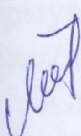


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

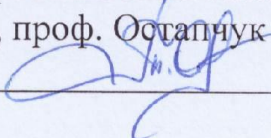

ДАНИЛКО Єлизавета Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

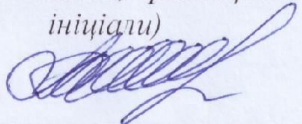
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АВРОРА
ГРУП»**

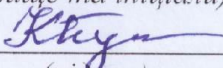
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О. П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
д.е.н. доц. Бурмаченко К. О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Анотація

Данилко Є.С. Розробка бренд-стратегії логістичної компанії «Аврора Груп». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування бренд-стратегії логістичної компанії та визначено напрями її удосконалення для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ключові слова: бренд, бренд-стратегія, логістична компанія, позиціонування, конкурентоспроможність.

Annotation

Danylko Y. S. Development of brand strategy of the logistics company “Aurora Group”. Manuscript.

The master’s qualification work is submitted for the Master’s degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master’s qualification work examines the peculiarities of forming a brand strategy for a logistics company and identifies the directions for its improvement to strengthen the enterprise’s market positions.

Keywords: brand, brand strategy, logistics company, positioning, competitiveness.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування бренд-стратегії логістичної компанії</i>	7
1.1. Сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством.....	7
1.2. Особливості брендингу в логістичній сфері.....	16
1.3. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності бренд-стратегії.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним.....	32
Висновки до розділу 1.....	37
<i>РОЗДІЛ 2. Аналіз передумов формування бренд-стратегії компанії ТОВ «Аврора Груп»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аврора Груп».....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.....	51
2.3. Оцінка поточного стану бренду ТОВ «Аврора Груп».....	60
Висновки до розділу 2	73
<i>РОЗДІЛ 3. Розробка та впровадження бренд-стратегії компанії ТОВ «Аврора Груп»</i>	75
3.1. Напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства..	75
3.2. Розробка комплексу заходів з впровадження бренд-стратегії.....	83
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	111
Висновки до розділу 3	116
<i>ВИСНОВКИ</i>	118
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	122
<i>ДОДАТКИ</i>	130

ВСТУП

Актуальність дослідження. Логістична галузь виконує критичну функцію у забезпеченні безперервності ланцюгів поставок та підтримці функціонування українського бізнесу. В умовах воєнного стану, коли закриття чорноморських портів, зруйнована інфраструктура та підвищені ризики кардинально трансформували ринок, конкуренція між логістичними операторами досягла безпрецедентного рівня. Традиційні фактори конкурентоспроможності – ціна та географічне покриття – більше не забезпечують стійких конкурентних переваг. Натомість на перший план виходять нематеріальні активи підприємства, ключовим серед яких є бренд.

Емпіричні дослідження міжнародних консалтингових компаній доводять, що логістичні оператори з сильними брендами отримують премію до ціни на рівні 15-20%, досягають утримання клієнтів 80–90% та демонструють операційну маржу на 8-10 пунктів вищу порівняно з конкурентами. Однак більшість українських логістичних компаній малого та середнього розміру не мають формалізованої бренд-стратегії, що призводить до низької впізнаваності, залежності від цінової конкуренції та систематичної втрати потенційних клієнтів.

У бізнес-сегменті логістики, де рішення про вибір партнера приймаються на основі довіри та репутації, відсутність чіткого позиціонування та цифрової присутності означає фактичне виключення з розгляду значної частини цільової аудиторії. За даними досліджень, 89% B2B-покупців використовують інтернет на певному етапі процесу закупівлі, причому 60% проводять пошук анонімно, не контактуючи з постачальником до фінальних етапів. Відсутність оптимізації для пошукових систем та присутності на ключових професійних платформах рівнозначна невидимості на ринку.

Теоретичні засади брендингу розроблені у працях зарубіжних науковців: Д. Аакера [1, 2], К.Л. Келлера [23, 25], Ж.-Н. Капферера [17], Ф. Котлера [31], М. Портера [52], С. Девіса [68], М. Данна [71], Л. де Чернатоні [77], М. Ноймайєра [73], С. Кумара [84]. Українські науковці: Л.В.

Балабанова [5, 6], В.В. Холод [8], О.С. Телєтов [19], Т.О. Примак [22], Є.В. Ромат [28], А.О. Старостіна [33], Є.В. Крикавський [36], М.Ю. Григорак [47, 50] – адаптували світові підходи до специфіки національного ринку. Водночас питання формування бренд-стратегії саме для логістичних компаній з урахуванням особливостей B2B-сегменту та умов воєнного стану залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Відповідно до зазначеного було сформовано мету та завдання магістерської кваліфікаційної роботи, а обрана тема відповідає дослідженню проблем за напрямом підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – розроблення комплексної бренд-стратегії для логістичної компанії ТОВ «Аврора Груп» на основі систематизації теоретичних підходів, аналізу конкурентного середовища та формування практичних рекомендацій щодо побудови сильного бренду в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- 1) дослідити сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством;
- 2) визначити особливості брендингу в логістичній сфері та специфіку бізнес-сегменту;
- 3) систематизувати методичні підходи до формування та оцінки ефективності бренд-стратегії;
- 4) проаналізувати нормативно-правове забезпечення брендингу в логістичній діяльності;
- 5) здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- 6) провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- 7) оцінити поточний стан управління брендом та виявити ключові проблеми;
- 8) розробити комплексну бренд-стратегію з визначенням ідентичності

та позиціювання;

9) запропонувати систему заходів щодо впровадження бренд-орієнтованого управління;

10) оцінити очікувану ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку бренд-стратегії логістичної компанії.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади створення бренд-стратегії для підприємств логістичної галузі.

Методологічна основа дослідження:

- теоретичні методи: узагальнення, систематизація, порівняння наукових підходів;
- аналітичні методи: фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз беззбитковості;
- методи стратегічного планування: модель призми ідентичності Капферера, піраміда капіталу бренду Келлера, методика позиціювання;
- графічні методи: побудова таблиць, схем, діаграм.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань брендингу, чинне законодавство України, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємства за 2022-2024 роки, результати аналізу цифрової присутності, галузеві дослідження логістичного ринку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до формування бренд-стратегії логістичної компанії з урахуванням специфіки B2B-сегменту та умов воєнного стану, а також у подальшому розвитку теоретичних положень щодо ролі соціальних мереж у формуванні та розвитку бренду та практичних підходів до управління брендом логістичних компаній.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності логістичних компаній для формування та розвитку бренду в B2B-сегменті, підвищення рівня

впізнаваності та довіри до бренду, покращення комунікацій із бізнес-клієнтами та забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Данилко Є.С., Пащенко О.П. Роль соціальних мереж у формуванні та розвитку бренду в B2B сегменті. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. - Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2025. С. 479-480.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської кваліфікаційної роботи були апробовані та представлені на Всеукраїнській науково-практичній online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченій Дню науки.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи: 121 сторінок, 30 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел складається з 86 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та значення бренд-стратегії в системі управління підприємством

У сучасній конкурентній економіці бренд перетворився на один із найцінніших нематеріальних активів підприємства. Посилення ролі брендингу пов'язане, з одного боку, з гострою конкуренцією на глобалізованих ринках, де споживачі стикаються з надлишком пропозицій, а з іншого – з трансформацією споживчої поведінки, коли рішення про покупку приймаються не лише на основі функціональних характеристик товару чи послуги, а й під впливом емоційних асоціацій та символічного значення бренду [1; 5].

Глобалізація економічного простору створює нові виклики для управління брендами. Компанії конкурують не лише на локальних ринках, а й на міжнародній арені, де сильний бренд стає ключовим фактором диференціації та створення конкурентних переваг. За оцінками міжнародних консалтингових агентств, вартість бренду провідних компаній може становити 50-70% їхньої ринкової капіталізації, що підтверджує зростаючу роль нематеріальних активів у створенні вартості бізнесу [77; 78].

Особливої актуальності питання брендингу набувають для української економіки в умовах воєнного стану. Компанії, що змогли зберегти або навіть посилити свої бренди в умовах кризи, демонструють значно вищу стійкість та здатність до відновлення. Національна ідентичність та соціальна відповідальність стали потужними факторами формування капіталу бренду, створюючи глибокий емоційний зв'язок з українськими споживачами [17; 25; 60; 71].

Разом з тим, поняття «бренд» залишається багатограним та неоднозначно трактованим у науковій літературі. Існує великий перелік

визначень досліджуваної категорії: одна частина акцентує увагу на самому продукті (послузі) та його функціональних характеристиках, інша – на нематеріальній або символічній стороні, що існує у свідомості споживачів, третя частина приділяє увагу емоційній складовій взаємодії з брендом [3; 5; 28].

Аналіз визначень провідних дослідників дозволяє виділити кілька ключових підходів до розуміння бренду, що еволюціонували з часом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи визначення поняття «бренд» у літературних джерелах

Автор	Визначення бренду
1	2
Котлер Ф.	Бренд – це обов’язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії якості.
Аакер Д.	Бренд – це більше, ніж реклама або маркетинг. Це все те, що надходить до голови людини відносно продукту, коли він бачить його логотип або чує назву.
Келлер К.Л.	Бренд – це сукупність асоціацій, що виникають у свідомості споживачів, які додають цінність товару чи послугі та створюють різну реакцію на бренд.
Капферер Ж.-Н.	Бренд – це ексклюзивна концепція, яку поділяє та бажає більшість людей, що втілена в товарах, послугах, місцях продажу і/або досвіді.
Ноймайер М.	Бренд – це інстинктивне відчуття людини щодо продукту, послуги або організації.
Балабанова Л.В.	Бренд – це ключовий нематеріальний актив підприємства, що формує конкурентоспроможність через створення унікального образу у свідомості споживачів.
Телетов О.С.	Бренд – це сукупність різних асоціацій в уяві споживачів, що формуються через досвід взаємодії та комунікації.
Колодка А.В.	Бренд – це стратегічний актив підприємства, що об’єднує функціональні, емоційні та самовиражальні вигоди для споживача та створює додану вартість.
Ромат Є.В.	Бренд – це символічний конструкт, що існує у свідомості споживачів та формується через інтегровані маркетингові комунікації, досвід взаємодії та соціальний контекст.
Малинка О.Я.	Бренд – це форма представлення унікальної інформації, яка забезпечує, формує та розвиває взаємовигідні відносини на ринку.
Нестерева Ю.	Бренд – це нематеріальний актив компанії, який виражається через назву, символ, логотип або їх набір, тим самим ідентифікуючи товар виробника для споживача.
Приходченко Я.В.	Бренд – уявлення споживачів про певні властивості товару, які виділяють його серед аналогів, обумовлюють прихильність, відданість і довіру, що сприяє створенню додаткового прибутку.

Продовження табл. 1.1

1	2
Старостіна А.О.	Бренд – це умовний цілісний образ, що складається з низки асоціацій, які мають формувати і підтримувати взаємовідносини шляхом надання багаторівневої цінності (функціональні, економічні та психологічні переваги).

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 23; 27; 28; 29; 36; 40; 41; 46; 48; 52; 58]

Функціональний підхід розглядає бренд як гарантію певних властивостей товару та зобов'язання виробника щодо стабільної якості [13; 52]. За цим підходом бренд є способом ідентифікації продукту та забезпечення передбачуваних характеристик. Основна увага приділяється об'єктивним властивостям товару, його технічним параметрам та функціональним перевагам. Проте в сучасних умовах цього недостатньо, оскільки конкуренти можуть швидко копіювати продуктові інновації, що вимагає створення емоційної цінності бренду [20; 64].

Когнітивно-асоціативний підхід переміщує фокус уваги з продукту на споживача, визначаючи бренд як систему асоціацій у свідомості людини [1; 80]. Цей підхід базується на концепції капіталу бренду (brand equity), який включає обізнаність споживачів про бренд, їхню лояльність, сприйману якість, асоціації та інші активи [72; 79]. Ключова ідея полягає в тому, що цінність бренду існує лише у свідомості споживача і проявляється тоді, коли людина реагує позитивніше на брендований продукт порівняно з небренданим аналогом [1; 2]. Асоціації формуються через весь досвід взаємодії споживача з компанією у різних точках контакту [75; 76].

