує сарафанне радіо, яке не можна ні відстежити, ні масштабувати.

Особливо корисним і безперечно стратегічно важливим дослідницьким інструментом є формування карти позиціонування. “Карта позиціонування – це візуальний інструмент, який використовується в маркетингу для ілюстрації конкурентного середовища ринку та позиціонування різних брендів у цьому

просторі. Зазвичай вона передбачає побудову брендів на основі двох ключових вимірів, релевантних для споживачів” [58]. Крім того, цей інструмент є важливим на початкових етапах розвитку бренду, оскільки візуалізує конкурентне середовище та показує ринкові “прогалини”. У нашому випадку це є можливістю для нішування через оновлення позиціонування та імплементації в операційну діяльність підприємства унікальних ціннісних та торгових пропозицій. Ближче з картою позиціонування на ринку корпусних меблів під замовлення можна ознайомитися на рис. 2.1

Рис. 2.1 – Карта позиціонування конкурентів на ринку корпусних меблів під замовлення



Джерело: розроблено автором на основі параграфу 2.2 за допомогою генеративних візуальних інструментів ШІ “Claude.ai”.

Для розробки мапи було використано дві вісі, які репрезентують цінову позицію – бюджетну й преміальну — та характер бренду – раціональний та емоційний. Як можемо бачити на ілюстрації, ринок зосереджений на дні матриці – майже ніхто не пропонує емоційно насичений продукт. З 8 проаналізованих прямих конкурентів немає жодного, який пропонував би емоційно насичений продукт за відносно низькою ціною – це один із основних інсайтів, що ляже в бренд-стратегію в розділі 3 магістерської роботи. Додатково доречно проаналізувати двох конкурентів, які представляють преміальний сегмент та високу емоційність продукту: “Файні кухні” та “Givo”.

“Файні Кухні” — найбільш наближена компанія за віком та масштабом до ТОВ “Престиж-Комфорт” (понад 20 років на ринку, виробництво у Києві площею близько 2 тис. м²). Конкурент обрав емоційно-сімейний архетип комунікації з артикульованою філософією (узагальнено: «Ми продаємо не кухні, ми продаємо емоції... Ми продаємо емоції на багато років»). Компанія має окрему сторінку співпраці з дизайнерами та забудовниками на власному веб-сайті [58]. Сторінка в Instagram налічує 2,75 тис. активних підписників та велику кількість регулярних дописів, у яких підтримується уніфікований tone of voice та візуальний стиль [59]. “Givo Furniture Studi” має дещо інші підходи до комунікації – компанія вибудовує дизайнерську ідентичність через відображення місії як метафори “культура створення меблів”. Це можна спостерігати в активному Instagram-акаунті @givo.ua [60].

Узагальнюючи роботу в підрозділі 2.3 можна сказати, що проведений бренд-аудит показав парадоксальну ситуацію: досліджуване підприємство хоч і має велику клієнтську базу, 15 років досвіду на ринку, перевірену якість матеріалів та збірки, SAM-ринок у 1,3 млрд грн, що формує потужне операційне підґрунтя, та фактично не володіє капіталом бренду в розумінні Д. Аакера. Стратегічним інсайтом виявився контраст між високою виробничою експертизою, дещо інфантильною комунікаційною політикою та значним відставанням від конкурентів. Ще одним важливим результатом став інсайт щодо незайнятих ніш на ринку, зокрема той факт, що більшість прямих

конкурентів не мають емоційно насиченої комунікації – це є шансом для ТОВ “Престиж-Комфорт” диференціюватися шляхом грамотної бренд-стратегії, яка буде розроблена в розділі 3 кваліфікаційної роботи

Висновки до розділу 2

Проведене у розділі 2 дослідження дозволило не тільки поглянути на український ринок корпусних меблів під замовлення, а й діагностувати внутрішнє середовище об’єкта дослідження. У підрозділі 2.1, використовуючи відкриті реєстрові дані, а також дослідницьке інтерв’ю із власником ТОВ “Престиж-Комфорт”, було реконструйовано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства з узагальненими висновками про значне скорочення виробництва аж на 75%. Додатково було схарактеризовано архітектуру каналів збуту та зроблено висновки стосовно стратегічної вразливості бізнес-моделі (більшість замовлень відбувається за рахунок сарафанного радіо, а ціни демпінгують). У підрозділі 2.2 проведено комплексний аналіз українського ринку корпусних меблів, який показав V-подібне відновлення сегмента в 2024 р., високу фрагментацію (67% суб’єктів є ФОПами; 60% ринку контролюють 5 найбільших гравців). У цьому ж підрозділі був проведений маркет-сайзинг за методикою Bottom-Up: визначено TAM-, SAM- та SOM-ринки. За підрахунками TAM з тіньовою компонентою склав 348 млн дол. США, SAM – 31,5 млн дол. США, а SOM (максимально досяжна частка ринку) при найкращих, але реалістичних умовах був оцінений у 0,7–1,2% SAM (8,7–15 млн грн на рік). Підрозділ 2.3 дозволив переконатися у майже повній відсутності медіаприсутності ТОВ “Престиж-Комфорт”. Провівши бренд-аудит, використовуючи призму ідентичності Капферера, піраміду резонансу Келлера та карту позиціонування, було узагальнено невисокий рівень бренд-прояву досліджуваного підприємства. Перебуваючи на ринку корпусних меблів більше як 15 років, товариство не забезпечило відповідного рівня обізнаності про себе серед аудиторії попри великий досвід та експертність. Розділ 2 кваліфікаційної роботи сформував аргументаційне підґрунтя на користь впровадження бренд-

стратегії, яка буде розроблена у Розділі 3 з нахилом на цифровізацію та експансію незайнятих комунікаційних ніш ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ПРЕСТИЖ-КОМФОРТ»

3.1. Репозиціонування та ребрендинг як шлях до масштабування бізнесу

Висновки, отримані в ході проведеного в параграфі 2.3 бренд-аудиту, формують однозначну відправну точку: підприємство “Престиж-Комфорт”, яке досліджується у цьому напрацюванні, є скоріше юридично зареєстрованою торговою маркою, аніж повноцінним брендом у звичному для маркетингологічної спільноти розумінні. Як виявилось у ході дослідження, жодна із шести граней призми ідентичності Капферера не сформована повноцінно, а в структурі піраміди резонансу Келлера компанія знаходиться на самому дні. З теоретичного погляду, це відповідає характеристиці не ребрендингу, а первинного брендингу з частковою ревізією каналів комунікації компанії. З іншого боку, за класифікацією вітчизняних маркетингологів, до процесу ребрендингу входить не лише репозиціонування та ренеїмінг, а й повний ребрендинг, тому в подальших частинах роботи відповідні терміни вживатимуться як синоніми.

Фундаментальним напрацюванням, яке стало стрижнем бренд-стратегії, є формування унікальної ціннісної пропозиції, яка звучить як “емоційний преміум за раціональною ціною”. Таке позиціонування виникло не просто так: в ході розробки карти позиціонування в підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи було виявлено значну прогалину в характеристиці конкурентів на ринку корпусних меблів під замовлення. Зокрема, було визначено, що лівий верхній квадрант повністю пустий (див. рис. 2.1) – це і стало об’єктивною передумовою диференціюватися в бік високої емоційності за низькою-середньою ціною. Ознайомитись зі стратегічним позиціонуванням на оновленій карті позиціонування можна на рис. 3.1.

Рис. 3.1 – Оновлена карта позиціонування з відображенням стратегічного наміру змінити свою позицію на ринку корпусних меблів під замовлення.



Джерело: розроблено автором на основі параграфу 2.2 та попередньої карти позиціонування в параграфі 2.3 (рис. 2.1) за допомогою генеративних візуальних інструментів ШІ “Claude.ai”.

Та важливо зауважити на тому, що таке позиціонування, зокрема конструкція “емоційний преміум” репрезентує не цінову категорію продукту, а характер комунікації, рівня сервісу та глибини бренд-досвіду. Забігаючи наперед, це набір усіх бренд-проявів, які простежуються, в тому числі на рівні сервісу, який формуватиме додану вартість продукту. З іншого боку, конструкція

“раціональна ціна” означає стратегічне збереження демпінгового коефіцієнта 1,5–1,6 проти 2 у конкурентів (як-от у Givo).

Ціноутворення має особливе місце у цій бренд-стратегії. Перспективи збільшення ціни дають багатонадійливе враження про майбутнє компанії, оскільки дозволять виконувати такий самий обсяг роботи за більшою ціною. Втім, у рамках найближчого року це не є можливим – незміцнілий бренд не зможе конкурувати з більшими та потужнішими гравцями, застосовуючи співвідношення вихідної ціни до собівартості 2:1. Якщо, наприклад, Givo може собі це дозволити, оскільки надає винятковий сервіс та позиціонує себе як преміальний гравець на ринку, то ТОВ “Престиж-Комфорт”, не маючи елементарних бренд-атрибутів – ні. Необхідно враховувати ще той факт, що в найближчій перспективі бренд не матиме можливості розширювати команду, а відповідно, потрібно відштовхуватися від реального фінансового стану підприємства. Залишити поточну націнку на товар означає в тактичному сенсі відступити, але на користь закріпленню на ринку, розробки бренду, збільшення помітності тощо. Збільшення націнки на товар стане можливим після налагодження воронки продажу та покращення фінансових показників компанії – з 50–60% до 75–80% (на ринку корпусних меблів це все одно залишатиметься демпінговою ціною, оскільки основні конкуренти мають націнку 100+%). Така цінова позиція дозволить залишатися привабливою для сегмента аудиторії, який хоче отримати емоційно насичений продукт за раціональною ціною.