Соціально-емоційний підхід підкреслює, що бренд є не просто індивідуальним сприйняттям, а соціальною конструкцією та емоційним феноменом [28; 41; 64]. Бренд розглядається як інструмент самовираження споживача, що дозволяє йому демонструвати свою приналежність до певної соціальної групи, цінності та спосіб життя [1; 29; 64]. Цей підхід акцентує емоційну природу бренду, яка часто діє на підсвідомому рівні – бренд це те, що споживачі насправді відчувають і думають про компанію на основі всього

досвіду взаємодії, а не те, що компанія каже про себе в рекламі [20; 65].

Стратегічно-інтегрований підхід розглядає бренд як ключовий нематеріальний актив підприємства та джерело довгострокових конкурентних переваг [3; 8; 67]. Згідно з цим підходом, сильний бренд забезпечує психологічні бар'єри для входу конкурентів, дозволяє встановлювати вищі ціни, знижує витрати на залучення клієнтів та підвищує їхню лояльність [1; 72]. Бренд створює цінність на трьох рівнях одночасно: функціональному (практична користь продукту), емоційному (відчуття під час використання) та соціальному (можливість самовираження) [72; 76; 79]. При цьому критично важливою є узгодженість всіх комунікацій компанії – від реклами до якості обслуговування [45; 49; 75].

Узагальнюючи різні наукові погляди, можна визначити бренд як систему асоціацій та відчуттів у свідомості споживачів, що створює багаторівневу цінність, забезпечує відмінність від конкурентів та є стратегічним активом підприємства, який формує лояльність і дозволяє встановлювати преміальні ціни [16].

Формування сильного бренду вимагає системного стратегічного підходу з чітким плануванням та послідовною реалізацією. Бренд-стратегія – це довгостроковий план створення, розвитку та управління брендом, спрямований на формування конкурентних переваг та максимізацію його вартості [3; 8]. Вона характеризується трьома ключовими ознаками: довгостроковістю (бренд формується роками), системністю (всі елементи взаємопов'язані) та орієнтацією на створення цінності для споживачів і бізнесу [8; 48; 51]. Важливо розрізняти бренд-стратегію та маркетингову стратегію, хоча вони тісно взаємопов'язані. Маркетингова стратегія охоплює всі елементи маркетингового комплексу (продукт, ціна, розподіл, просування) і визначає тактику досягнення короткострокових цілей продажу [28; 33; 45]. Бренд-стратегія зосереджена на формуванні довгострокової ідентичності підприємства та бажаного сприйняття у свідомості аудиторії [76; 79; 81].

Простіше кажучи, маркетингова стратегія відповідає на питання «як ефективно продавати?», тоді як бренд-стратегія відповідає на більш фундаментальні питання: «ким ми є для споживачів?», «яку унікальну цінність надаємо?», «які емоції викликаємо?», «які відносини будуємо?». Бренд-стратегія є надбудовою над маркетинговою стратегією і визначає концептуальні рамки для всіх маркетингових рішень [8; 23; 79].

Розуміння місця бренд-стратегії в загальній системі управління є критично важливим для узгодженості всіх стратегічних рішень [33; 34].

На вершині піраміди знаходиться корпоративна стратегія, що визначає місію (навіщо існує підприємство), візію (бажаний стан через 5-10 років) та корпоративні цілі (частка ринку, обсяги продажу, прибутковість) [23; 33; 51].

На другому рівні розташовуються конкурентні стратегії, що визначають спосіб досягнення переваг на ринку [33; 34]:

- лідерство за витратами – досягнення найнижчої собівартості через оптимізацію процесів та економію на масштабі, що дозволяє пропонувати нижчі ціни або отримувати вищу маржу;
- диференціація – створення продукту, що сприймається як унікальний завдяки якості, інноваціям або сервісу, що дозволяє встановлювати преміальні ціни;
- фокусування – концентрація на вузькому сегменті ринку, де завдяки глибокому розумінню потреб можна досягти лідерства за витратами або диференціації.

Критично важливою є узгодженість між конкурентною і бренд-стратегією [8; 23]. Якщо обрано диференціацію, бренд має комунікувати унікальність та інноваційність. Якщо обрано лідерство за витратами, бренд має акцентувати доступність та оптимальне співвідношення ціни і якості. Якщо обрано фокусування, бренд має демонструвати експертність у задоволенні специфічних потреб сегменту [33; 52].

На четвертому рівні знаходяться функціональні стратегії, які мають бути узгоджені з бренд-стратегією [8; 48; 49]:

- продуктова стратегія – характеристики продукту мають підтверджувати обіцянки бренду
- цінова стратегія – має відображати позиціонування (преміальний бренд вимагає відповідних цін, демократичний – доступності)
- стратегія управління персоналом – співробітники мають бути носіями цінностей бренду та створювати відповідний досвід
- комунікаційна стратегія – доносить ідентичність бренду до аудиторії через відповідні канали

Стратегічна узгодженість між усіма рівнями є критичною для успіху [33]. Розрив між обіцянками бренду та реальним досвідом руйнує довіру швидше за будь-які зовнішні фактори [1; 23; 64]. Таким чином, бренд-стратегія є сполучною ланкою між стратегічним баченням підприємства та оперативною діяльністю, забезпечуючи, що кожна дія підприємства посилює бажаний образ у свідомості споживачів та створює довгострокову конкурентну перевагу [8; 9; 79].

У сучасній теорії брендингу виділяють кілька ключових видів бренд-стратегій, кожен з яких має специфічну спрямованість та область застосування [6; 8; 9; 48].

Корпоративна бренд-стратегія орієнтована на формування цілісного іміджу компанії та охоплює всі бізнес-напрямки та цільові аудиторії. Це комплексний підхід, який забезпечує консистентне сприйняття бренду на всіх рівнях взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Корпоративна стратегія є найбільш складною, оскільки вимагає узгодженості між усіма підрозділами та напрямками діяльності підприємства [2; 5].

Продуктова бренд-стратегія спрямована на просування конкретних продуктів або послуг. Вона розробляється з метою створення унікального образу для кожного продукту, виділяючи його на тлі конкурентів та підкреслюючи ключові переваги [28; 52]. Продуктова стратегія особливо ефективна для підприємств з диверсифікованим портфелем, де різні продукти орієнтовані на різні цільові сегменти. У логістиці це може бути

окреме позиціювання міжнародних перевезень, експрес-доставки або складських послуг як самостійних продуктових брендів.

Ритейл-стратегія сфокусована на роздрібних мережах та точках продажу, включає розробку стандартів оформлення торговельних точок та взаємодії з клієнтами [8; 9; 48]. Це допомагає створити привабливе та впізнаване середовище для покупців, що сприяє підвищенню продажів та лояльності клієнтів.

Цифрова бренд-стратегія включає використання онлайн-каналів та цифрових інструментів для просування бренду [18; 39; 42; 43]. Вона охоплює роботу з соціальними мережами, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію (SEO), таргетовану рекламу та інші методи інтернет-маркетингу [24; 26; 49; 55]. Цифрова стратегія допомагає досягати широкої аудиторії та підвищувати впізнаваність бренду в цифровому просторі, що особливо критично для B2B-сегменту, де 60–70% клієнтів починають пошук постачальників через пошукові системи [50; 54; 56].

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання значення онлайн-каналів комунікації цифрова бренд-стратегія стає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку бренду [18; 19; 42]. Вибір типу бренд-стратегії залежить від специфіки бізнесу, структури портфеля продуктів, характеристик цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства [23; 33; 52]. На практиці компанії часто використовують комбінацію різних типів стратегій для досягнення максимального ефекту.

Бренд-стратегія є складною системою взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічну роль у формуванні цілісного образу підприємства у свідомості споживачів. Розуміння структури та взаємодії цих компонентів є критично важливим для розробки ефективної стратегії управління брендом (табл. 1.2).

Представлені компоненти бренд-стратегії утворюють цілісну систему, де кожен елемент виконує специфічну функцію та взаємодіє з іншими компонентами. Місія та візія створюють стратегічний фундамент,

визначаючи мету існування підприємства та напрямок його розвитку. Аналіз ринку забезпечує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку бренду. Цільова аудиторія є центральним елементом, навколо якого вибудовуються всі інші компоненти стратегії [3; 29; 33].

Таблиця 1.2

Ключові компоненти бренд-стратегії та їх роль у формуванні бренду

Компонент бренд-стратегії	Сутність компонента	Роль у формуванні бренду
1	2	3
МІСІЯ ТА ВІЗІЯ	Визначення фундаментальних цінностей та довгострокових цілей бренду; відповідь на питання «навіщо існує підприємство» та «яким воно прагне стати»	Створює стратегічний фундамент для всіх рішень, надає сенс діяльності підприємства, формує довгострокову орієнтацію розвитку
АНАЛІЗ РИНКУ	Систематичне вивчення конкурентів, тенденцій ринку, потреб та поведінки цільової аудиторії	Виявляє можливості та загрози, забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень, дозволяє передбачати зміни ринкової кон'юнктури
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ	Детальне визначення та глибоке розуміння потреб, очікувань, цінностей та поведінкових патернів споживачів	Забезпечує релевантність комунікацій та пропозицій, дозволяє створювати персоналізований досвід, підвищує ефективність маркетингових інвестицій
ІДЕНТИЧНІСТЬ БРЕНДУ	Суть бренду та система ознак, що забезпечує впізнаваність та диференціацію (те, яким підприємство прагне бути сприйнятим).	Формує фундаментальну основу бренду, визначає всі наступні стратегічні рішення, створює цілісну концепцію.
ПОЗИЦІЮВАННЯ БРЕНДУ	Визначення унікального місця бренду у свідомості цільової аудиторії відносно конкурентів; чітке диференційоване повідомлення.	Створює конкурентну перевагу через закріплення унікальної асоціації у свідомості споживачів, спрощує вибір.
КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ	Система рішень щодо змісту, форми та каналів донесення повідомлень до аудиторії для формування бажаного образу.	Забезпечує донесення ідентичності та позиціонування, формує асоціації та емоційний зв'язок, стимулює потрібну поведінку.
АКТИВИ БРЕНД	Візуальні та вербальні елементи бренду: логотип, слоган, фірмові кольори, шрифти, графічні елементи, tone of voice	Створюють впізнаваний та консистентний образ, забезпечують ідентифікацію бренду у всіх точках контакту, формують візуальну диференціацію

Продовження табл. 1.2

1	2	3
АРХІТЕКТУРА БРЕНДУ	Структура та взаємозв'язки між брендами в портфелі підприємства; система організації множини брендів, продуктів або послуг.	Визначає ефективність маркетингових інвестицій, забезпечує синергію або диверсифікацію ризиків, впливає на сприйняття підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 7; 8; 23; 29; 48; 52; 76; 79]

Ідентичність та позиціонування формують суть бренду – те, ким підприємство є та яке місце прагне зайняти у свідомості споживачів. Ці компоненти визначають унікальність та відмінність бренду від конкурентів [23; 58; 59; 79]. Комунікаційна платформа та активи бренду є інструментами донесення ідентичності та позиціонування до цільової аудиторії через різні канали взаємодії [45; 48; 49]. Архітектура бренду визначає організаційну структуру портфеля брендів підприємства, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та синергію між різними напрямками діяльності [2; 70].

Ефективність бренд-стратегії залежить від узгодженості всіх компонентів між собою [1; 8; 48; 64]. Розрив між задекларованою ідентичністю та реальним досвідом взаємодії з брендом, невідповідність комунікацій позиціонуванню або суперечність між різними елементами активів бренду призводять до розмитості образу підприємства у свідомості споживачів та руйнують довіру [23; 33; 51]. Особливо це критично для логістичної галузі, де надійність та передбачуваність є ключовими атрибутами успішного бренду [31; 73; 84].