Повертаючись до обраного позиціонування, варто наголосити на трьох фундаментальних елементах бренд-платформи. Місія оновленого бренду звучить таким чином: “Створювати під тебе простір, що стає рідним з першого дня”. Таке формулювання акцентує саме на емоційному вимірі продукту, а не на фізичному, відсилаючи до п’ятого рівня піраміди резонансу Келлера “почуття”. Свідомо вибравши таку конструкцію, як “під тебе”, компанія повинна уникнути лишньої формалізації, пояснивши, що вона надає персоналізовані рішення. Слово “рідним” також було обрано не навмання – для багатьох людей переїзд в нове житло є стресовою подією в житті, тому в цій “джобі”, як це

характеризується за методикою Jobs To Be Done, компанія стає певним медіатором між людиною та переживаннями, чиї меблі нівелюють негативні емоції. Візія “стати першим вибором для молодих сімей у новобудовах Києва, які цінують поєднання естетики та раціональної ціни” визначає рамки своїх амбіцій з географічним, сегментним та ціновим фокусуванням. Таке формулювання повністю відповідає рекомендаціям В. Самодай та співавторів стосовно постановки стратегічних цілей за методологією SMART [15, с. 5]. До цінностей компанії в оновленому вигляді увійшли: гарна якість, майстерність, швидкість (у рамках виготовлення та монтування) та повага до клієнта. Разом такі атрибути бренду одночасно відображають операційні характеристики та слугують якорями в подальшій комунікаційній діяльності.

Ще одним елементом ребрендингу є ренеймінг. Попри розбіжності в уявленні ефективної назви компанії між її власником та автором, останнім було вирішено задати рамки цього процесу, використовуючи свідчення з підрозділу 2.1 кваліфікаційної роботи. У цьому ж параграфі було виявлено, що у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб лічаться щонайменше три активних ТОВ з подібними назвами – «Престиж-Комфорт» (ЄДРПОУ 37331794), «Престиж Комфорт» (ЄДРПОУ 43781363) та ТК «Престиж Комфорт» (ЄДРПОУ 37835054). Це створює певні бар'єри у сприйнятті аудиторією бренду та автоматично знижує впізнаваність у пошукових системах. Окрім того, поєднання двох слів “престиж” та “комфорт” є типовою маркетинговою формулою кінця 2000-х – початку 2010-х, яка не є актуальною у сучасному ринковому середовищі. Робочою гіпотезою кваліфікаційної роботи є рекомендація замінити юридичну назву на більш грайливу, легку та вільну для реєстрації у домені .ua форму слова. Оновлена назва компанії повинна відповідати чотирьом критеріям: його унікальність у Єдиному державному реєстрі та реєстрі торгових марок Укрпатенту, фонетична доступність як для україномовного, так і для англomовного сегмента аудиторії, асоціативний зв'язок з концептом ремісничої майстерності та можливість використати відповідний домен у зоні .ua. У той самий час юридична оболонка ТОВ та ФОП залишатиметься без змін. Конкретні

рішення зі зміни неймінгу залишається стратегічним напрямом у межах цієї кваліфікаційної роботи, оскільки сам процес ренеїмінгу вимагає глибшого дослідження із залученням фокус-групи. Натомість автором запропоновано залишити логотип без назви (див. Додаток Г), зберігши заголовну букву “Р” у майбутньому неймінгу.

Оновлена ідентичність бренду побудована на концепції призми ідентичності Ж.-Н. Капферера. Якщо у пункті 2.3 попереднього розділу така модель була використана для аналізу поточних вимірів досліджуваного бренду, то тут вона слугує стратегічним інструментом для побудови сильного бренду, використовуючи раніше проведений бренд-аудит. Адаптована під сегмент Bespoke, нова призма ідентичності заповнюється свідомо та систематично, особливо в гранях, які до того пустували. Оновлену призму ідентичності можна переглянути в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Призма ідентичності оновленого бренду “Престиж-Комфорт” за моделлю Ж.-Н. Капферера

Грань призми	Оновлений зміст
Фізичні особливості	Оновлений словесний логотип на базі старого у мінімалістичному шрифтовому рішенні (старий залишаємо, лише додаємо до логотипа новий неймінг); фірмова уніформа монтажників; брендovanі пакувальні матеріали; гравійований шильдик майстерні на готовому виробі як фізичний носій ідентичності.
Ідентичність	Tone of Voice – “досвідчений друг-меблевик”. Манера спілкування: професійна, без жаргону, з акцентом на деталях виконання. Комунікація від першої особи від імені власника А. Зборовського: історія 15-річної майстерні як основа сторітелінгу.
Культура	Внутрішня культура майстерності проявляється також і назовні: рубрика “майстерня зсередини” у соцмережах створена для артикуляції цінностей поваги до клієнтів та уваги до деталей. Українське походження та підтримка локального виробництва як ціннісний акцент
Відносини	Зміщення акценту відносин з “продавець-покупець” на “майстер-замовник”. Бездоганий супровід клієнта на

	усіх етапах взаємодії із брендом: від замовлення до монтажу та післяпродажного супроводу.
Відображення споживача	Молода сім'я або IT-спеціаліст у новобудові, що цінує функціональний дизайн; людина, яка готова доплатити за уважність до деталей, але не за «бренд-маржу» преміального сегмента.
Самосвідомість	Усвідомлення клієнтом, що “я обрав майстра, а не магазин”. Відчуття належності до спільноти людей, які цінують ремесло, а не масовість.

Джерело: розроблено автором на основі моделі Ж.-Н. Капферера [16, с. 182-187] та результатів дослідження у підрозділах 2.1-2.3.

Безсумнівно, ключовою частиною оновленого бренду за допомогою призми ідентичності Капферера є грань “Самосвідомість”, яка на попередньому діагностичному етапі (див. таблицю 2.4) була фактично відсутньою. Як було визначено на попередніх теоретичних етапах роботи, саме ця складова ідентичності бренду є найвищою інстанцією у взаємовідносинах компанії з клієнтом, оскільки останній стає адвокатом бренду, рекомендуючи та доводячи свою вірність. Артикуляція цього виміру, яка звучить як “я обрав майстра, а не магазин”, дозволяє перетворити купівлю продукту (як у магазині) на свідомий ціннісний вибір, що корелює із концепцією капіталу бренду О. Зозульова та М. Глоби [12, с. 165]. Таким чином, вона впливає на готовність клієнта рекомендувати бренд знайомим, тим самим впливаючи на, як було визначено у Розділі 3 роботи, ключовий показник ефективності Net Promoter Score (NPS).

У контексті розробки продукту бренд-стратегії як інтегрованої системи цей продукт поєднує методології Капферера (призми ідентичності) та Аакера (Brand Identity System). Друга, будучи доповнювальною, розглядає бренд як чотири перспективи – як товар, особистість, організацію та символ. Перша перспектива в оновленому бренді “Престиж-Комфорт” відображає компанію як виробника кастомізованих корпусних меблів з акцентом на якість фурнітури (Blum, Hefele) та екологічність матеріалів (FSC-сертифіковані плити). У перспективі “Особистість” позиціонує досліджуване підприємство як

“досвідчений друг-майстер з багаторічним досвідом”, що відповідає тону голосу, визначеному в призмі Капферера. У перспективі “бренд як організація” увага акцентується на сімейному характері компанії, чесних стосунках з постачальниками та сімейних відносинах зі всіма стейкхолдерами. В останній перспективі – “бренді як символ», головним атрибутом ідентичності, що залишатиметься із клієнтом на багато років, є гравійований шильдик майстерні на готовому виробі. Узагальнюючи, таке поєднання концепцій Капферера та Аакера формує стійкі позиції ідентичності бренду навіть при ринкових коливаннях.

Розробка чіткої архітектури бренду є невіддільною частиною нової стратегії. Методологічною засадою нової архітектури слугуватиме формат “суббрендингу”. Однією із переваг такої стратегії є можливість охоплення різних аудиторій та розвиток одночасно декількох відмінних категорій товару під одним брендом. Суббрендинг особливо доречний для сегмента Bespoke завдяки специфіці ринку корпусних меблів – компанія може класифікувати свої товари на 2 та більше категорій, не боячись економічної доцільності свого рішення. Отже, запропонована архітектура включає материнський бренд та три продуктові суббренди: “Кухня” (як найбільш маржинальна категорія продукту), “Гардероб” (розпашні шафи, шафи-купе та гардеробні системи) та “Простір” (тумби, антресолі, передпокої та інші меблі з можливістю персоналізації).

Цільову аудиторію доцільно сегментувати на три профілі ідеальних клієнтів (Ideal Customer Profile, ICP). Перший профіль, “ІТ-спеціаліст”, – це група людей, що представляють галузь інформаційних технологій, віком від 27 до 40 років, з медіанним доходом, як було виявлено в ході дослідження, понад 3 400 дол. США. Цей сегмент аудиторії замовляє меблювання у щойно придбану квартиру в новобудові – саме такий профіль був описаний власником А. Зборовським як той, що забезпечує основний попит у воєнний час [35]. Головні болі цієї аудиторії – обмежений час на координацію проєкту та бажання отримати його «під ключ» без ручного контролю кожного етапу. Другий профіль – “молода сім’я єОселя”: учасники державної іпотечної програми “єОселя”, 45%

кредитів якої складають Київ та регіон. Такий сегмент аудиторії характеризується невеликим бюджетом, але далеким горизонтом робіт – з молодими сім'ями співпраця може тривати до п'яти років. Третій профіль – “дизайн-проект”: клієнти, що приходять з готовим дизайном інтер'єру від студій або самостійних дизайнерів та замовляють реалізацію (за оцінкою власника, ця категорія сягає 90% поточного потоку [35]). Що важливо відзначити про цю категорію – ключова робота ведеться не з кінцевим споживачем, а з дизайнером-посередником, що методологічно ставить рамки у комунікації.

Фінальним елементом бренд-платформи є розробка вже частково сформованого Tone of Voice та обіцянки бренду (Brand Promise). Тон голосу побудований на трьох дескрипторах: професійний (влучна термінологія, без жаргонів та ускладнень), людяний (лице бренду – засновник Андрій, який веде комунікацію та особисто стежить за процесом монтажу меблів) та чесний (з визначенням операційних обмежень, наприклад стосовно затримки строків виготовлення або монтажу через кадровий дефіцит, описаний в підрозділі 2.1). Brand Promise – не менш важлива складова бренд-стратегії та визначається як обіцянка клієнту створювати рідний простір за раціональною ціною: “Ми робимо корпусні меблі, які стають частиною вашого дому на роки — без переплат за бренд, але з увагою до кожної деталі”. Як каже В. Пустотін: “бренд – це обіцянка, яку треба виконувати” – і вона якнайкраще корелює у формулюванні Brand Promise.

Розглянуті у цьому підрозділі підходи до створення бренду, зокрема: оновлені позиціонування та призма ідентичності Капферера, артикульовані місія, візія та цінності бренду, розроблені архітектура бренду та три профілі ідеальних клієнтів – не є кінцевим результатом стратегії бренду, а лише бренд-платформою, яка умовно переносить досліджуване підприємство із найнижчого рівня “присутності” в архітектурі піраміди резонансу Келлера до потенційно рівнів “асоціації” та “оцінок”. Та сформована бренд-платформа залишиться теорією без систематичних маркетингових зусиль – каналів комунікації,

цифрових воронках продажу й системи КРІ. Наведений інструментарій буде розроблений в подальшому підрозділі 3.2.

3.2. Формування воронки продажів та комплексу просування бренду в цифровому середовищі

Розробка ефективної бренд-стратегії, як зазначають І. Перезовова й Т. Жарська “створює основу для послідовних дій і рішень, спрямованих на підтримку і розвиток бренду в довгостроковій перспективі” [14, с. 2]. Якщо у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи було створене ядро стратегії бренду – були сформовані місія, візія, цінності, призма ідентичності за Ж.-Н. Капферером, тон голосу та інші складові бренд-платформи, то у цьому підрозділі ми переносимо їх у площину конкретних маркетингових інструментів. До їх переліку увійшли: планування цифрових воронках продажу, визначення найрелевантніших каналів комунікації, трансформування сарафанного радіо на систематичну реферальну програму та побудова ключових КРІ для подальшого моніторингу.

Якщо казати про методологічне підґрунтя цього етапу – він побудований на шостому кроці створення бренд-стратегії за В. Пустотіним, а саме на формуванні комунікаційних повідомлень та стратегій просування [19]. На думку автора, на цьому етапі визначається “що та як повинно доноситися до цільової аудиторії”, що разом із висновком О. Кобилюх стосовно специфіки шляху клієнта, який, на її думку, “характеризується високим рівнем залученості клієнтів у процес”, створює міцну базу для застосування вибраних маркетингових інструментів. Окрім того, дослідження УАМ, результати якого виділили тренд на цифровізацію продажів, підтверджує стратегічну своєчасність цифрової переорієнтації бренду “Престиж-Комфорт” [36].

Зважаючи на тривалість клієнтського шляху, разом із високою залученістю споживача у процес, першість на етапі побудови воронки продажів здобуває оновлення Customer Journey Map. Методологічно побудова мапи клієнтського шляху об’єднує класичну модель TOFU/MOFU/BOFU та піраміду резонансу Келлера, просування по якій пропорційно залежить від намагань підприємства.

Очевидно, на даному етапі розвитку досліджуваного підприємства немає жодної систематичності у залученні клієнта: це підтверджується словами власника, який зазначає, що замовник потрапляє до підприємства “з-за рогу” – зазвичай через рекомендації прораба або колишнього замовника [35]. У той самий час нова воронка передбачає шість етапів, перші три з яких репрезентують елементи класичної воронки: усвідомлення потреби (TOFU), пошук варіантів та їх порівняння (MOFU) та безпосередньо прийняття рішення (BOFU). Четвертий етап, підлаштований під галузеву специфіку, передбачає процес виробництва і монтажу – він є особливо важливим, оскільки на цьому етапі взаємодія клієнта із брендом є найбільш довготривалим та сягає в середньому від місяця до двох (залежно від складності та об’єму замовлення). П’ятий та шостий етапи – утримання (Retention) та адвокація (Advocacy) у сукупності формують пасивну, але постійну двосторонню взаємодію, результат якої проявляється у повторних замовленнях (через формування Top of Mind бренду) та адвокації.

Основним нововведенням окресленої воронки є те, що взаємодія бренду з клієнтом відбувається задовго до того, як клієнт знайде підприємство та прийме рішення про замовлення. Станом на зараз, “Престиж-Комфорт” як бренд активується лише на етапі BOFU – фактично тоді, коли клієнт вже отримав рекомендацію та прийняв рішення замовити корпусні меблі, тим часом коли нова модель пропонує передбачати перший контакт споживача із брендом на етапі TOFU (зверху воронки), коли клієнт лише “придивляється” дизайнерські ідеї в Pinterest або Instagram. Така новація в архітектурі воронки продажу дозволяє конвертувати увагу аудиторії в конкретні KPI, які можна відстежити, опрацювати та оптимізувати. Нова структура шляху клієнта детально роз’яснена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Оновлена цифрова воронка продажів бренду “Престиж-Комфорт”

Етап	Ціль	Точки контакту з брендом	Ключові показники
TOFU	Бути в полі уваги	Pinterest-борди з готовими	Охоплення,

(усвідомлення потреби)	споживача, який планує ремонт	інтер'єрними рішеннями; короткі Reels та TikTok-ролики з процесом виготовлення; естетичні фото в Instagram; контекстна реклама в Google Display та Meta Ads	Impressions, Share of Voice, к-сть підписок
MOFU (оцінка варіантів)	Стати потенційним меблевим підрядником	Сайт-портфоліо з фільтрами за стилем, бюджетом і типом виробу; SEO-сторінки під запити на кшталт «кухня під замовлення Київ»; калькулятор приблизної вартості; Reels-огляди готових проєктів	CTR, Time on site, Bounce rate, кількість заявок на консультацію
BOFU (прийняття рішення)	Перетворити заявку на укладений договір	Виїзд на заміри з фірмовою презентаційною папкою; персональний 3D-проєкт у бренд-айдентиці; договір з прозорою специфікацією; CRM-супровід менеджером	Conversion rate (заявка → договір), Average Order Value, час від заявки до договору
Виробництво й монтаж	Надати найкращий досвід під час 4-8 тижнів виробництва та монтажу	Чат із замовником у Whatsapp/Viber із щотижневими фото-апдейтами; уніформа монтажників; чек-лист приймання робіт; фірмова упаковка готового виробу	On-time delivery rate, кількість претензій, фото-приймання NPS-pulse
Retention	Зберегти контакт із клієнтом на перспективу до 5 років	Email/Viber-розсилка через 6 та 12 місяців; гарантійне обслуговування 24 місяці; запрошення на оновлення меблевого парку (наприклад, дитячі меблі через 2–3 роки після кухні)	Repeat Purchase Rate, Customer Lifetime Value, NPS
Advocacy	Перетворити лояльних клієнтів на органічне джерело нових замовлень	3% від реферала; персональні промокоди; UGC-контент від клієнтів; запит відгуків у Instagram, Google Maps	Частка замовлень рефералів, к-сть UGC дописів, NPS

Джерело: розроблено автором, використовуючи класичну воронку TOFU/MOFU/BOFU, піраміду резонансу Келлера [17] та висновки О. Кобилух стосовно специфіки галузі [23, с. 5-6]

Важливо наголосити на циркулярності такої моделі: етап Advocacy, роль якої полягає в адвокації та рекомендації бренду, зникається з першим етапом

нового циклу (TOFU), але вже з абсолютно іншим рівнем довіри до бренду. Для невеликого підприємства така модель є економічно найвигіднішою, оскільки значно знижує загальну ціну залучення клієнта (CAC) у міру зростання бази лояльних клієнтів. Це є причиною економічної доцільності переформатування сарафанного радіо у реферальну програму, яка детальніше описана далі у цьому підрозділі.

Технічним стрижнем цифрового курсу підприємства виступає перезапуск веб-сайту, який на момент написання роботи призупинено. На попередніх етапах розвитку компанії сайт формував тільки візуальну цінність, оскільки використовувався як портфоліо виконаних робіт. Натомість запропоноване у цій роботі наповнення сайту закриває й інші операційні потреби компанії, адже запропонований у форматі “портфоліо+калькулятор+блог”: галерея виконаних робіт з фільтрацією за типом виробу, бюджетом і стилем; калькулятором приблизної вартості проєкту із влаштованим конфігуратором ВіЯр; блог з SEO-оптимізованими статтями. Реалізація сайту передбачається за допомогою ІТ-спеціалістів та дизайнерів, що робили попередню версію сайту – таке рішення значно здешевлює та спрощує процес оновлення сайту. Семантичне ядро для SEO складається в розрізі запитів локального пошуку, на кшталт: “замовити кухню Київ”, “гардероб на замовлення”, “шафа-купе ціна” тощо.