В умовах цифровізації економіки та зростання ролі онлайн-каналів комунікації особливого значення набуває інтеграція традиційних та цифрових елементів бренд-стратегії [18; 19; 42]. Це вимагає не лише присутності у цифровому просторі, але й забезпечення консистентності досвіду взаємодії з брендом у всіх точках контакту – від вебсайту до соціальних мереж, від особистої зустрічі до електронного листування [24; 54; 55; 56].

1.2. Особливості брендингу в логістичній сфері

Логістичні послуги належать до сектору бізнес-послуг і мають специфічні характеристики, що суттєво впливають на процес формування та управління брендом. Котлер Ф. та Келлер К.Л. визначають чотири фундаментальні характеристики послуг, що відрізняють їх від матеріальних товарів: невідчутність, нерозривність виробництва та споживання, мінливість якості та неможливість зберігання [28; 29; 80; 81] (табл. 1.3). Ці характеристики створюють специфічні виклики для брендингу логістичних компаній і вимагають особливих підходів до побудови бренду.

Невідчутність є первинною характеристикою логістичних послуг. На відміну від матеріального товару, який можна оглянути, доторкнутися, оцінити перед покупкою, логістична послуга існує лише як обіцянка доставити вантаж з точки А в точку Б у визначений термін. Невідчутність послуг створює високий рівень сприйманого ризику для споживачів, особливо у бізнес-сегменті, де наслідки неякісного обслуговування можуть бути критичними [31; 74]. Для логістичних компаній це означає, що затримка поставки може призупинити виробництво клієнта та спричинити мільйонні збитки.

Келлер К.Л. доводить, що у ситуації невизначеності споживачі покладаються на бренд як основний сигнал якості та надійності [80; 81]. Оскільки клієнт не може перевірити якість логістичної послуги до її фактичного надання, репутація бренду стає вирішальним фактором у процесі прийняття рішення. Дослідження показують, що сильний бренд знижує сприйманий ризик на 40-60% порівняно з невідомими постачальниками [72; 79].

Нерозривність виробництва та споживання означає, що логістична послуга створюється одночасно з її наданням у процесі безпосередньої взаємодії з клієнтом. Водій-експедитор, диспетчер, менеджер з обслуговування стають «обличчям» компанії, і від їхньої поведінки залежить сприйняття всього бренду. Котлер Ф. підкреслює, що у сфері послуг

персонал є невід’ємною частиною продукту, а отже, і бренду [28; 29]. Це робить корпоративну культуру та навчання персоналу не просто функцією управління людськими ресурсами, а стратегічним інструментом брендингу.

Таблиця 1.3

Специфічні характеристики логістичних послуг та рішення через
брендинг

Характеристика послуги (специфіка)	Виклик для брендингу	Рішення через бренд
Невідчутність (Immateriality) – послуга не оцінюється до надання.	Складність демонстрації переваг та унікальності послуги до її надання; високі психологічні бар’єри та сприймані ризики для клієнта.	Візуалізація процесу через детальні кейси, відеоматеріали, віртуальні екскурсії та системи відстеження у реальному часі (Tracking).
Нерозривність виробництва та споживання (Inseparability) – послуга створюється під час взаємодії з клієнтом.	Якість послуги безпосередньо залежить від персоналу (людського фактору) у момент надання, що створює ризик неконтрольованої мінливості досвіду клієнта.	Персонал позиціонується як ключові носії бренду через комплексне навчання стандартам, впровадження єдиних стандартів поведінки та фірмового одягу.
Мінливість якості (Variability) – якість може змінюватися залежно від виконавця, часу, зовнішніх обставин.	Непередбачуваність досвіду через залежність від людського фактору, погоди, трафіку, що створює ризики для репутації та довіри.	Стандартизація всіх бізнес-процесів через детальні операційні процедури, впровадження SLA (Service Level Agreements) та гарантії компенсацій у разі порушення стандартів.
Неможливість зберігання (Perishability) – послуга не може бути створена завчасно та збережена.	Складність масштабування операцій у пікові періоди (сезонність) без можливості накопичити резерв послуг заздалегідь, що створює ризик відмови або зниження якості.	Гнучка операційна модель з можливістю швидкого залучення додаткових ресурсів (партнерські мережі), інвестиції в резервні потужності та проактивне прогнозування попиту.

Джерело: розроблено автором на основі [28; 29; 31; 33; 34; 74; 79; 80]

Мінливість якості виникає через залежність від людського фактору та зовнішніх обставин. Один і той самий маршрут може бути пройдений за різний час залежно від погоди, трафіку, стану доріг, досвіду водія. Ламбен Ж.-Ж. зазначає, що мінливість послуг є основною причиною незадоволеності споживачів та створює серйозні виклики для управління брендом [33; 34]. Для логістичних компаній це означає необхідність створення жорстких стандартів обслуговування та систем контролю якості на кожному етапі надання послуги.

Неможливість зберігання означає, що логістична компанія не може

«накопичити» послуги у період низького попиту для продажу у період високого. Крикавський Є.В. та Чернописька Н.В. підкреслюють, що це створює виклики балансування попиту та пропозиції у логістичній галузі, особливо в умовах сезонності [31]. Для бренду це означає необхідність демонструвати наявність резервних потужностей як конкурентну перевагу та гарантію надійності навіть у пікові періоди.

Логістичні послуги для бізнесу відносяться до сфери B2B-брендингу, який суттєво відрізняється від споживчого брендингу за механізмами прийняття рішень, факторами вибору та типом відносин з клієнтами. Котлер Ф. та Армстронг Г. підкреслюють, що B2B-ринки характеризуються меншою кількістю, але більшими за розміром покупцями, професійним підходом до закупівель, множинністю осіб, що впливають на рішення, та довгостроковим характером відносин [28; 29].

Дослідження показали, що рішення про вибір постачальника у бізнес-сегменті приймається групою з 6-8 осіб у середньому – так званою одиницею прийняття рішень [28; 29]. До неї входять ініціатори, впливові особи, особи що приймають рішення, покупці, користувачі та воротарі [33]. Кожна з цих ролей має свої критерії оцінки постачальника, і бренд повинен комунікувати різні повідомлення для різних членів групи [79; 80].

Цикл прийняття рішення у B2B є значно довшим порівняно з B2C [28; 33]. Якщо споживач обирає службу доставки за лічені хвилини на основі зручності та ціни, то вибір логістичного партнера для бізнесу може тривати місяці [34]. Процес включає аналіз пропозицій на ринку, тендерну процедуру, переговори про умови контракту, перевірку фінансової стійкості постачальника, запит рекомендацій від інших клієнтів, пробні відправлення для оцінки якості обслуговування. Ламбен Ж.-Ж. зазначає, що складність процесу закупівель у B2B вимагає від постачальників терпіння, послідовності у комунікаціях та готовності надавати детальну інформацію на кожному етапі [33; 34].

Традиційно вважалося, що B2B-рішення є суто раціональними, проте

сучасні дослідження спростовують цей стереотип. Ноймайер М. показав, що емоційні фактори відіграють значну роль навіть у бізнес-рішеннях, хоча їх баланс з раціональними відрізняється від споживчого сегменту [41]. Якщо у B2C емоції та раціональність розподіляються приблизно 50/50, то у B2B раціональність переважає у пропорції 70/30. Проте ці 30% емоційних факторів – довіра, впевненість, відчуття партнерства, психологічний комфорт часто стають вирішальними при виборі між постачальниками з подібними функціональними характеристиками. Келлер К.Л. виділяє довіру як ключовий компонент капіталу бренду у бізнес-сегменті [80; 81]. Довіра формується двома шляхами. Когнітивна довіра базується на раціональній оцінці компетентності постачальника: наявність сертифікатів та акредитацій, роки досвіду на ринку, фінансова стабільність компанії, портфель успішних проєктів, технологічні можливості. Афективна довіра ґрунтується на емоційному зв'язку: відчуття надійності партнера, чесність у комунікаціях, передбачуваність дій, турбота про інтереси клієнта, доброзичливість у взаємодії. Капферер Ж.-Н. підкреслює, що сильні бренди поєднують обидва типи довіри, створюючи раціональне обґрунтування для вибору та емоційний комфорт від співпраці [79].

У логістиці, де затримка поставки може зупинити виробництво клієнта та спричинити значні збитки, вибір надійного партнера стає питанням виживання бізнесу. Крикавський Є.В. зазначає, що логістика є критичною ланкою ланцюга поставок, і збої у цій ланці мають каскадний ефект на весь бізнес клієнта [31]. Тому клієнти готові платити премію за надійність – дослідження показують, що логістичні компанії з сильними брендами отримують ціну на 15-25% вищу за конкурентів з подібними операційними можливостями, але слабшою репутацією [72; 79]. Систематизація наукових досліджень та аналіз практики провідних логістичних операторів дозволили виокремити сім ключових атрибутів успішного логістичного бренду, які формують його конкурентоспроможність у B2B-сегменті (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові атрибути успішного логістичного бренду

Атрибут	Визначення	Як вимірюється	Як демонструється клієнтам	Значення для бренду
1	2	3	4	5
Надійність	Здатність виконувати обіцяне вчасно та без помилок, стабільне дотримання термінів доставки	Відсоток дотримання термінів, кількість пошкоджених вантажів, здатність працювати в умовах форс-мажору	Публічна статистика on-time delivery 98%+, гарантії компенсацій за затримки, комплексне страхування	Фундаментальний атрибут, що створює базову довіру клієнтів
Передбачуваність	Стабільність якості обслуговування незалежно від обставин; можливість для клієнтів планувати діяльність з впевненістю	Стандартне відхилення від планових термінів, сталість показників, частота форс-мажорних ситуацій	Угоди про рівень обслуговування з чіткими зобов'язаннями, відстеження у реальному часі, проактивне інформування	Створює психологічний комфорт, знижує рівень стресу в бізнес-операціях
Прозорість	Відкритість інформації про процеси, ціни та проблеми; можливість отримувати повну інформацію про вантаж	Доступність інформації про статус цілодобово, прозорість тарифної структури, швидкість відповіді на запити	Онлайн-відстеження з кожним етапом, відкриті інтерфейси для інтеграції з системами клієнтів, прозорі калькулятори вартості	Формує довіру через відкритість, знижує тривожність клієнтів щодо стану вантажів
Експертність	Глибоке знання галузі та здатність надавати професійні консультації; розуміння специфіки різних галузей	Наявність сертифікатів, портфель складних проєктів, кількість публікацій та виступів	Публікація аналітичних звітів та експертних статей, виступи на конференціях, детальні кейси нестандартних рішень	Ключовий фактор диференціації у B2B-сегменті, позиціонування як лідера думок

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Гнучкість	Здатність адаптуватися до індивідуальних потреб клієнтів, швидко реагувати на нестандартні запити	Відсоток виконаних нестандартних запитів, швидкість адаптації рішень, різноманітність опцій	Кейси індивідуальних логістичних рішень, можливість вибору параметрів доставки, особистий менеджер-партнер	Критична у B2B-сегменті, де стандартизовано рішення рідко повністю відповідають потребам
Технологічність	Використання сучасних цифрових інструментів та інноваційних технологій для покращення сервісу	Наявність систем відстеження, мобільних застосунків, можливість інтеграції, рівень автоматизації	Мобільні застосунки для управління, інтерфейси для інтеграції, штучний інтелект для оптимізації маршрутів	Конкурентна перевага у цифрову епоху, комунікує інноваційність та орієнтацію на майбутнє
Екологічна відповідальність	Зусилля зі зниження негативного екологічного впливу логістичної діяльності та турбота про сталий розвиток	Частка електротранспорту у флоті, рівень викидів, наявність екологічних сертифікацій	Програми екологічної логістики, вуглецево-нейтральні опції доставки, публічні звіти про сталий розвиток	Зростаюче значення для міжнародних компаній, важливий фактор для клієнтів зі звітністю

Джерело: розроблено автором на основі [6; 15; 33; 49; 55; 66; 72; 79; 80]