Іншим виміром каналів комунікацій є соціальні мережі, які також потребують суттєвої реструктуризації. Бренд-аудит, що зафіксований у підрозділі 2.3 роботи, показав, що єдиною соціальною мережею, у якій присутній “Престиж-Комфорт”, є Instagram зі сторінкою @prestige.komfort.mebli зі 110 підписниками та останнім дописом весною 2025 року. Фактично цей канал комунікації зараз не несе жодної маркетингової користі та слугує радше певним цифровим рудиментом, аніж повноцінним комунікаційним інструментом. Модель ведення сторінки в Instagram передбачає три тематичні рубрики, у яких чітко артикулюється Tone of Voice, описаний в попередньому підрозділі: “Майстерня зсередини” (контент зсередини компанії, який відображає культуру майстерності через виготовлення меблів), “До і після” (карусель фото або відео

із результатами виконаних робіт, відео із використанням Timelapse), “Спитай майстра” (короткий формат відео від імені засновника та майстрів). Контент-план – 3–4 дописи на тиждень, щонайменше два з яких у форматі Reels – найбільш охоплюваному за алгоритмами.

Вперше в історії компанії будуть запуснені дві соцмережі, які ніхто з прямих конкурентів не розвиває, що слугує точкою росту для “Престиж-Комфорт”. Перша соціальна мережа – Pinterest, яка за галузевими оцінками є основним джерелом дизайнерського трафіку для меблевих брендів у Сполучених Штатах Америка та країнах Західної Європи й пояснюється це тим, що користувачі, які цікавляться дизайн-рішеннями та обирають конкретні варіанти у цій соцмережі якраз перебувають на стадії воронки TOFU. В Україні Pinterest залишається майже незайнятою нішею, особливо у галузі корпусних меблів – це, однозначно, точка росту. Можливість посилатися на сайт, разом із систематичним завантаженням якісного візуального контенту на 6-12 місяців, відкриває стратегічне вікно для органічного трафіку на сайт “Престиж-Комфорт”. Друга соцмережа – TikTok – дозволяє шляхом коротких роликів із розпилу матеріалу, кромкування, складання, монтажу отримувати органічне охоплення у категорії ASMR/DIY/Home, оскільки такий формат є естетично привабливим та користується великою популярністю серед користувачів мережі.

Третя група каналів комунікації – контекстна та таргетована реклама, що завдяки націленню на аудиторію людей, які вже готові купувати меблі, забезпечує збільшення кількості заявок на етапі MOFU. Google Ads, наприклад, ідеально підійде для пошукової системи за запитами аудиторії, а також для ремаркетингу – повернення відвідувачів сайту, що не залишили заявку з першого візиту. Meta Ads, які функціонують у площинах Instagram та Facebook, налаштовуються на дві аудиторії: за географічним розташуванням – мешканці новобудов Києва та області та поведінковим таргетингом – користувачі, які за останній місяць змінили адресу проживання, відвідували сторінки київських забудовників або, наприклад, взаємодіяли з контентом, пов’язаним з програмою

“єОселя”. Рекомендований стартовий бюджет для такого виміру заходів – 20 000 грн/місяць з поступовим масштабуванням залежно від показника САС.

Четвертий канал – формалізована програма B2B-партнерств. У параграфі 2 Розділу 2 кваліфікаційної роботи зазначено, що у довоєнний період 50% усіх продажів формували партнерства з трьома прорабами – і це був постійний, стабільний канал продажу, який ігнорувати у цій бренд-стратегії недоцільно. У той самий час модель Co-opetition, описана в підрозділі 2.2, включає до win-win категорії ще забудовників (KAN, Intergal-Буд, Київміськбуд), дизайн-студії та постачальників матеріалів (ВіЯр, Кронас, Blum та ін.), а відповідно запропонований захід з формування нових каналів продажу повинен включати і їх. Ця програма передбачає три рівні партнерства: 1) фіксована комісія 5% від суми замовлення з персональним промокодом – незалежним дизайнерам інтер'єрів; 2) пакетна співпраця з пріоритетним сервісом та маркетинговою підтримкою (спільні фотосесії виконаних проєктів) – для дизайн-студій; 3) участь у каталозі рекомендованих меблевих підрядників “під ключ” для покупців квартир київських забудовників. Усі ці рівні партнерства охоплюють три профілі ідеальних клієнтів, описані в попередньому підрозділі.

Переосмислення сарафанного радіо – ще одне важливе завдання під час розробки стратегії бренду для “Престиж-Комфорт”. Найдоцільнішим методом удосконалення цього каналу продажу є його трансформація на реферальну програму, оскільки та дозволить відстежити замовлення та масштабувати їх. Як зазначено у підрозділі 2.1, після повномасштабної війни сарафанне радіо стало формувати до 100% замовлень, втім, станом на зараз, компанії невідомо хто приводить нових клієнтів, а відповідно не може стимулювати найактивніших адвокатів бренду та накопичувати дані для оптимізації каналу. Реферальна програма дещо спрощує ці процеси – фіксує 3% від суми замовлення за кожного приведенного клієнта, який доходить до рівня “BOFU” маркетингової воронки. Кожен наявний клієнт після завершення проєкту отримує персональний промокод, що він передає знайомим, які, своєю чергою, отримують половину з цієї суми як знижку (1,5%). Обґрунтування саме таких цифр полягає у тому, що

при середньому чеку 40 тис. грн 1,5% складає всього 600 грн, а 3% – 1200 грн, що об'єктивно є невеликою сумою, яка повністю покривається підвищеною валовою маржею після збільшення цінового коефіцієнта з 1,55 до 1,80.

Окремою частиною реферальної програми є партнерство з дизайнерами інтер'єру (5% замість 4% пов'язано з тим, що дизайнери формують великі за об'ємом проєктом, реалізація “під ключ” яких формує набагато більшу фінансову цінність аніж прості рекомендації знайомим) та прорабами після демобілізації (стабільне та надійне джерело доходів). Технічно реферальна програма реалізується через CRM-систему вітчизняного виробництва, на кшталт KeyCRM або Creatio – вона дозволить спростити процес управління рефералами, нарахування бонусів тощо. Та не одною реферальною програмою буде єдина CRM-система: вона стане в пригоді також в аналітиці воронки та обчисленні CAC та CLV у режимі реального часу.

Фінальним етапом у формуванні цифрової воронки продажів стала система ключових показників ефективності, без яких управління брендом та оцінка ефективності прийнятих маркетингових заходів стають неможливими. Така система включає три рівні моніторингу: фінансові метрики (допомагають оцінити економічну ефективність), споживчі метрики (дозволяють визначити сприйняття бренду серед споживачів) та операційні метрики (відображають ефективність окремих каналів). Система ключових показників ефективності деталізовано відображена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система ключових показників ефективності бренду “Престиж-Комфорт”

Категорія	Показник ефективності	Значення (після 1 року впровадження)	Інструмент моніторингу
	Customer Acquisition Cost (CAC)	<9 000 грн	CRM; (Витрати на маркетинг + Витрати на продажі) / Кількість нових клієнтів
	Співвідношення CLV/CAC	не менше 3:1 (за Д. Скоком [31])	CRM; CLV = 27 000 грн при чеку 40 тис. грн і 1,5

Фінансові			повторних замовлень за 3 роки
	Return of Marketing Investment (ROMI)	250%>	Розрахунок за моделлю П. Брюса [30, с. 2] — приріст валового прибутку до маркетингових витрат
Споживчі	Net Promoter Score (NPS)	50%+	NPS Pulse surveys. Опитування відразу після монтажу і через 6 місяців; Оцінка по 10-бальній системі
	Brand Awareness (впізнаваність)	15%+ у сегменті IT-аудиторії Києва	Щорічне опитування ЦА; органічний пошуковий трафік за брендовими запитами
	Share of Voice (частка голосу)	8%+ серед прямих конкурентів	Моніторинг за згадками бренду
Операційні	Conversion rate (відсоток заявок, які конвертуються в продаж)	25%+	CRM
	Repeat Purchase Rate (відсоток повторних замовлень)	20%+ протягом 3-х років	CRM, історія замовлень клієнтів
	Частка замовлень рефералів	25%+ від загального потоку клієнтів	CRM-теги, промокоди

Джерело: розроблено автором на основі методичних підходів щодо оцінки ефективності брендингу, частина з яких ґрунтується на рекомендаціях П. Брюса [30] та Д. Скока [31].

Періодичність моніторингу кожної категорії показників ефективності залежить від їхньої специфіки: фінансові показники доцільно моніторити щомісяця, споживчі – щоквартально, а операційні заедено обчислювати в режимі реального часу. Як зазначають О. Пенькова, В. Лементовська та Т. Бортник: на стадії запуску увага акцентується на метриках охоплення, а на стадії зрілості —

на метриках утримання. Така теза підкреслює, що різні метрики мають переглядатися щонайменше раз на рік, враховуючи етап розвитку компанії [21].

Узагальнюючи можна наголосити, що до процесу розробки воронки продажів та комплексу просування бренду “Престиж-Комфорт” увійшли:

1. Формування оновленого Customer Journey Map, що складається із шести етапів – три частини класичної воронки TOFU, MOFU й BOFU, виробництво й монтаж, retention та advocacy;
2. Чотири групи каналів комунікації: оновлений веб-сайт, запуск соцмереж та активна присутність у них, контекстна й таргетована реклама та формалізована система B2B-парнерств;
3. Реферальна програма, яка змикає цикл між новими та старими клієнтами та пропонує по 1,5% від замовлення кожному;
4. Трирівнева система KPI, яка включає фінансові, споживчі та операційні метрики.

Втім, упровадження такого насиченого маркетингового контуру потребує чималих фінансових ресурсів – як разових інвестицій, так і постійних витрат. Економічне обґрунтування запропонованих у цьому підрозділі маркетингових заходів описане в наступному параграфі.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз результативності впровадження нової стратегії

Останній підрозділ третього розділу цієї роботи виконує надзвичайно важливу роль: якщо параграфи 3.1 та 3.2 зосереджені на практиках створення та розвитку бренду, то параграф 3.3 показує реалістичні фінансові показники маркетингових намагань, описаних вище. Дуже влучно та правдиво проблему сприйняття власниками компаній феномену бренду розкриває В. Пустотін, який наголошує, що “вище керівництво бренду зазвичай мислить певними KPI, а тому йому важко конвертувати певні невидимі дії у фінансові результати ” [19]. Саме тому фінальна частина кваліфікаційної роботи зводить нанівець сумніви стосовно ефективності прийнятих брендингових рішень.

Структурно цей підрозділ складається з трьох послідовних блоків. Перший блок розглядає цінову стратегію як фундамент економічного обґрунтування, адже вихід досліджуваного підприємства із демпінгової пастки є фінансовою передумовою усіх подальших маркетингових активностей. Другий блок представляє деталізований кошторис імплементації бренд-стратегії, який, у свою чергу, враховує як разові інвестиції, так і постійні витрати. Фіналізуючий блок націлений на прогнозування результативності у трьох сценаріях, разом із розрахунком основних метрик ефективності з прозорою методологією атрибуції.

У підрозділі 2.1 було зазначено, що ТОВ “Престиж-Комфорт” коефіцієнт націнки на собівартість 1,55, тим часом коли в конкурентів 2 – це було схарактеризовано як демпінгова пастка, оскільки не прибуток не дозволяє реінвестувати в бренд. Логічним вирішенням такого недоліку фінансової моделі є поступовий перехід до коефіцієнта 1,80, що, хоч і нижче на 10–15% за преміум-сегмент, але дозволить вийти з демпінгового дна ринку. Підняття цін на 15-16% пропонується реалізувати у три етапи орієнтовно по 5% – це не є високоризикованим у контексті відтоку клієнтів (5% – 2 000 грн при середньому чеку 40 тис грн) й, окрім того, дозволяє відстежити цінову еластичність попиту через CRM-систему (Conversion Rate, різниця в часі від заявки до замовлення тощо).

Зміну цінової моделі можна обґрунтувати за допомогою трьох аспектів. Кількісний аспект полягає в тому, що при наявній виручці 4,8 млн грн/рік та 400 тис. грн/місяць (8-10 замовлень на місяць) підвищення коефіцієнта з 1,55 до 1,80 збільшує валову маржу з близько 45% до 55%, що додає цілих 480 тис. грн прибутку на рік без збільшення кількості замовлень. Другий аспект є більш стратегічним, і його логіка відштовхується від того, що бренди з дешевою продукцією зовсім по-іншому сприймаються споживачами, оскільки низька ціна на послуги або продукцію підсвідомо сигналізує клієнту про невпевненість у власній цінності. Демпінгова ціна тут несумісна з емоційно насиченим брендом. Третій і останній аспект – поведінковий, суть якого лежить в концепції “lipstick effect”, яка у наукових колах пояснюється як феномен у сучасному світі та в

умовах економічної нестабільності, за якої споживачі готові платити дещо більше за продукти, що дають емоційне задоволення [55, с. 275]. У контексті бренд-стратегії для ТОВ “Престиж-Комфорт” такий феномен формує вікно цінового маневру збільшення націнки з коефіцієнтом 1,80 від собівартості. Таким чином, у головах споживачів такий сегмент не є преміумом, але вже точно не дном ринку.

Важливою частиною будь-якої бренд-стратегії є окреслення бюджету на маркетингові активності на період проведення заходів. У випадку стратегії бренду “Престиж-Комфорт” кошторис імплементації складає 360 тис. грн, що відносно річної виручки підприємства складає 7,5%, що відповідає середньогалузевим значенням для підприємства на стадії активного запуску. Що є надважливим у контексті маркетингових витрат: загальний обсяг на втілення бренд-стратегії повністю покривається додатковим прибутком від підвищення цінового коефіцієнта (≈ 480 тис. грн), що для невеликого підприємства, як досліджуване, означає нейтральність впровадження. Додатково варто відзначити що всі витрати класифікуються на разові інвестиції (CAPEX) та постійні витрати (OPEX), більш детально описані в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Кошторис імплементації бренд-стратегії ТОВ “Престиж-Комфорт” на 12 місяців

Тип	Стаття витрат	Сума (грн)	Коментар
CAPEX	Доопрацювання айдентики (словесний логотип під новий нейм + інтеграція з наявною емблемою + мінімальний бренд-бук)	30 000	Аутсорс-фірма, яка створює сайт та айдентичу “під ключ”
CAPEX	Структурне оновлення сайту	15 000	Аутсорс-фірма, яка створює сайт та айдентичу “під ключ”
	Контент-продакшн стартового пулу (фотосесія готових проєктів, базовий пакет креативів на 3 місяці)	25 000	60-70 одиниць контенту для сайту та соцмереж
	Юридичний супровід ренеїмінгу	10 000	Перереєстрація ТМ

ОРЕХ	Зарплата SMM-менеджеру	120 000	Графік - неповний робочий день (10 000/місяць)
	Таргетована реклама Meta+Google	120 000	Старт 8 тис./міс, поступове масштабування до 15 тис./міс
	SEO-підтримка	10 000	Оновлення щоквартально
	CRM-система	0	За таким запитом можна використовувати безплатну версію ПЗ
	Резерв на контент та інші витрати	30 000	Додаткові фотосесії, друк, дрібний інвентар

Джерело: розроблено автором на основі ринкових цін на послуги з маркетингу в м. Києві станом на 2026 р.

Загальні витрати на втілення бренд-стратегії на рік складають 360 тис. грн (CAPEX = 80 000 грн та ОРЕХ = 280 000 грн). Варто відзначити також, що реферальну програму, описану в підрозділі 3.2 не включено до кошторису, оскільки відсотки виплачуються з обороту (у вигляді бонусів, де 1 бонус=1 грн, які можна використати повторно, замовивши послуги у ТОВ “Престиж-Комфорт”) та є частиною змінних витрат, а не маркетингового бюджету. З економічного погляду це пояснюється тим, що 3% бонусу пропорційні масштабам залучення нових клієнтів, а, відповідно, створюють перешкоду у точному визначенні витрат.

Як було сказано на початку цього підрозділу, прогноз результативності описаний у трьох сценаріях на горизонті 24 місяців. Референсом для порівняння слугують поточні показники за 2025 рік, а саме: 8 замовлень/міс., середній чек – 40 тис. грн, виручка $\approx 4,8$ млн грн/рік, а прибуток $\approx 2,16$ млн грн/рік при маржі 45% до поступового підвищення коефіцієнта до 1,80 відносно собівартості. Сценарії передбачають найгірші, реалістичні та найкращі умови всередині компанії: кадровий дефіцит та кількість залучених бригад. Такий прогноз, з урахуванням можливих умов, деталізований в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – сценарний прогноз фінансових результатів впровадження бренд-стратегії на 24 місяці

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
К-сть замовлень/міс	10	13	16
Середній чек/грн	42	47	52
Виручка/рік/млн грн	5,04	7,33	9,98
Валова маржа, %	50%	55%	55%
Валовий прибуток	2,52	4,03	5,49
CAGR, млн грн	+0,36	+1,87	+3,33
Маркетингові витрати	360	360	360
Передумови сценарію	Зупинка на поточних умовах роботи – 1 бригада, мінімальне зростання чека	Часткове відновлення 2-ї бригади протягом року, вихід на нову цінову модель	Повне відновлення 2-ї та часткове відновлення 3-ї бригади протягом півтора року

Джерело: розроблено автором на основі референсних даних, враховуючи нову цінову модель та обмеження виробничої потужності компанії.

Враховання усіх можливих сценаріїв дозволяє пояснити топ-менеджменту компанії варіанти розвитку подій. Наприклад, песимістичний сценарій, як один із можливих, показує чи зможе компанія окупити маркетингові інвестиції за умови якщо щось піде не за планом: у нашому випадку навіть за найгіршого сценарію ми вбачаємо зріст найголовнішого показника щорічного зростання прибутку на 360 тис. грн, тобто за таких умов інвестиції повністю окупляться. Та необхідно пам'ятати, що тоді все одно буде сформований бренд, а Brand Awareness коштом реклами та активного ведення соціальних мереж збільшиться. Та реалістичний сценарій – найбільш імовірна траєкторія розвитку підприємства за умови поетапного впровадження бренд-стратегії – тоді компанія зможе вийти на 13 замовлень на місяць протягом півтора року. Така оцінка враховує деякі

детермінанти, зокрема: відновлення 2-ї монтажної бригади потребує фінансових вкладень та, щонайголовніше – висококваліфікованих кадрів, яких на ринку небагато; обмеження попиту, на який досліджуване підприємство не в змозі суттєво впливати – за оцінкою О. Кобилухо, «інтернет-продажі складають всього 12–15% від загального обсягу» ринку [23, с. 6].

Важливою методологічною деталлю є коректна атрибуція приросту валового прибутку до відповідних факторів впливу. У найбільш реалістичному сценарії сумарний приріст складає 1,87 млн грн та формується з двох джерел, що задля подальшого розрахунку ROMI необхідно розділити. Перше таке джерело – прямий вплив на показники збільшення коефіцієнта з 1,55 до 1,80, який діє навіть без збільшення щомісячних замовлень й оцінюється у близько 480 тис. грн/рік. Друге джерело представляє приріст від нових замовлень, кількість яких збільшується через канали комунікації, які описані в підрозділі 3.2, та становить решту приросту – близько 1,39 млн грн. Таким чином, саме друге джерело є коректним для використання в розрахунках ROMI, оскільки напряду пов'язане з маркетинговою діяльністю.