Малинка О.Я. запропонувала концепцію «ДНК» бренду як інтегрованої системи, що об'єднує всі ключові елементи бренду та забезпечує їх цілісність [36]. За аналогією з біологічною ДНК, це генетичний код бренду, що визначає його прояви у всіх точках контакту. Капферер Ж.-Н. підкреслює: сила бренду залежить від послідовності його ідентичності – будь-які розбіжності руйнують довіру [79]. Для логістичної компанії «ДНК» бренду включає вісім взаємопов'язаних компонентів: ядро, ідентичність, якість, цінність, індивідуальність, імідж, асоціації та позиціонування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Модель «ДНК» бренду логістичної компанії

Компонент «ДНК» бренду	Зміст для логістичної компанії	Прояв у діяльності та комунікаціях
1	2	3
Ядро бренду	Фундаментальна обіцянка клієнтам, яка не змінюється з часом, суть того, що робить бренд унікальним.	Забезпечення безперервності бізнесу клієнтів через надійні логістичні рішення навіть у найскладніших умовах; роль орієнтира у логістиці, що веде до успіху.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Ідентичність бренду	Система ознак і якостей, що забезпечує ідентифікацію та диференціацію через унікальну комбінацію атрибутів.	Позиціонування як надійного партнера для українського бізнесу з досвідом роботи в кризових умовах, орієнтованого на довгострокові відносини та індивідуальний підхід.
Якість	Рівень задоволення потреб клієнтів через своєчасну доставку, збереження вантажу та професійне обслуговування.	Дотримання термінів доставки (98%+ on-time), збереження цілісності вантажу, надання персонального менеджера, комплексне страхування вантажів, цілодобова підтримка.
Цінність	Поєднання функціональних, соціальних та індивідуальних характеристик, що встановлюють значимість послуги у свідомості клієнта.	Функціональна цінність: національні та міжнародні перевезення, складування. Емоційна цінність: впевненість у безперервності поставок, безпека бізнесу.
Індивідуальність	Особливі, неповторні якості-характеристики, з якими клієнти асоціюють бренд. Характер бренду як особистості.	Надійний експерт, що знає шлях (символізм «Аврора» як орієнтира); гнучкий партнер, що адаптується; відповідальна українська компанія.
Імідж	Образ, який існує у свідомості клієнтів і формується через досвід взаємодії та комунікації.	Поточний фактичний імідж: компанія для вантажних перевезень з досвідом роботи з великими клієнтами, проте з низькою видимістю через слабку цифрову присутність.
Асоціація бренду	Система знань клієнта про послуги, переваги та відмінності, а також почуттів, які виникають при згадці про бренд.	Бажані асоціації: надійність, передбачуваність результату, експертність у логістиці, роль орієнтира, українська ідентичність.
Позиція бренду	Місце бренду логістичної компанії у свідомості клієнтів поряд з конкурентами у сегменті вантажних перевезень.	Бажана позиція: найнадійніший партнер для українського бізнесу, експерт у складних перевезеннях. Поточна позиція: периферійний гравець без чіткого диференціювання.
Атрибути бренду	Набір візуальних, звукових та емоційних характеристик, що формують сенсорний контакт з брендом.	Візуальні: логотип, фірмові кольори, дизайн транспорту. Звукові: tone of voice (тон комунікації).

Джерело: розроблено автором на основі [15; 28; 36; 59; 72; 79; 80]

Ядро бренду – незмінна обіцянка клієнтам. За Аакером Д., це стислий

вираз унікальної цінності бренду [72]. У логістиці ядро має відображати забезпечення безперервності бізнесу клієнта, наприклад: «Надійність, що підтримує ваш бізнес».

Ідентичність бренду – система ознак, що вирізняє компанію. Модель призми ідентичності Капферера охоплює характеристики, культуру, особистість та взаємини [79]. Для логістики це позиціонування як надійного довгострокового партнера з високими стандартами сервісу.

Якість проявляється у своєчасній доставці, збереженні вантажів та професійному обслуговуванні. Це суб'єктивна оцінка клієнта, що базується на досвіді: дотримання термінів, відсутність пошкоджень, персональний менеджер, страхування тощо [74; 83].

Цінність поєднує функціональні, емоційні та соціальні вигоди. Котлер Ф. визначає її як баланс між вигодами й витратами [28; 29]. Для логістичної компанії це надійне виконання перевезень, впевненість у безперервності поставок і партнерство з українським бізнесом.

Індивідуальність бренду – особистісні характеристики, з якими асоціюють компанію. За Аакером Д., це «особистість» бренду [72]. У логістичній сфері це може бути образ «надійного експерта» чи «гнучкого партнера».

Імідж – уявлення клієнтів про компанію, що формується на основі досвіду, комунікацій та відгуків. Григорак М.Ю. наголошує, що імідж є результатом сприйняття, а не об'єктивною властивістю [15]. Важливо узгоджувати бажаний і фактичний імідж.

Асоціації бренду – знання та емоції, що виникають при згадці про компанію. Келлер К.Л. вважає їх ключем до капіталу бренду [80; 81]. Бажані асоціації для логістики: надійність, експертність, українська ідентичність, соціальна відповідальність.

Позиція бренду визначає його місце серед конкурентів. Райс Л. та Траут Дж. трактують позиціонування як боротьбу за місце у свідомості споживача [46; 84]. Логістична компанія повинна чітко окреслити свою роль:

лідер за надійністю, експерт у складних перевезеннях, технологічний новатор тощо.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінки ефективності бренд-стратегії

Ефективність брендингу характеризує співвідношення отриманого ефекту і витрат на його здійснення, представляючи певну плату за досягнення результату. Для визначення ефективності брендингу необхідно ідентифікувати витрати на створення і розвиток бренду та одержаний ефект [5].

Витрати на брендинг визначаються підсумовуванням понесених витрат на розробку, створення і просування бренду за допомогою маркетингових комунікацій. Інформація щодо витрат належить до внутрішніх даних і, як правило, доступна для обробки та аналізу [31]. При обчисленні витрат необхідно враховувати: період часу, за який обчислюються витрати; структурні складові витрат, зважаючи на те, що вкладення в рекламу призводять як до безпосереднього збільшення продажів, так і створюють впізнаваність та імідж для майбутніх продажів; ставки дисконтування при приведенні минулих витрат до теперішнього періоду.

Визначити ефект у брендингу складніше, оскільки формування бренду пов'язано зі створенням не тільки матеріальних, але й емоційних і символічних цінностей [1]. Внаслідок комплексного характеру витрат і результату при оцінці ефективності слід розглядати набір ефектів. Ефекти сприйняття пов'язані зі створенням обізнаності про бренд і формуванням позитивного ставлення до нього через маркетингові комунікації. Поведінкові ефекти асоціюються з формуванням лояльності до бренду. Економічні ефекти пов'язані зі збільшенням обсягів продажів, зростанням частки ринку та капіталу бренду [64; 72].

Сучасна теорія брендингу пропонує різноманітні методичні підходи до оцінки ефективності бренд-стратегії, кожен з яких акцентує увагу на певних

аспектах управління брендом та використовує специфічний набір метрик і показників.

Чернатоні Л. у своїх роботах акцентує увагу на важливості цілісного підходу до оцінки ефективності управління брендом [76; 77]. Дослідження, проведене автором у 1998 році, продемонструвало необхідність використання комплексу критеріїв для оцінки успішності бренду, що базуються як на бізнес-показниках, так і на оцінці думок споживачів. Цей підхід отримав розвиток у розробці матриці, що складається з двох стовпців: внутрішня і зовнішня оцінка бренду – та п'яти рядків, що представляють послідовні етапи створення і розвитку бренду (рис. 1.1).

П'ять категорій моделі являють собою послідовні етапи створення і розвитку бренду. Бачення бренду відображає стратегічне розуміння того, яким бренд має стати у довгостроковій перспективі. Організаційна культура визначає, наскільки цінності компанії узгоджені з обіцянками бренду. Завдання бренду конкретизують цілі, які мають бути досягнуті на певному етапі. Сутність бренду описує ядро ідентичності та унікальну цінність пропозиції. Впровадження та пошук ресурсів стосується практичної реалізації бренд-стратегії та виділення необхідних ресурсів [76].



Рис. 1.1. Оцінка ефективності бренду на різних етапах його формування (за Л. де Чернетоні)

Джерело: складено автором на основі [76], [77]

В рамках кожного етапу формулюються запитання (всього 51 запитання), що дозволяють визначити ефективність брендингу на конкретному етапі будівництва бренду. Відповіді даються за шкалою від 0 до 5 балів, за кожною категорією розраховується інтегральна оцінка як середнє арифметичне оцінок по всій кількості питань у рамках певної категорії.

Наступним етапом є побудова діаграми «здоров'я» бренду, яка дає можливість оцінювати його життєздатність (рис. 1.2). У гіпотетичному прикладі, наведеному Чернатоні Л., аналізований бренд користується потужною підтримкою з боку організаційної культури, проте має проблеми з точки зору завдань бренду [76]. Ретельний аналіз діаграми дозволяє фахівцям виявити сфери, в яких необхідно вживати заходів щодо підвищення результативності управління брендом.



Рис. 1.2. Діаграма «здоров'я» бренду

Джерело: складено автором на основі [76], [77]

Перевагою моделі Чернатоні Л. є комплексність оцінки, що охоплює як внутрішні процеси організації, так і зовнішнє сприйняття бренду споживачами. Це дозволяє ідентифікувати розриви між внутрішнім баченням бренду та його зовнішнім сприйняттям, що є критично важливим для логістичних компаній, де узгодженість обіцянок бренду з операційними можливостями визначає довіру клієнтів.

Шеррінгтон М. пропонує здійснювати оцінку ефективності брендингу, використовуючи ключовий індикатор ефективності, який прив'язаний до стратегії організації та її бачення ринку [65]. Автор робить акцент на необхідності виділення домінантного показника, стверджуючи, що це

чудовий спосіб фокусування бізнесу на правильному характері зростання та перевірки досягнення цілей.

З одного боку, спрощення системи показників, спрямованих на адаптацію до конкретної ринкової ситуації, є виправданим. З іншого боку, існують певні межі спрощення, і зводити такий складний конструкт, як бренд, до одного домінантного показника не завжди доцільно [65]. Подібний підхід вимагає постійного відстеження життєздатності бренду та додаткової перевірки достатності обраного показника, що може не спростити, а ускладнити систему оцінки.

Для логістичних компаній домінантним показником може бути, наприклад, індекс рекомендацій або рівень повторних звернень клієнтів, проте такий підхід не розкриває повної картини ефективності бренд-стратегії та потребує доповнення іншими метриками.

Аакер Д., визнаний гуру бренд-менеджменту, вважає, що ефективність брендингу слід оцінювати на основі аналізу показників використання активів капіталу бренду: обізнаності про бренд, сприйманої якості, лояльності та асоціацій [1; 72]. Оцінити ефективність використання активів дозволяє система показників «Десять показників капіталу бренду» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

«Десять показників капіталу бренду» (за Д. Аакером)

Назва	Показники
Показники прихильності	1. Цінова премія 2. Задоволеність споживача / лояльність бренду
Показники сприйманої якості / лідерства бренду	3. Сприймається якість 4. Лідерство / популярність
Показники асоціації / диференціації	5. Сприймана цінність 6. Індивідуальність бренду 7. Асоціації з організацією
Показники обізнаності про бренд	8. Поінформованість про бренд
Показники ринкової поведінки	9. Частка ринку 10. Ринкова ціна і представленість бренду в дистрибутивній мережі

Джерело: адаптовано автором на основі [1; 72]

Аакер Д. підкреслює, що ефективне управління брендами включає систему не тільки фінансових, але й поведінкових і ринкових показників [1;

72]. Слід зазначити, що дана система необов'язково являє оптимальний набір для всіх можливих ситуацій і вимагає модифікації для прив'язки до конкретної ситуації та завдань.

Перші чотири групи показників – це споживчі оцінки активів капіталу бренду, одержувані в результаті досліджень. П'ята група використовує показники, що відображають ситуацію на ринку: частка ринку, представленість бренду в дистрибутивній мережі. При цьому, на думку Аакера Д., стрижневим параметром капіталу бренду залишається лояльність споживача, оскільки вона являє собою вхідний бар'єр для конкурента, можливість отримання цінової премії та перешкоду на шляху руйнівної цінової конкуренції [1; 72].

Для логістичних компаній модель Аакера Д. особливо релевантна, оскільки акцентує увагу на лояльності клієнтів – критичному показнику у B2B-сегменті, де вартість залучення нового клієнта в 5–7 разів перевищує вартість утримання існуючого [33; 34]. Цінова премія у логістиці дозволяє компаніям з сильним брендом встановлювати тарифи на 15–25% вище за середньоринкові без втрати клієнтів [36].

Муноз Т. та Кумар С. пропонують вибудовувати систему оцінки на основі трьох класів метрик: метрики сприйняття, поведінкові метрики, фінансові метрики [83]. Організація сама визначає, які саме метрики будуть включені в ці групи, що дозволяє адаптувати систему оцінки до специфіки галузі та стратегічних пріоритетів.

Метрики сприйняття включають показники обізнаності про бренд, розуміння бренду, асоціації з брендом, сприйману якість. Поведінкові метрики охоплюють показники лояльності, частоту покупок, рівень повторних звернень, індекс рекомендацій. Фінансові метрики включають дохід від бренду, прибутковість, цінову премію, вартість бренду [83].

Недолік моделі полягає в тому, що вона не включає ринкові показники, зосереджуючись тільки на споживчих та фінансових метриках [83]. Для логістичних компаній важливими є також ринкові показники: частка ринку,

динаміка зростання, конкурентна позиція, що визначають довгострокову стійкість бренду.

У 2008 році були опубліковані результати дослідження Лемана Д., Келлера К. та Фарлі Дж., присвяченого виявленню універсальних бренд-метрик та встановленню співвідпорядкованості між ними [82]. Основними цілями аналізу стали виявлення метрик, очищених від крос-культурних відмінностей у сприйнятті брендів, що робить їх придатними для міжнародних логістичних компаній.

Результати дозволили сформувати оцінну систему з шести ключових груп метрик: розуміння бренду, порівняльна перевага, міжособистісні відносини, історія бренду, перевага бренду та прихильність бренду [82]. Підкреслюється необхідність приділяти більше уваги метрикам міжособистісних відносин та історії бренду, що особливо актуально для логістичного сектору, де довгострокові партнерські відносини та репутація є ключовими активами.

Розуміння бренду відображає, наскільки клієнти розуміють цінність пропозиції та диференціацію бренду. Порівняльна перевага показує сприйняття переваг бренду порівняно з конкурентами. Міжособистісні відносини характеризують емоційний зв'язок між брендом та клієнтами. Історія бренду відображає спадщину та репутацію, накопичені з часом. Перевага бренду вимірює готовність клієнтів обирати саме цей бренд. Прихильність бренду показує глибину лояльності та адвокації [82].

Девіс С. та Данн М. розробили модель оцінки ефективності, що базується на концепції контактного брендингу [75]. Вона ґрунтується на виділенні та контролі точок контакту бренду і споживача для оцінки ефективності управління брендом. Під точками контакту розуміються всі способи, якими наявні та потенційні споживачі вступають в контакт з брендом і які можуть використовуватись для впливу на рішення, пов'язані з брендом.

Для оцінки ефективності автори пропонують аналізувати формування

досвіду споживачів з позиції трьох груп точок контакту: досвід до здійснення покупки, досвід під час здійснення покупки, досвід після здійснення покупки (рис. 1.3) [75].

Перша група точок контакту спрямована на залучення нових споживачів та формує знання про бренд до здійснення купівлі. Досвід набувається завдяки впливу маркетингових комунікацій: реклами, PR-акцій, вірусного маркетингу, стимулювання продажів [75]. Ці засоби націлені на створення поінформованості про бренд, формування сприйняття та очікувань, донесення основних вигод до потенційного покупця, включення бренду в комплект вибору. При цьому не слід завищувати очікування покупців, оскільки негативний досвід після купівлі може призвести до розчарування [48; 49].

Для логістичних компаній точками контакту на цьому етапі є: корпоративний вебсайт з калькулятором вартості послуг, присутність на галузевих виставках та конференціях, публікації у спеціалізованих медіа, рекомендації існуючих клієнтів, рейтинги та огляди у галузевих виданнях. Важливим є створення образу надійного партнера з високою експертністю у логістичних рішеннях.

Друга група формується під час купівлі та спрямована на створення позитивного контакту з брендом [75]. На формування сприятливого враження впливають: якість обслуговування і професіоналізм торгового персоналу, швидкість реагування на запити, прозорість ціноутворення, гнучкість комерційних умов, зручність оформлення замовлення.

Для логістичних компаній критичними є: швидкість та точність підготовки комерційних пропозицій, професіоналізм менеджерів з продажу, здатність запропонувати оптимальне рішення для потреб клієнта, прозорість умов співпраці та тарифів, зручність системи відстеження вантажів. Негативний досвід на цьому етапі може зірвати угоду навіть за наявності конкурентної пропозиції.

Третя група – контакти після здійснення купівлі – націлена на

підтримку сприятливого іміджу та досягнення високого рівня задоволеності [75]. Для формування позитивного досвіду важливими є заходи післяпродажного обслуговування, гарантії, сервіс. Головною метою є збільшення числа лояльних покупців через високий рівень обслуговування та програми заохочення лояльності [79].



Рис. 1.3. «Колесо» точок контакту з брендом (за Девісом-Данном)

Джерело: адаптовано автором на основі [75]

Для логістичних компаній цей етап включає: якість виконання логістичної послуги (дотримання термінів, збереженість вантажу), оперативність вирішення проблемних ситуацій, прозорість інформування про статус виконання замовлення, якість документального супроводу, післяпродажну підтримку та консультації. Саме на цьому етапі формується лояльність, що визначає готовність до повторної співпраці та рекомендацій.

Ефективність контактного брендингу полягає в тому, щоб споживач отримав позитивне враження на всіх рівнях контакту з брендом [75]. Негативний досвід на одному з рівнів призведе до неефективності брендингу в цілому. Сприятливе враження на одному рівні не завжди здатне компенсувати негативне ставлення на іншому. Загальна сума контактів, що накопичується з часом, визначає реакцію споживачів на програми брендингу [75].

Девіс С. та Данн М. виділяють тактичні метрики, що забезпечують діагностику ефективності брендингу з точки зору формування досвіду покупця в точках контакту [75]. До тактичних метрик відносять: обізнаність про бренд, розуміння бренду, актуальність бренду, довіру до бренду, виконання обіцянок бренду, перевагу бренду, розгляд бренду, вплив бренду на рішення про покупку, задоволеність брендом, рекомендацію бренду. Аналіз ефективності надає можливість виявити сильні та слабкі сторони і визначити точки контакту, які вимагають посилення [75].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним

Правовий захист брендів від копіювання та неправомірного використання набув особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби. Бренд являє собою комплексну систему матеріальних та нематеріальних елементів, що формують унікальний образ у свідомості споживачів [27]. Головним принципом ефективного захисту є забезпечення правової охорони кожного ключового елемента бренду окремо через різні інструменти законодавства [50; 54].

Основу нормативно-правового регулювання у сфері брендингу в Україні становить система законодавчих актів різного рівня, що формують правове поле для створення, використання та захисту брендів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Нормативно-правові акти у сфері створення та управління брендами в Україні

Нормативно-правовий акт	Характеристика та значення для брендингу
1	2
Цивільний кодекс України (від 16.01.2003 № 435-IV)	Встановлює загальні засади цивільно-правових відносин та визначає об'єкти права інтелектуальної власності (торговельні марки, комерційні найменування). Регулює використання зображення фізичної особи (корпоративні персонажі) та правові основи ліцензійних договорів.

Продовження табл. 1.7

1	2
Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" (від 15.12.1993 № 3689-XII)	Ключовий спеціальний закон. Регулює весь комплекс відносин щодо набуття, реалізації та захисту прав на торговельні марки. Встановлює вимоги до позначень, процедуру реєстрації, видачі свідоцтва та виключне право власника на використання та заборону.
Указ Президента України "Про заходи щодо охорони інтелектуальної власності в Україні" (від 27.04.2001)	Спрямований на вдосконалення системи охорони інтелектуальної власності в Україні з урахуванням міжнародних стандартів. Важливий для формування державної політики у сфері захисту брендів та координації контролю.
Паризька конвенція з охорони промислової власності (чинна в Україні з 25.12.1991)	Фундаментальний міжнародний договір. Закріплює принцип національного режиму та принцип конвенційного пріоритету (можливість зберегти пріоритет протягом 6 місяців при поданні заявок в інших країнах-учасниках).
Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків (чинна в Україні з 25.12.1991)	Створює систему міжнародної реєстрації ТМ через подання єдиної заявки до Міжнародного бюро ВОІВ. Спрощує процедуру та знижує вартість отримання охорони у декількох країнах-учасниках.
Протокол до Мадридської угоди (чинний в Україні з 29.12.2000)	Модернізує Мадридську систему та розширює коло країн-учасниць (включно з США, ЄС). Дозволяє подавати заявку на основі національної заявки (не лише реєстрації) та англійською мовою.

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11; 12; 47; 50; 63]

Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» детально регламентує права власника свідоцтва на торговельну марку [47]. Власник отримує право забороняти іншим особам без його дозволу використовувати зареєстрований знак щодо товарів чи послуг, ідентичних або споріднених з тими, що зазначені у свідоцтві. Також забороняється використання позначень, схожих із зареєстрованим знаком настільки, що їх можна сплутати. Правова охорона поширюється лише на конкретні класи товарів та послуг, зазначених власником при реєстрації [50; 54].

Система правової охорони торговельних марок в Україні базується на фундаментальних принципах [11]. По-перше, власник свідоцтва наділяється комплексом правомочностей: правом на використання торговельної марки у будь-який не заборонений законом спосіб, виключним правом надавати дозвіл на використання марки на договірній основі та правом забороняти неправомірне використання. По-друге, правова охорона надається виключно

від неправомірного використання зареєстрованого знака щодо товарів та послуг, визначених у свідоцтві або споріднених з ними. По-третє, зміст прав визначається зображенням знака та переліком товарів і послуг, внесених до державного реєстру, і засвідчується свідоцтвом, причому право виникає з дати подання заявки. По-четверте, строк дії свідоцтва становить десять років від дати подання заявки з можливістю необмеженого продовження за умови сплати відповідних зборів.

Законодавче закріплення терміну «комерційне найменування» в Україні залишається проблемним питанням. Раніше до Господарського кодексу України (який втратив чинність з 28.08.2025 року) неодноразово подавалися законопроекти з визначенням комерційного найменування як буквеного або словесного визначення суб'єкта господарювання. Проте термін так і не отримав остаточного законодавчого визнання та детальної регламентації, що створює труднощі для підприємств у процесі захисту корпоративних брендів.

Поряд з основними елементами бренду (назва, торговельна марка) існують допоміжні елементи: рекламні слогани, корпоративні персонажі, фірмова музика, упаковка, фірмовий стиль [27]. Основною проблемою їх захисту є дуальність правового режиму: вони можуть охоронятися як об'єкти авторського права і водночас як об'єкти промислової власності [10].

Українська практика реєстрації рекламних слоганів як торговельних марок характеризується рестриктивністю: не підлягають реєстрації слогани з описовим характером, прямою вказівкою на властивості товарів або надмірно хвалебним змістом [47]. Позначення має бути достатньо відмітним для виконання функції індивідуалізації товарів чи послуг [50; 54]. У практиці зустрічаються ситуації, коли однаковий слоган використовується різними підприємствами для неоднорідних товарів, що не є порушенням через специфіку законодавства про торговельні марки [7].

При використанні корпоративних персонажів на основі зображення реальної особи законодавство України встановлює вимогу отримання

письмової згоди. Згідно зі статтею 308 Цивільного кодексу, фізична особа має право на власне зображення, що може використовуватися у комерційних цілях лише за її згодою [63]. Порухення цього права призводить до цивільно-правової відповідальності у вигляді відшкодування матеріальної та моральної шкоди.

Різні елементи бренду підпадають під різні правові режими: назва та логотип захищаються як торговельна марка, унікальне дизайнерське рішення може бути зареєстроване як промисловий зразок, літературні та художні твори охороняються авторським правом, секретні технологічні процеси можуть становити комерційну таємницю [11]. Така багатоаспектність вимагає комплексного підходу до захисту брендів.