У реалістичному сценарії ROMI розраховується як співвідношення приросту прибутку від маркетингових заходів (1,39 млн грн) до загальних маркетингових витрат (0,36 млн грн) – у розрахунку це близько 386%. В оптимістичному сценарії ROMI може досягати приголомшливих 790%, оскільки приріст від маркетингу, як відображено у таблиці 3.5, складає 2,85 млн грн, а витрати незмінно становлять 0,36 млн грн. Втім, оптимістичний сценарій розвитку подій вимагає надзвичайно сприятливого середовища – швидкого відновлення команди до довоєнного складу, помірних курсових коливань та ефективності усіх цифрових каналів.

Термін окупності CAPEX-витрат (Period payback) при реалістичному сценарії складає близько 7 місяців і розраховується як відношення CAPEX (80 тис. грн) до середньомісячного приросту прибутку від маркетингу (≈ 12 тис. грн/міс. на старті, з поступовим зростанням). CLV (Customer Lifetime Value) оцінюється у 38 750 грн (середній чек 47 тис. * 55% маржі * 1,5 повторних

замовлень за 3 роки), що у співвідношенні CLV/CAC 3:1 задає граничне значення CAC у близько 12 900 грн. Варто зауважити, що щойно описані показники є приблизними, можуть відрізнятися від реальних при втіленні стратегії та підлягають щоквартальному уточненню через CRM-систему.

PESTEL-аналіз, описаний у підрозділі 2.2 роботи, показав невизначеність зовнішнього середовища, та окремої уваги заслуговує систематизація ключових ризиків упровадження бренд-стратегії та засобів їх превенції – описана в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Карта ризиків імплементації бренд-стратегії ТОВ “Престиж-Комфорт” та механізми зменшення ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Механізм зменшення ризиків
Посилення мобілізації→втрата персоналу	Середня	Критичний	Резервний договір з аутсорс-цехом для розпилу та кромкування; формалізація виробничих SOP для швидкої адаптації нових монтажників
Здорожчання фурнітури з-за кордону	Середня	Середній	Диверсифікація постачальників та фіксація цін у договорах на 30 днів
Інерція власника у прийнятті стратегічних рішень	Висока	Середній	Щомісячні фінансові звіти з конкретними показниками ефективності
Цінова еластичність: відтік клієнтів через підняття цін на 15–16%	Середня	Середній	Поетапне підвищення по 5% у три кроки протягом 6 місяців; CRM-моніторинг Conversion Rate; відкат однієї цінової сходинки (5%) за умови падіння конверсії нижче 20%
Операційна реакція конкурентів (демпінг, копіювання комунікаційних рішень)	Висока	Низький	Захист унікальності через ідентичність бренду; оновлення унікального контенту; реєстрація нової ТМ

Джерело: розроблено автором на основі результатів PESTEL-аналізу в параграфі 2.2, дослідницького інтерв'ю з власником [35], рекомендацій В. Пустотіна [19] та галузевої експертизи.

Низка елементів, розроблених у цьому розділі – цінова стратегія, кошторис, сценарний прогноз та карта ризиків – слугує переконливою інструментальною базою задля економічного обґрунтування запропонованих заходів та прогнозу результативності впровадження нової стратегії. Перш за все, кошторис впровадження стратегії бренду, який склав 360 тис. грн, є цілком реалістичним за умов поточних фінансових показників підприємства, адже покривається додатковим валовим прибутком від виходу з демпінгової пастки. Як показують розрахунки у цьому підрозділі, навіть за найгіршого сценарію усі маркетингові витрати покриваються доходом від збільшення коефіцієнта собівартості роботи та матеріалів. У більш сприятливому та реалістичному сценарії ROMI складає 386%, а period payback — 7 місяців, що свідчить про кост-ефективність запропонованих заходів за умови коректної атрибуції приросту до маркетингових активностей. Карта ризиків, яка включила механізми мітигації, робить процес імплементації бренд-стратегії більш контрольованим. У загальному рахунку розроблена стратегія повністю готова до захисту перед керівництвом ТОВ “Престиж-Комфорт” як науково обґрунтоване та кост-ефективне брендингове рішення, здатне допомогти компанії вийти зі стагнаційного стану.

Висновки до розділу 3

Третій розділ кваліфікаційної роботи є логічним продовженням теоретичного аналізу в Розділі 1 та діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства в Розділі 2. Переймаючи важливі аналітичні дані з попередніх розділів, ця частина роботи була націлена на формування цілісної бренд-стратегії, яка поєднує елементи первинного брендингу та ребрендингу стихійно сформованих бренд-проявів у довоєнний час. Стрижнем було визначено унікальну ціннісну пропозицію, що звучить як

“емоційний преміум з раціональною ціною” та відштовхується від визначеної у параграфі 2.3 прогалини у позиціонуванні прямих конкурентів. Таке нішування робить перший крок у стратегії диференціації оновленого бренду “Престиж-Комфорт”.

У підрозділі 3.1 кваліфікаційної роботи увагу було зосереджено на оновленні призми ідентичності Ж.-Н. Капферера, що включає шість граней (фізичні особливості, ідентичність, культура, відносини, відображення споживача та самосвідомість), артикуляції місії “Створювати під тебе простір, що стає рідним з першого дня”, візії й ключових цінностей та переосмисленні неймінгу компанії. Тут само було окреслено архітектуру бренду, що побудована на стратегії суббрендингу та яка включає три продуктові лінійки: “Кухня”, “Гардероб” та “Простір” – така категоризація дозволяє адаптувати комунікацію під різні аудиторії без втрати материнської ідентичності. Завершальним етапом підрозділу стала формалізація профілів ідеальних клієнтів – “ІТ-спеціаліст”, “молода сім’я єОселя” та “дизайнерський проєкт”.

Підрозділ 3.2 зміщує увагу зі стратегічних питань на операційну діяльність. У ньому, у першу чергу, оновлено Customer Journey Map у форматі доповненої операційною специфікою класичної маркетингової воронки TOFU, MOFU, BOFU. Далі було сформовано чотири групи каналів промоції: оновлений сайт із SEO-просуванням, соціальні мережі (Instagram, TikTok, Pinterest) з акцентом на невідомі досі ніші Pinterest та TikTok, платна реклама в Meta та Google Ads і, нарешті, формалізована трирівнева програма B2B-партнерств. Переформатування сарафанного радіо в реферальну програму з бонусом 3% стало стратегічним нововведенням та дозволило перевести найважливіший канал продажу у вимір вимірюваного та масштабованого стратегічного інструменту. Додатково, у цьому підрозділі було сформовано систему оцінки ефективності, побудовану на фінансовому, споживчому та операційному рівнях моніторингу.

Певною мірою третій параграф Розділу 3 кваліфікаційної роботи став найважливішим у контексті захисту стратегії перед керівництвом, оскільки

деталізовано окреслив економічну ефективність впроваджених рішень. Тут було запропоновано цінову стратегію поступового переходу з демпінгового коефіцієнта 1,55 до 1,80, що генерує приблизно 480 тис. грн додаткового прибутку без збільшення кількості замовлень. Деталізований кошторис склав 360 тис. грн на рік, що повністю покривається лише одним додатковим прибутком від збільшення коефіцієнта. Прогноз результативності у трьох сценаріях демонструє ROMI на рівні 386% та 7 місяців окупності інвестицій за умов приросту від маркетингових активностей. Наприкінці систематизовано п'ять ключових ризиків імплементації з відповідними механізмами їх нівелювання.

ВИСНОВКИ

Кінцевим результатом магістерського дослідження стала розроблена цілісна, науково обґрунтована та кост-ефективна бренд-стратегія для київського меблевого підприємства у сегменті Bespoke “Престиж-Комфорт”. Завдання, що були поставлені у вступі, було виконано в повному обсязі, що дозволило викристалізувати комплексний продукт, що поєднує теоретичне підґрунтя сучасного брендингу, враховує специфіку внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваної компанії та містить низку прикладних інструментів для імплементації стратегії бренду в умовах воєнного становища та післявоєнного відновлення України.

У рамках першого розділу було оглянуто цілий спектр класичної маркетингової літератури, а також розкрито теоретико-методологічні засади розробки бренд-стратегії. Особливістю цього розділу стало дослідження джерел поняття бренду та його еволюції протягом тисячоріч – від “продуктоцентричних” визначень цього явища до більш сучасних, “споживчоцентричних” підходів Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера, К. Келлера, а також вітчизняних науковців О. Зозульова, А. Дантлюк, К. Кузнєцової та інших. Головним напрацюванням цієї частини роботи став висновок, що в сучасному світі бренд є стратегічним нематеріальним активом підприємства, що дозволяє йому зростати у всіх сенсах цього слова. Моделі ідентичності бренду, зокрема призма Капферера, Brand Identity System Аакера, піраміда резонансу Келлера, концепція ДНК бренду й шестиетапна методологія формування бренд-стратегії Пустотіна створили переконливий методологічний кістяк стратегії бренду для “Престиж-Комфорт”. У цьому ж розділі розглянути три методики оцінки ефективності бренду – фінансові, споживчі та комбіновані.