Для логістичних компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, актуальним є питання міжнародної реєстрації торговельних марок. Система міжнародної реєстрації, створена Мадридською угодою та Протоколом до неї, дозволяє суттєво спростити та здешевити процес отримання правової охорони у множині країн [50; 54]. Українські підприємства, що планують вихід на міжнародні ринки, мають розглядати міжнародну реєстрацію як обов'язковий елемент стратегії захисту бренду.

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до організації системи захисту інтелектуальної власності. Велика Британія на державному рівні сформулювала комплексну стратегію протидії злочинності у сфері інтелектуальної власності, що наголошує на координації зусиль між органами влади, бізнесом та громадськими організаціями [11]. Французька модель характеризується високим рівнем деталізації законодавства з вичерпним переліком дій, що кваліфікуються як порушення прав на торговельні марки, та функціонуванням спеціальних комісарів з інтелектуальної власності [10]. Швейцарський досвід демонструє ефективну взаємодію між державним та приватним секторами через створення Асоціації «Зупинити піратство», що координує зусилля різних сторін у виявленні та припиненні порушень [10].

Поряд із нормативно-правовим регулюванням, ефективність створення та управління брендом безпосередньо залежить від якості та повноти інформаційного забезпечення [14]. Інформаційний складник брендингу являє собою сукупність даних, методів та інструментів їх обробки, що дозволяють здійснювати моніторинг ринкового середовища, оцінювати капітал бренду та приймати обґрунтовані управлінські рішення на кожному етапі життєвого циклу торгової марки [30].

Система інформаційного забезпечення брендингу базується на поєднанні внутрішніх та зовнішніх джерел інформації [16]. До внутрішніх джерел належать дані фінансової та управлінської звітності підприємства, результати внутрішнього аудиту бренд-активів, бази даних клієнтів (CRM-системи) та показники ефективності маркетингових комунікацій. Зовнішнє інформаційне поле формується на основі даних державної статистичної звітності, матеріалів патентних відомств, результатів панельних досліджень ринку, а також інформації про діяльність конкурентів та споживчі переваги [37].

Ключовим елементом інформаційного забезпечення є патентно-інформаційний аналіз, що здійснюється за допомогою спеціалізованих баз даних (зокрема, Спеціальної інформаційної системи Укрпатенту, баз даних BOIB «Global Brand Database»). Такий аналіз дозволяє мінімізувати ризики реєстрації схожих позначень, виявити вільні ринкові ніші та запобігти порушенню прав інтелектуальної власності третіх осіб ще на етапі розробки ідентичності бренду.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває моніторинг інформаційного середовища в мережі Інтернет [61]. Інформаційне забезпечення в цьому контексті включає збір та аналіз «великих даних» (Big Data), відстеження згадувань бренду в соціальних медіа (Social Listening) та аналіз трафіку на цифрових платформах [66]. Для логістичних компаній критично важливим є інтегрування в систему управління брендом даних про якість сервісу, що надходять у режимі

реального часу через системи трекінгу та зворотного зв'язку від контрагентів [32].

Науково-методичне підґрунтя інформаційного забезпечення брендингу передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для бренд-менеджменту [13]. Це дозволяє систематизувати інформацію про сприйняття бренду споживачами (brand awareness, brand loyalty) та проводити регулярний брендовий аудит. Своєчасний доступ до актуальної ринкової інформації забезпечує адаптивність бренду до змін зовнішнього середовища та сприяє капіталізації нематеріальних активів підприємства [87].

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення брендингу в логістичній діяльності ґрунтується на синергії національного законодавства, міжнародних стандартів та сучасних аналітичних систем. Ефективний захист та розвиток бренду вимагає комплексного підходу: від юридичного закріплення прав на торговельні марки й об'єкти авторського права до створення потужної інформаційної бази моніторингу ринку. Для логістичних компаній, що інтегровані у світові ланцюги постачання, критично важливим є поєднання міжнародної реєстрації активів через Мадридську систему з впровадженням цифрових інструментів збору даних. Це дозволяє не лише створювати надійні правові бар'єри для конкурентів, а й забезпечувати високу адаптивність бренд-стратегії до динамічних змін глобального ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено теоретико-методичне дослідження сутності, значення та особливостей формування бренд-стратегії логістичної компанії, результати якого дозволяють зробити наступні висновки:

1. Бренд є системою асоціацій та відчуттів у свідомості споживачів, що створює багаторівневу цінність (функціональну, емоційну, соціальну), забезпечує диференціацію та є стратегічним активом підприємства. Бренд-

стратегія є довгостроковим планом створення, розвитку та управління брендом, що характеризується системністю, орієнтацією на створення цінності та виконує роль інтегратора між корпоративною та функціональними стратегіями. На відміну від маркетингової стратегії, що фокусується на тактиці продажу, бренд-стратегія визначає довгострокову ідентичність та бажане сприйняття у свідомості аудиторії. Ключовими компонентами бренд-стратегії є: ідентичність бренду (суть та система ознак), позиціювання (унікальне місце у свідомості відносно конкурентів), архітектура (структура портфеля брендів), комунікаційна стратегія (донесення повідомлень до аудиторії). Узгодженість між усіма компонентами є критичною, оскільки розрив між обіцянками бренду та реальним досвідом руйнує довіру швидше за будь-які зовнішні фактори.

2. Логістичні послуги мають специфічні характеристики, що створюють виклики для брендингу: невідчутність (неможливість оцінити до надання), нерозривність виробництва та споживання (персонал є частиною продукту), мінливість якості (залежність від людського фактору та обставин), неможливість зберігання (створює виклики балансування попиту). Ці характеристики вимагають особливих підходів до побудови бренду через візуалізацію процесів, навчання персоналу як носіїв бренду, стандартизацію процедур та створення резервних потужностей.

3. Систематизовано шість основних моделей оцінки ефективності бренд-стратегії:

- модель Чернатоні Л. – цілісний підхід з оцінкою п'яти етапів (бачення, культура, завдання, сутність, впровадження) через внутрішні та зовнішні критерії з побудовою діаграми «здоров'я» бренду;
- модель Шеррінгтона М. – фокусування на домінантному ключовому індикаторі ефективності, прив'язаному до стратегії;
- модель Аакера Д. – «Десять показників капіталу бренду», що охоплюють прихильність, сприйману якість, асоціації, обізнаність та ринкову поведінку;

- підхід Муноз Т. та Кумара С. – три класи метрик (сприйняття, поведінка, фінанси) з можливістю адаптації до специфіки галузі;
- дослідження Лемана Д., Келлера К. та Фарлі Дж. – шість універсальних бренд-метрик (розуміння, порівняльна перевага, міжособистісні відносини, історія, перевага, прихильність);
- модель Девіса С. та Данна М. – концепція контактного брендингу з аналізом трьох груп точок контакту (до покупки, під час покупки, після покупки).

4. Правовий захист брендів в Україні базується на системі національного законодавства (Цивільний кодекс, Закон «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Указ Президента про охорону інтелектуальної власності) та міжнародних договорів (Паризька конвенція, Мадридська угода, Протокол до Мадридської угоди). Головним принципом захисту є забезпечення правової охорони кожного елемента бренду окремо. Основні елементи (назва, торговельна марка) захищаються через реєстрацію у державному реєстрі з отриманням виключного права на 10 років з можливістю продовження. Допоміжні елементи (слогани, персонажі, музика) мають дуальний правовий режим як об'єкти авторського права та промислової власності. Для логістичних компаній з міжнародною діяльністю критично важливою є міжнародна реєстрація через Мадридську систему, що дозволяє отримати охорону у множині країн через єдину заявку, значно знижуючи витрати та спрощуючи процедуру порівняно з національними заявками у кожній країні окремо.

Таким чином, теоретико-методичне дослідження створило концептуальну основу для розробки бренд-стратегії логістичної компанії з урахуванням специфіки галузі, особливостей B2B-брендингу та вимог нормативно-правового забезпечення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ТОВ «АВРОРА ГРУП»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аврора Груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аврора Груп» (код ЄДРПОУ 43188483) є приватним підприємством, що здійснює господарську діяльність на території України. Засновницею та єдиним власником підприємства є громадянка України Сон Катерина Олегівна (100% часток у статутному капіталі), що підтверджується документом «Структура власності» від 08.06.2023 року.

Підприємство розташоване в місті Житомирі (код території UA18040190010115253), адміністративному центрі Житомирської області з населенням понад 260 тисяч осіб. Географічне розташування на перетині важливих транспортних коридорів, що з'єднують центральні та західні регіони України, створює сприятливе середовище для розвитку транспортно-логістичного бізнесу.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю (код 240 за КОПФГ), що є найпоширенішою серед суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні завдяки оптимальному поєднанню гнучкості управління та захисту майнових інтересів засновників. ТОВ передбачає обмеження відповідальності учасників розміром їхніх внесків до статутного капіталу, що створює механізм обмеження підприємницьких ризиків [63].

ТОВ «Аврора Груп» має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації, відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банківських установах, круглу печатку із зазначенням найменування та коду. Діяльність регулюється статутом, який визначає предмет і цілі діяльності, розмір статутного капіталу, структуру органів управління.

Концентрація всіх корпоративних прав в руках однієї особи забезпечує максимальну оперативність у прийнятті управлінських рішень, що критично важливо в динамічному ринковому середовищі транспортно-логістичної галузі. Єдиний власник може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати стратегію розвитку, приймати рішення про інвестиції без тривалих корпоративних процедур. Така структура повністю виключає корпоративні конфлікти, що позитивно впливає на стабільність бізнесу та репутацію серед контрагентів.

ТОВ «Аврора Груп» належить до категорії малих приватних підприємств, про що свідчить використання спрощених форм фінансової звітності та середня чисельність працівників 5-25 осіб. Статутний капітал повністю сформований за рахунок приватних коштів резидента України без участі держави чи іноземних інвесторів.

Основним видом економічної діяльності ТОВ "Аврора Груп" згідно з КВЕД є вантажний автомобільний транспорт (код 49.41), що включає перевезення вантажів, організацію логістичних рішень та експедиторські послуги.

Підприємство також здійснює додаткові види діяльності, серед яких: транспортне оброблення вантажів (52.24), надання в оренду автомобілів та спецтехніки (77.11, 77.12, 77.31), торгівля автомобілями та запчастинами (45.11, 45.31, 45.32), оптова торгівля сільськогосподарською продукцією та обладнанням (46.21, 46.31, 46.61, 46.69), допоміжна діяльність у рослинництві (01.61, 01.63, 01.64), а також надання в оренду нерухомості (68.20) та інші професійні послуги.

Така диверсифікація дозволяє підприємству забезпечити комплексне обслуговування клієнтів у сфері логістики, транспорту та агробізнесу.

Діяльність регулюється Цивільним кодексом України, Законом «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Законом «Про автомобільний транспорт», Податковим кодексом України. Як суб'єкт малого підприємництва компанія використовує спрощену систему

оподаткування та звітності. Підприємство зареєстроване в усіх необхідних державних реєстрах, регулярно подає звітність через систему електронного звітування.

ТОВ «Аврора Груп» функціонує як комплексний логістичний оператор, що надає повний цикл транспортно-логістичних послуг для бізнес-клієнтів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Географічне охоплення включає внутрішні перевезення територією України та міжнародні маршрути європейського напрямку, що дозволяє обслуговувати як локальні, так і транскордонні логістичні потреби клієнтів. Транспортна логістика виходить за межі безпосереднього перевезення вантажів і охоплює оптимізацію маршрутів, експедиторські послуги та страхування вантажів.

Технічну основу діяльності компанії становить диверсифікований автопарк, що включає вісім типів транспортних засобів різної вантажопідйомності (від 5 до 20+ тонн) і функціонального призначення. Наявність спеціалізованого транспорту: зерновозів для аграрного сектору, рефрижераторів та ізотермічних автомобілів для перевезення температурочутливих вантажів, а також самоскидів для транспортування

будівельних матеріалів – свідчить про реалізацію стратегії диференціації через технологічні можливості. Така структура автопарку дозволяє обслуговувати шість основних категорій вантажів і забезпечує гнучкість у формуванні індивідуалізованих логістичних рішень з урахуванням специфіки бізнесу клієнтів.