Другий розділ кваліфікаційної роботи дозволив повністю декомпонувати наявний бренд ТОВ “Престиж-Комфорт” — було проведено маркетинговий аналіз підприємства та діагностику ринкового середовища. Ключовим результатом цієї частини роботи, який вплинув на хід розробки бренд-стратегії,

стала характеристика довоєнних і воєнних показників досліджуваного підприємства. Так, аналіз показав, що після 2022 року обсяг господарської діяльності скоротився на 75% – з приблизно 14,4 млн грн виручки за рік до 3,8 млн грн, тоді як загальногалузеве падіння зберігалося на рівні 44%. Головними причинами такого стрімкого падіння було визначено мобілізацію кваліфікованих кадрів та припинення співпраці з прорабами-партнерами, які до 2022 року формували до 100% замовлень. З іншого боку, виявлено, що станом на момент дослідження головним каналом формування замовлень є сарафанне радіо, а демпінгова цінова модель є фінансовою пасткою, яка не дозволяє підприємству інвестувати в бренд.

Маркет-сайзинг за допомогою методики Bottom-Up дозволив оцінити три рівні ринку: загальний доступний обсяг ринку (ТАМ) склав 14,4 млрд грн, доступний ринок (SAM) – 1,3 млрд грн, а реалістично досяжна частка ринку (SOM) була оцінена у 8,7–15 млн грн, залежно від умов ринку. У цьому ж розділі було виявлено високу фрагментацію ринку (5 найбільших гравців формують близько 40% ринку, а решту складають ФОП без найманих робітників), високу інтенсивність конкуренції та подвійну природу макроекономічних чинників. Завершальним етапом Розділу 2 кваліфікаційної роботи став бренд-аудит ТОВ “Престиж-Комфорт”, проведений за призмою ідентичності Капферера, пірамідою резонансу Келлера та картою позиціонування. Він показав маркетингову інфантильність досліджуваного бренду, який навіть не можна назвати, оскільки представлений як юридична оболонка у вигляді ТОВ, а прояви бренду закінчуються неактивною сторінкою в Instagram. Майже кожна з шести граней призми ідентичності Капферера є неповноцінно сформованою, а позиціонування бренду за пірамідою Келлера перебуває на найнижчому рівні “присутності”. З іншого боку, карта позиціонування прямих конкурентів показала незайману нішу “емоційного преміуму за раціональною ціною”, що стало найважливішим інсайтом у процесі підготовки до формування бренд-стратегії.

Третій і фінальний розділ присвячений розробці та економічному обґрунтуванню бренд-стратегії ТОВ “Престиж-комфорт”. Незайнята ніша у позиціонуванні, як було визначено у підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи, стала ключовим інсайтом, переформатованим в унікальну ціннісну пропозицію “емоційний преміум за раціональною ціною”, здатну диференціювати бренд користуючись характером комунікації. Сформовано бренд-платформу, яка включила оновлену призму ідентичності Капферера з акцентом на гранях “самосвідомість” та “культура”. Розроблено місію “Створювати під тебе простір, що стає рідним з першого дня”, візію та цінності, а також рекомендовано проведення ренеймінгу зі збереженням літери “Р” та логотипу-емблеми. Архітектура бренду, побудована на стратегії суббрендингу, включає продуктові лінійки “Кухня”, “Гардероб” та “Простір” та дозволяє диференціювати комунікацію під різні аудиторії без втрати материнської ідентичності. До профілів ідеальних клієнтів увійшли: “ІТ-спеціаліст”, “молода сім’я €Оселя” та “дизайнерський проєкт”.

Операційну частину стратегії складає оновлений CJM, кастомізований класичною маркетинговою воронкою TOFU/MOFU/BOFU та доповнений етапами “виробництво й монтаж”, “retention” та “advocacy”. Чотири групи каналів комунікації – оновлений сайт із SEO-оптимізацією, активна присутність в Instagram, Pinterest та TikTok, контекстна й таргетована реклама в Meta та Google Ads та формалізована програма B2B-партнерств, побудована на співпраці із дизайнерами, забудовниками та постачальниками матеріалів. Реферальна програма (формально сарафанне радіо) із трьохвідсотковим бонусом для старих та нових замовників стала остаточною частиною бренд-стратегії, яка є повністю автономною від маркетингових витрат. Для моніторингу ефективності розроблена система, яка включає фінансові (CAC, CLV, ROMI), споживчі (NPS, Brand Awareness, Share of Voice) та операційні (Conversion Rate, Repeat Purchase Rate, частка замовлень рефералів) показники.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів довело їхню фінансову реалістичність. Близько 480 тис. грн на рік формує самостійно поетапний перехід

коефіцієнта націнки з 1,55 до 1,80, що повністю покриває кошторис втілення бренд-стратегії в розмірі 360 тис. грн (80 тис. грн CAPEX та 280 тис. грн OPEX). Сценарний прогноз розглянув три варіанти розвитку подій після поступової імплементації стратегії бренду: за песимістичного сценарію витрати на маркетинг повністю покриваються прибутком, який формує збільшення коефіцієнта націнки; реалістичний сценарій оцінює ROMI у близько 386% з окупністю витрат – 7 місяців; за оптимістичного сценарію, що визначається умовою повного відновлення кадрового складу ROMI досягає 790%. Додатково систематизовано п'ять основних ризиків втілення бренд-стратегії із механізмами їх мінімізації.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше запропоновано комплексну модель бренд-стратегії для малого меблевого підприємства із профілем індивідуального замовлення, яка враховує особливості зміни преференцій B2C- та B2B-клієнтів та в кінцевому результаті поєднує кост-ефективність в умовах обмеженого маркетингово бюджету. Додатково розвинуто теоретичні засади стосовно стратегічної значущості участі бренду в діяльності меблевих підприємств у сегменті Bespoke та вдосконалено підходи до використання інструментів стратегічного маркетингового аналізу в несприятливій геополітичній волатильності.

Практична значущість напрацювання виражається у схваленні запропонованих маркетингових активностей власником ТОВ “Престиж-Комфорт” та готовності приступити до поетапної систематичної імплементації запропонованих стратегічних рішень. Продукт, отриманий у ході проведення маркетингового дослідження та розробки бренд-стратегії, характеризується ринковою релевантністю, кост-ефективністю та доступністю впровадження навіть за умови обмеженого маркетингового бюджету та у складних умовах, спричинених війною. Систематична та грамотна імплементація запропонованої стратегії бренду здатна вивести ТОВ “Престиж-Комфорт” зі скрутного стагнаційного положення та демонструвати поступове відновлення обсягів

виробництва до довоєнних показників із перспективою виходу на раніше небачені операційні та фінансові рубежі.

Таким чином, розроблена бренд-стратегія, на прикладі виробника корпусних меблів під замовлення, показала доцільність впровадження маркетингових заходів для невеликих підприємств, які перебувають в стані стагнації та практично на межі витіснення з ринку. Додатково, це напрацювання може бути корисним для інших виробників корпусних меблів та представників сегмента Bespoke.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bastos W., Levy S. J. A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2012. Vol. 4, № 3. P. 347–368. DOI: 10.1108/17557501211252934. URL: <https://www.researchgate.net/publication/235265310> (дата звернення: 25.02.2026)

2. Moore K., Reid S. The birth of brand: 4000 years of branding history. *Business History*. 2008. Vol. 50, № 4. P. 419–432. DOI: 10.1080/00076790802106299. URL: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/10169/1/MPRA_paper_10169.pdf (дата звернення: 27.02.2026)

3. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / уклад. І. В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/7116> (дата звернення: 01.03.2026)

4. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Бренд-менеджмент : навчально-методичний комплекс : навчальний посібник / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 65 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba78842a-7d85-4190-bc79-76f8a3a45c08/content> (дата звернення: 01.03.2026)

5. Kasapi I., Cela A. Destination Branding: A Review of the City Branding Literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2017. Vol. 8, № 4. P. 129–142. DOI: 10.1515/mjss-2017-0012. URL: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/10000> (дата звернення: 01.03.2026).

6. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996. 380 p. URL: <https://www.scribd.com/read/224313057/Building-Strong-Brands> (дата звернення: 06.03.2026)

7. Зозульов О. В., Нестерова Ю. В. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. Економіка України. 2008. № 3 (556). С. 4–11. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3f097aaa-b773-4654-ad4c-f221825156b6/content> (дата звернення: 06.03.2026)
8. Лищенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. С. 516–522. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/articleview/2289> (дата звернення: 08.03.2026)
9. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2023. № 1 (80). С. 20–28. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.020. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/80/1125.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)
10. Brand and Branding. American Marketing Association : офіційний сайт. URL: <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/> (дата звернення: 10.03.2026)
11. Зозульов О. Ринкові форми торгової марки. Маркетинг в Україні. 2015. № 1 (88). С. 35–39. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c7cfb5de-c418-44c5-b12c-6a7ee99c715e/content> (дата звернення: 10.03.2026)
12. Зозульов О. В., Глоба М. С. Методичні засади проведення бренд-аудиту. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Том 8, № 1. С. 162–179. ISSN 2523-434X. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/355> (дата звернення: 14.03.2026)
13. Цимбал Л., Фіцак П. Методологічні підходи до глобальної оцінки вартості брендів на міжнародних ринках. Економіка та суспільство. 2026. Випуск 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7646> (дата звернення: 15.03.2026)

14. Перевозова І. В., Жарська Т. М. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 53. С. 423–428. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2695> (дата звернення: 17.03.2026)

15. Самодай В. П., Машина Ю. П., Ковтун Г. І. Методичні засади створення бренду. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 47. С. 4–11. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2037> (дата звернення: 17.03.2026)

16. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2008. 577 p. ISBN 978-0-7494-5085-4. URL: https://www.academia.edu/12869300/The_New_Strategic_Brand_Management_Jean_Noel_Kapferer_PDF (дата звернення: 18.03.2026)

17. Воробйов К. Від основ до вершини: пентагональна піраміда бренду як модель розвитку кавового бренду. Молодий вчений. 2023. № 11 (123). С. 111–119. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-11-123-25. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6026> (дата звернення: 19.03.2026)

18. Малтиз В. В., Вовченко Д. В., Панфьоров Д. М. ДНК та піраміда бренду як складові маркетингових інструментів впливу на поведінку споживачів. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 10 (268). С. 31–38. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-268-31-38. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/10/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%B7-%D0%92.%D0%92-%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)

19. Пустотін В. Етапи побудови бренд-стратегії : лекція на kmbs IDEA Days. Києво-Могилянська бізнес-школа. 14 лютого 2018 р. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/etapi-pobudovi-brend-strategiji> (дата звернення: 20.03.2026)
20. Тюріна Д., Захаренко С. Вплив стратегій розширення бренду на глобальну конкурентоспроможність: досвід провідних компаній. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5897> (дата звернення: 25.03.2026)
21. Пенькова О., Лементовська В., Бортник Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561> (дата звернення: 25.03.2026)
22. Холодна Ю. Є. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2760> (дата звернення: 27.03.2026)
23. Кобилуох О. Я. Виклики та стратегії адаптації меблевої галузі України в умовах економічної нестабільності. Академічні візії. 2024. Випуск 38. DOI: 10.5281/zenodo.14617996. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/arti3cle/view/1595> (дата звернення: 27.03.2026)
24. Як зріс попит у ніші меблів в Україні: розбираємо ключові тенденції ринку. Cases Media : вебсайт. URL: <https://cases.media/article/yak-zris-popit-u-nishi-mebliv-v-ukrayini-rozbirayemo-klyuchovi-tendenciyi-rinku> (дата звернення: 27.03.2026)

25. Класифікація товарів і послуг. Бібліотека BukLib.net : електронні підручники з маркетингу. URL: <https://buklib.net/books/37076/> (дата звернення: 28.03.2026)
26. Пустовгар С. А., Муханова Т. А. Оцінка бренду підприємства на основі конкурентного аналізу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2401> (дата звернення: 28.03.2026)
27. Best Global Brands. Interbrand : офіційний сайт. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/> (дата звернення: 29.03.2026)
28. BrandZ – Most Valuable Global Brands. Kantar : офіційний сайт. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz> (дата звернення: 29.03.2026)
29. Methodology — Brands Annual Rankings. Brand Finance : офіційний сайт. URL: <https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings> (дата звернення: 30.03.2026)
30. Bruce P. Using Fred Reichheld's Net Promoter Score [Електронний ресурс]. Bruce IRI: офіційний сайт. URL: <https://bruce-iri.co.nz/wp-content/uploads/2014/04/nps.pdf> (дата звернення: 30.03.2026)
31. David Skok, GP @ Matrix Partners — Driving SaaS Success Using Key Metrics : відео-транскрипт. SaaStr: веб-сайт. URL: <https://www.saastr.com/david-skok-gp-matrix-partners-driving-saas-success-using-key-metrics-video-transcript/> (дата звернення: 01.04.2026)
32. Тарасюк Г., Ковба О. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-122. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4332> (дата звернення: 01.04.2026)

33. ТОВ «Престиж-Комфорт» (ЄДРПОУ 37331794) : офіційне досьє в системі Vkursi.pro [Електронний ресурс]. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-prestyzh-komfort-37331794> (дата звернення: 02.04.2026)

34. ТОВ «Престиж-Комфорт» (ЄДРПОУ 37331794) : дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань у системі YouControl [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8979517> (дата звернення: 02.04.2026)

35. Інтерв'ю автора з А. Є. Зборовським, засновником ТОВ «Престиж-Комфорт», від 2026 р. — Транскрипт у власному архіві. (дата звернення: 03.04.2026)

36. Об'єм та стан ринку меблів у 2024 році : аналітичний звіт / Українська асоціація меблевиків. Київ : УАМ, 2025. URL: <https://uafm.com.ua/ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 04.04.2026)

37. Аналіз української меблевої галузі 2024 / Ligno : вебсайт. URL: https://ligno.com.ua/uk/news/118_analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry.html (дата звернення: 05.04.2026)

38. Імпорт товарів за товарною номенклатурою (УКТ ЗЕД 94), 2016–2026 рр. : статистичні дані. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_EXTERNAL_TRADE_OF_GOODS_BY_RAW_PRODUCT\(2.0.0\)&filter=IMP_GOODS.UA000000000000000000.FINISH_PROD_RAW_MATER.COM_STRUC.209400000000.*&startPeriod=2016-01-01&endPeriod=2026-12-31](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_EXTERNAL_TRADE_OF_GOODS_BY_RAW_PRODUCT(2.0.0)&filter=IMP_GOODS.UA000000000000000000.FINISH_PROD_RAW_MATER.COM_STRUC.209400000000.*&startPeriod=2016-01-01&endPeriod=2026-12-31) (дата звернення: 05.04.2026)

39. UN Comtrade Database : міжнародна база даних статистики торгівлі. United Nations : офіційний сайт. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (дата звернення: 06.04.2026)

40. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу за 2024 рік : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. Київ, 2025.

URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/e_iovt/arh_iovt2024.htm
(дата звернення: 07.04.2026)

41. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 3rd ed. Pescadero, CA : K&S Ranch, 2013. 370 p. URL: https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf (дата звернення: 09.04.2026)

42. Введено в експлуатацію житла у 2024 році. ЛУН Місто : вебсайт. URL: <https://lun.ua/misto/vvedeno-v-ekspluatatsiyu-2024> (дата звернення: 09.04.2026)

43. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York: Currency Doubleday, 1996. 290 p URL: <https://www.strategy-business.com/media/file/17483.PDF> (дата звернення: 10.04.2026)

44. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. Harvard Business Review. 1995. Vol. 73, № 4. P. 57–71. URL: <http://eonspace.net/teaching/MGT-528/Brandenburger-Nalebuff-HBR-1995.pdf>
(дата звернення: 12.04.2026)

45. Grove A. S. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. New York: Currency Doubleday, 1996. 224 p. URL: <https://www.scribd.com/document/458042966/Andrew-Grove-Only-the-Paranoid-Survive> (дата звернення: 13.04.2026)

46. Реєстраційні дані ТЗОВ «Мебель-Сервіс» (ЄДРПОУ 25550470) / Opendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/25550470> (дата звернення: 16.04.2026)

47. Реєстраційні дані ПрАТ «Світ Меблів-Україна» (ЄДРПОУ 03366434) / Opendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/03366434> (дата звернення: 17.04.2026)

48. Modern Ехро йде у США. Луцький виробник торговельного обладнання торік заробив 10,3 млрд грн виторгу та закріпився в ЄС і Великій Британії /

Forbes Україна : вебсайт. 04.02.2026. URL: <https://forbes.ua/company/modern-expo-yde-u-ssha-lutskiy-virobnik-torgovelnogo-obladnannya-torik-zarobiv-103-mlrld-grn-vitorgu-ta-zakripivsya-v-es-i-velikiy-britanii-yakiy-plan-na-2026-rik-04022026-36034> (дата звернення: 19.04.2026)

49. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 1979. Vol. 57, № 2. P. 137–145. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (дата звернення: 19.04.2026)

50. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, № 1. P. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (дата звернення: 22.04.2026)

51. Перспективи імпортозаміщення російських та білоруських товарів на внутрішньому ринку України : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/perspektyvy-importozamishchennya-rosiyskykh-ta-biloruskykh-tovariv-na> (дата звернення: 22.04.2026)

52. Іпотека «єОселя» 2024: підсумки програми / Opendatabot : вебсайт. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/mortgage-oselya-2024-7> (дата звернення: 23.04.2026)

53. Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Book. Macmillan. New York, 239. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Scanning_the_business_environment.html?id=sn1EAAAAIAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 23.04.2026)

54. Internal Displacement Report — General Population Survey, Round 22 / International Organization for Migration, DTM Ukraine. January 2026. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-22-january-2026> (дата звернення: 24.04.2026)

55. Hill S. E., Rodeheffer C. D., Griskevicius V., Durante K., White A. E. Boosting Beauty in an Economic Decline: Mating, Spending, and the Lipstick Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. Vol. 103, № 2. P. 275–291. DOI: 10.1037/a0028657. URL: https://carlsonschool.umn.edu/sites/carlsonschool.umn.edu/files/2018-10/Lipstick_JPSP_2012.pdf (дата звернення: 24.04.2026)
56. Корпусні меблі під замовлення : офіційний сайт ТОВ «Престиж-Комфорт». URL: <http://prestige-comfort.com.ua/> (дата звернення: 24.04.2026)
57. ТОВ «Престиж-Комфорт» (@prestige.komfort.mebli) : офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/prestige.komfort.mebli> (дата звернення: 25.04.2026)
58. Кухні на замовлення в Києві — виготовлення від виробника / Файні Кухні : офіційний сайт. URL: <https://faynikuhni.com.ua/> (дата звернення: 25.04.2026)
59. Меблі на замовлення м. Київ. Кухні / шафи / гардеробні (@fayni_kuhni.kyiv) : офіційна сторінка в Instagram. URL: https://www.instagram.com/fayni_kuhni.kyiv/ (дата звернення: 25.04.2026)
60. Givo Furniture Studio Меблі | Київ (@givo.ua) : офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/givo.ua/> (дата звернення: 25.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