На рис. 2.2 представлена організаційна структура управління ТОВ «Аврора Груп», яка відображає лінійно-функціональний тип побудови. На чолі підприємства знаходиться власник, якому безпосередньо підпорядковуються п'ять основних структурних підрозділів: ІТ відділ (інформаційно-технічне забезпечення), Логістичний відділ (планування та координація перевезень), HR та маркетинговий відділ (управління персоналом та просування послуг), Економічний відділ (фінансове планування та аналіз), Бухгалтерський відділ (ведення обліку та звітності).

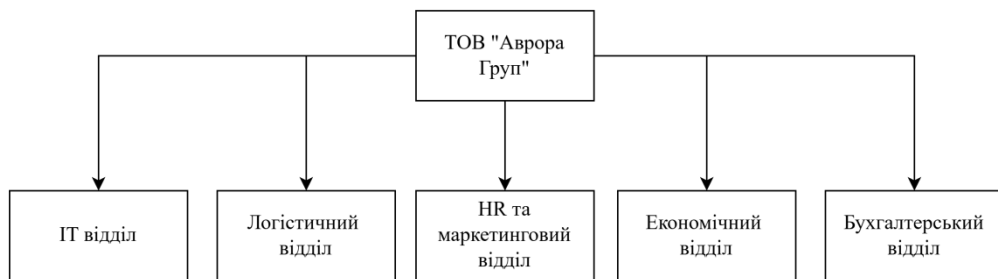


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рисунку 2.3 деталізовано виконавчий рівень управління підприємством. Директор, призначений власником, здійснює оперативне керівництво підприємством та координує роботу п'яти ключових спеціалістів.



Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Під безпосереднім керівництвом директора працюють ключові фахівці. Головний IT-спеціаліст забезпечує функціонування інформаційних систем, включаючи власну CRM-систему компанії, яка потребує постійного налаштування, технічної підтримки та інтеграції з іншими бізнес-процесами. Керівник логістичного відділу керує командою логістів, організовує перевезення, оптимізує маршрути та проводить тендери для вибору перевізників і постачальників послуг на найвигідніших умовах. HR менеджер займається підбором персоналу, кадровим діловодством, адаптацією та розвитком працівників. Фінансовий директор контролює фінансові потоки, аналізує економічні показники, здійснює бюджетування та управління фінансовими ризиками. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової та податкової звітності, взаємодію з контролюючими органами.

Така дворівнева лінійно-функціональна структура є оптимальною для малого підприємства логістичної галузі з чисельністю персоналу до 33 осіб [9]. Вибір саме цієї моделі управління обумовлений специфікою діяльності компанії: лінійний принцип забезпечує чіткість підпорядкування та оперативність прийняття рішень, що критично важливо в умовах динамічного ринку вантажних перевезень, тоді як функціональний поділ дозволяє концентрувати експертизу в ключових напрямках – IT-технологіях, логістиці, фінансах та кадрах. Відсутність проміжних ланок управління мінімізує бюрократичні процедури та прискорює комунікацію між підрозділами.

Важливим елементом організаційної структури є система документообігу, яка забезпечує формалізацію управлінських рішень та координацію між підрозділами. У логістичній компанії кожне замовлення супроводжується пакетом документів (заявка клієнта, договір перевезення, товарно-транспортна накладна, акт виконаних робіт), які проходять через логістичний, економічний та бухгалтерський відділи. Власна IT-система

автоматизує цей процес, дозволяючи відстежувати статус замовлень у реальному часі, контролювати виконання зобов'язань та своєчасно формувати звітність. Така організація документообігу мінімізує ризики втрати інформації, забезпечує прозорість операцій та створює доказову базу при виникненні спорів з контрагентами чи контролюючими органами.

Система мотивації персоналу ТОВ «Аврора Груп» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів та спрямована на підвищення результативності, залученості й професійного розвитку працівників [9]. Матеріальна мотивація передбачає конкурентну систему оплати праці, що включає фіксовану та змінну складові, а також премії й бонуси за досягнення встановлених показників ефективності [44]. Нефінансова мотивація реалізується через створення комфортних умов праці, забезпечення гнучкого графіка, визнання особистих і командних досягнень, публічну подяку та інформування колективу про успіхи співробітників. Додатково компанія підтримує можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та командної взаємодії, що сприяє формуванню стабільного й мотивованого кадрового потенціалу.

Аналіз характеристики трудових ресурсів ТОВ «Аврора Груп» (табл. 2.1) дозволяє сформулювати комплексне уявлення про кадровий потенціал підприємства та виявити особливості його структури.

Таблиця 2.1

Характеристика трудових ресурсів підприємства

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність	Структура %
1	2	3	4
Стать	Чоловіки	19	57,6
	Жінки	14	42,4
Відношення до підприємства	Постійні працівники	29	87,9
	Стажери	4	12,1
Стаж роботи	До 1 року	4	12,1
	1-3 роки	10	30,3
	3-5 років	10	30,3
	Понад 5 років	9	27,3
Освіта	Вища	29	87,9
	Середня спеціальна	1	3,0

	Загальна середня	3	9,1
--	------------------	---	-----

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Кваліфікація	Вища кваліфікація	12	36,4
	Середня кваліфікація	17	51,5
	Початкова кваліфікація	4	12,1
Оплата праці	До 25 000	5	15,2
	25000-40000	10	30,3
	40000-70000	12	36,3
	70000-90000	5	15,2
	Понад 90000	1	3,0
Вік	18-30	26	78,8
	30-40	3	9,1
	40-50	4	12,1
	Понад 50	4	12,1
Види діяльності	Виробнича	25	75,8
	Адміністративна	3	9,1
	Забезпечуюча	6	18,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

За гендерною структурою переважають чоловіки (57,6%) над жінками (42,4%), що є типовим для транспортно-логістичної галузі, де значна частина персоналу – водії та експедитори. Така структура відповідає специфіці роботи, що вимагає фізичної витривалості та готовності до тривалих відряджень.

За віковою структурою домінує молодий персонал 18-30 років (78,8%), що свідчить про динамічність колективу та відкритість до інновацій. Наявність лише 12,1% працівників старших 50 років може як позитивно впливати на гнучкість та адаптивність, так і створювати дефіцит досвіду та наставництва.

За стажем роботи структура є відносно збалансованою: 12,1% зі стажем до 1 року, 30,3% – 1-3 роки, 30,3% – 3-5 років, 27,3% – понад 5 років. Така структура свідчить про стабільність кадрового ядра та наявність працівників з глибоким знанням специфіки компанії. Проте 12,1% стажерів вказує на необхідність посилення системи адаптації та навчання.

За освітнім рівнем абсолютна більшість має вищу освіту (87,9%), що є високим показником для логістичної галузі та свідчить про орієнтацію

компанії на кваліфікований персонал. Лише 12,1% мають середню або середню спеціальну освіту, що відповідає позиціям водіїв та допоміжного персоналу.

За кваліфікацією 36,4% персоналу мають вищу кваліфікацію, 51,5% – середню, 12,1% – початкову. Домінування середньої кваліфікації вказує на потребу у розвитку компетенцій персоналу через навчання та підвищення кваліфікації.

За рівнем оплати праці найбільша група працівників (36,3%) отримує 40000-70000 грн., що відповідає рівню оплати старших логістів. 30,3% отримують 25000-40000 грн. – молодші логісти, 15,2% – 70000-90000 грн. – керівники середньої ланки, 3,0% – понад 90000 грн. – топ-менеджмент. Така структура є типовою для малого підприємства логістичної галузі.

За видами діяльності виробнича діяльність (логісти, водії, диспетчери) становить 75,8%, що підтверджує операційний характер бізнесу. Адміністративна діяльність – 9,1%, забезпечувальна (бухгалтерія, HR, IT) – 18,2%. Така структура є оптимальною для логістичної компанії, де більшість персоналу безпосередньо залучена до виконання замовлень.

Підприємство має молодий та високоосвічений колектив з відносно збалансованою структурою за стажом роботи. Домінування виробничого персоналу відповідає операційній специфіці бізнесу. Водночас висока частка персоналу середньої кваліфікації вказує на необхідність посилення системи навчання та розвитку для підвищення рівня сервісу та конкурентоспроможності.

Згідно з даними Таблиці 2.2, кадровий стан підприємства характеризується переходом від активного розширення до фази нестабільності. Стрімке зростання чисельності персоналу у 2023 році (на 400% відносно базисного періоду) свідчить про масштабне інвестування у людський капітал та розвиток бізнесу. Проте результати 2024 року вказують на суттєве погіршення ситуації: фактична чисельність скоротилася на 24% порівняно з попереднім роком, що супроводжувалося критичним зростанням

вибуття працівників.

Таблиця 2.2

Аналіз руху працівників на підприємстві

№	Показник	Роки			Відхилення
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %(+/-)
1	2	3	4	5	6
1	Фактична чисельність працівників, осіб	5	25	19	280
2	Прийнято на роботу працівників протягом року, осіб	1	22	3	200
3	Вибуло працівників, осіб	1	1	9	800
	у тому числі за власним бажанням	1	1	3	200
4	Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,2	0,08	0,47	135
5	Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,2	0,88	0,16	-20
6	Коефіцієнт плинності	0,2	0,08	0,47	135
7	Коефіцієнт загального обороту, %	0,4	0,96	0,63	57,5

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Ключовою проблемою підприємства є дестабілізація колективу у звітному періоді. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 135% порівняно з 2022 роком, досягнувши показника 0,47. Це означає, що майже половина штату змінилася протягом року, що є негативним індикатором для операційної стабільності. Високий коефіцієнт загального обороту (0,63) підтверджує значну амплітуду руху персоналу, що зазвичай призводить до додаткових витрат на рекрутинг та навчання нових співробітників.

Аналіз свідчить про втрату кадрової стійкості. Якщо у 2023 році підприємство фокусувалося на наймі, то у 2024 році воно зіткнулося з проблемою утримання фахівців. Такий рівень плинності (0,47) сигналізує про необхідність термінового перегляду системи мотивації, оскільки постійна зміна працівників знижує загальну ефективність діяльності та загрожує втратою корпоративного досвіду.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших та найефективніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє систематично оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [62]. Методологія SWOT-аналізу передбачає

структурований підхід до ідентифікації ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність та перспективи розвитку компанії. Для транспортно-логістичного підприємства цей аналіз має особливе значення в умовах воєнного стану, коли традиційні конкурентні переваги швидко втрачають актуальність, а на перший план виходять адаптивність, надійність та здатність працювати в умовах високої невизначеності (додаток А, рис. А.1).

Зіставлення сильних і слабких сторін ТОВ «Аврора Груп» з ринковими можливостями та загрозами дозволило сформулювати наступні висновки, які визначають стратегічні пріоритети подальшого розвитку бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Аврора Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Стратегічне географічне розташування • Оперативність управління через концентрацію власності • Гнучка організаційна структура • Власний транспортний парк • Досвід роботи на регіональному ринку • Статус малого підприємства • Стабільна клієнтська база • Швидкість адаптації до змін • Низька залежність від сезонності	• Відсутність формалізованої стратегії розвитку • Критична слабкість фінансового планування • Слабкість системи управління персоналом • Слабкість аналітики ринку • Високий ступінь зносу основних засобів • Відсутність спеціалізованого транспорту • Відсутність власних складських потужностей • Обмежена кількість транспортних одиниць • Відсутність маркетингової стратегії
Можливості	Загрози
• Зростання ринку логістичних послуг • Переорієнтація транспортних коридорів • Дефіцит надійних логістичних операторів • Зростання цінності надійності • Розвиток e-commerce • Міжнародна експансія	• Тривала війна та мобілізація • Руйнування критичної інфраструктури • Економічна нестабільність • Зростання операційних витрат • Посилення конкуренції з боку міжнародних гравців • Критичний дефіцит кваліфікованих кадрів • Банкрутство ключових клієнтів • Зміна митного та податкового законодавства

Джерело: складено автором за даними підприємства

1. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації

можливостей). Щоб скористатися зростанням ринку логістичних послуг, переорієнтацією транспортних коридорів та дефіцитом надійних операторів, підприємству слід максимально розвивати стратегічне географічне розташування в Житомирі та власний транспортний парк. Розташування на перетині нових транзитних коридорів дозволяє позиціонувати компанію як "ворота західного напрямку". Власний транспорт у поєднанні зі швидкістю адаптації та оперативністю управління забезпечують гарантоване виконання зобов'язань навіть в умовах форс-мажорів. Гнучка структура дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів з e-commerce, а статус малого підприємства надає доступ до державних програм підтримки.

2. WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей). Проте реалізації ринкових можливостей заважають критичні слабкі сторони. Відсутність формалізованої стратегії робить компанію «невидимою» для потенційних клієнтів. Слабкість фінансового планування призводить до диспропорції між зростанням витрат на персонал (+165,28%) та доходів (+36,72%). Високий ступінь зносу транспорту обмежує вихід на міжнародний сегмент. Для подолання рекомендується: розробити бренд-стратегію для диференціації, впровадити систему фінансового планування, модернізувати транспорт за рахунок грантів, створити систему управління персоналом з KPI.

3. ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз). Щоб нейтралізувати критичні загрози, підприємству слід максимально використовувати власні сильні сторони. Загрози війни та мобілізації компенсуються швидкістю адаптації та гнучкою структурою. Стабільна клієнтська база створює буфер проти банкрутства окремих клієнтів. Власний транспорт дає можливість продовжувати операції при руйнуванні інфраструктури. Оперативність управління дозволяє миттєво приймати антикризові рішення. Статус малого підприємства знижує видимість для міжнародних гравців.

4. WT-стратегії (мінімізація слабких сторін для уникнення загроз).

Підприємству критично важливо мінімізувати вплив загроз (війна, мобілізація, посилення конкуренції, дефіцит кадрів), які посилюються слабкими сторонами: відсутність стратегії, слабкість фінансового планування, знос транспорту. Відсутність стратегії створює ризик втрати фінансової стійкості – необхідне впровадження бюджетування. Слабкість управління персоналом при загрозі мобілізації може паралізувати операції, тому критично важливо побудувати сильний HR-бренд. Відсутність маркетингової стратегії робить компанію беззахисною перед міжнародними гравцями – необхідна термінова розробка бренд-стратегії. Знос транспорту знижує рентабельність – рекомендується поетапна модернізація.

Таким чином, стратегічний пріоритет полягає у розробці комплексної бренд-стратегії, що інтегрує маркетингове позиціонування, управління персоналом, фінансове планування та операційну модернізацію.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства

Глибоке дослідження структури та динаміки активів дозволяє не лише встановити фактичний стан майна, а й оцінити, наскільки раціонально підприємство формує та розміщує капітал [62]. Для транспортно-логістичної сфери це особливо важливо, адже ефективність діяльності значною мірою залежить від оптимального співвідношення необоротних активів (насамперед автопарку) та оборотних ресурсів, що забезпечують безперервність операційних процесів.

З метою оцінки фінансового стану підприємства та структури його ресурсів розглянемо характеристику майна підприємства і джерел його формування на основі даних бухгалтерського балансу, що представлена в таблиці 2.4.

Отже, в результаті аналізу фінансової звітності, а саме «Балансу», ТОВ «Аврора Груп» за 2022-2024 роки можемо зробити наступні висновки:

За активами підприємства:

- баланс підприємства у 2024 році збільшився на 25762,9 тис. грн. (+80,50%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про інтенсивне зростання масштабів діяльності компанії;

- необоротні активи зросли на 3168,4 тис. грн. (+323,57%), що відображає активну інвестиційну політику щодо оновлення та розширення автопарку підприємства;

- частка необоротних активів у структурі балансу збільшилась з 3,06% до 7,18% (+4,12 п.п.), проте оборотні активи залишаються домінуючими (92,82%), що є типовим для транспортно-логістичних компаній;

- оборотні активи зросли на 22594,5 тис. грн. (+72,83%), що забезпечує ресурсну базу для розширення операційної діяльності;

- дебіторська заборгованість збільшилась на 25114,8 тис. грн. (+95,45%), що свідчить про зростання обсягів реалізації послуг, однак створює ризики ліквідності через заморожування оборотного капіталу;

- частка дебіторської заборгованості у структурі активів зросла з 82,20% до 89,03% (+6,83 п.п.), що підтверджує переважання роботи з корпоративними клієнтами на умовах відстрочки платежу;

- запаси скоротились на 160,1 тис. грн. (-46,54%), що свідчить про ефективне управління запасами паливно-мастильних матеріалів та оптимізацію логістичних процесів;

- грошові кошти зменшились на 523,0 тис. грн. (-43,05%) та становлять лише 1,20% активів, що створює серйозні ризики абсолютної ліквідності підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні	979,2	3,06	1640,8	3,94	4147,6	7,18	3168,4	4,12	323,57

активи:									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. основні засоби	979,2	3,06	1640,8	3,94	4147,6	7,18	3168,4	4,12	323,57
2. Оборотні активи	31023,8	96,94	40037,0	96,06	53618,3	92,82	+22594,5	-4,12	72,83
в т.ч. запаси	344,0	1,07	247,3	0,59	183,9	0,32	-160,1	-0,76	-46,54
дебіторська заборгова-ність	26311,8	82,20	39025,4	93,64	51426,6	89,03	+25114,8	6,81	95,45
грошові кошти	1215,0	3,80	630,1	1,51	692,0	1,20	-523,0	-2,6	-43,05
БАЛАНС:	32003,0	100,0	41677,8	100,00	57765,9	100,0	+25762,9	0	-
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	1303,3	4,07	1538,9	3,69	2715,9	4,7	+1412,6	0,63	108,39
в т.ч. зареєстрований капітал	1,0	0,00	1000,0	2,40	1000,0	1,73	+999,0	1,73	99900
Нерозподілений прибуток	1302,3	4,07	538,9	1,29	1715,9	2,97	+413,6	-1,1	31,76
2. Довго-строкові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	6461,8	11,19	+6461,8	11,19	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	30699,7	95,93	40138,9	96,31	48588,2	84,11	+17888,5	-11,82	58,27
БАЛАНС:	32003,0	100,0	41677,8	100,0	57765,9	100,0	+25762,9	0	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

За пасивами підприємства:

- власний капітал збільшився на 1412,6 тис. грн. (+108,39%), проте його частка у структурі балансу залишається критично низькою (4,70%), що свідчить про високу залежність від залученого капіталу;

- зареєстрований капітал зріс на 999,0 тис. грн. внаслідок докапіталізації підприємства у 2023 році, що підвищило фінансову стійкість компанії;

- нерозподілений прибуток збільшився на 413,6 тис. грн. (+31,76%), що підтверджує прибутковість діяльності підприємства протягом аналізованого періоду;

- у 2024 році вперше з'явилися довгострокові зобов'язання у розмірі 6461,8 тис. грн. (11,19% пасивів), що може свідчити про залучення довгострокового фінансування для модернізації автопарку;

- поточні зобов'язання зросли на 17888,5 тис. грн. (+58,27%), проте їх

частка у структурі балансу зменшилась з 95,93% до 84,11% (-11,82 п.п.) внаслідок появи довгострокових зобов'язань;

- структура пасивів характеризується критичною залежністю від зовнішніх джерел фінансування (95,30% у 2024 році), що створює високі фінансові ризики для підприємства.

Підприємство демонструє динамічне зростання масштабів діяльності та активну інвестиційну політику, проте фінансовий стан характеризується критично низькою часткою власного капіталу (4,70%), високою залежністю від кредиторської заборгованості (84,11% пасивів — поточні зобов'язання) та недостатнім рівнем абсолютної ліквідності (грошові кошти становлять лише 1,20% активів), що вимагає термінових заходів щодо зміцнення фінансової стійкості компанії.

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства проаналізуємо основні економічні показники, подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	133137,50	193820,70	182023,50	48886,00	36,72
2	Валовий прибуток, тис. грн.	20919,90	29177,10	27167,00	6247,10	29,86
3	Чистий прибуток, тис. грн.	925,00	1136,50	1336,00	411,00	44,43
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	20408,1	36840,4	49721,9	29313,8	143,66
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	809,6	1310,0	2894,2	2084,6	257,49
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	19598,5	35530,4	46817,6	27219,1	138,88
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	25	19	14	280,00
8	Фондовіддача	164,46	147,95	62,90	-101,56	-61,76
9	Фондомісткість	0,0061	0,0068	0,0159	0,0098	160,66
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	161,92	52,40	152,33	-9,59	-5,92

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	26627,5	7752,8	9580,2	-17047,3	-64,02
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,79	5,46	3,89	-2,90	-42,71

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за результатами дослідження основних економічних показників діяльності ТОВ «Аврора Груп» за 2022-2024 роки було виявлено такі зміни:

- чистий дохід зріс на 48 886,0 тис. грн., що на 36,72% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства;

- валовий прибуток збільшився на 6 247,1 тис. грн. (+29,86%) та склав 27 167,0 тис. грн., проте темп його зростання відстає від темпу зростання чистого доходу;

- чистий прибуток зріс на 411,0 тис. грн. (+44,43%) і досяг 1 336,0 тис. грн., що підтверджує стабільну прибутковість операційної діяльності;

- середньорічна вартість активів збільшилась на 29 313,8 тис. грн. (+143,66%), що значно перевищує темпи зростання доходів та свідчить про зниження ефективності використання активів;

- середньорічна вартість необоротних активів зросла у 3,6 рази (+2 084,6 тис. грн., +257,49%) внаслідок активної інвестиційної політики щодо оновлення та розширення автопарку;

- середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 27 219,1 тис. грн. (+138,88%), що пов'язано зі зростанням дебіторської заборгованості;

- середньооблікова чисельність працівників зросла на 14 осіб (+280,00%) – з 5 до 19 осіб, що відображає масштабування операційної діяльності підприємства;

- фондівдача критично знизилась на 61,76% (з 164,46 до 62,90 грн./грн.), що свідчить про падіння ефективності використання основних засобів внаслідок інтенсивних інвестицій;

- фондомісткість зросла на 160,66% (з 0,0061 до 0,0159 грн./грн.), що підтверджує збільшення капіталомісткості виробництва логістичних послуг;
- фондоозброєність незначно знизилась на 5,92% (з 161,92 до 152,33 тис. грн./ос.) через швидше зростання чисельності персоналу порівняно зі зростанням вартості основних засобів;
- продуктивність праці критично впала на 64,02% (з 26 627,5 до 9 580,2 тис. грн./ос.) внаслідок різкого збільшення штату з 5 до 19 осіб при недостатньому зростанні доходів;
- коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 42,71% (з 6,79 до 3,89 обертів), що означає уповільнення оборотності капіталу та заморожування коштів у дебіторській заборгованості;
- тривалість обороту оборотних активів збільшилась з 53,7 до 93,9 днів (+40,2 дні, +74,86%), що негативно впливає на ліквідність підприємства та вимагає додаткових джерел фінансування;
- рентабельність господарської діяльності дещо зросла з 0,695% до 0,734% (+0,039 п.п.), проте залишається на низькому рівні, що свідчить про високу конкуренцію у логістичній галузі;
- рентабельність продукції знизилась на 1,11 п.п. (з 18,65% до 17,54%), що може бути наслідком цінового тиску з боку конкурентів та зростання собівартості послуг.

Підприємство демонструє позитивну динаміку за показниками обсягів діяльності та прибутковості, проте спостерігається критичне погіршення показників ефективності використання ресурсів (падіння фондівіддачі на 61,76%, продуктивності праці на 64,02%, оборотності активів на 42,71%), що вимагає термінових управлінських рішень щодо оптимізації використання основних засобів, підвищення ефективності праці персоналу та прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

В дослідженні фінансово-економічного стану підприємства вагоме значення має аналіз фінансової звітності для вивчення механізму формування прибутку підприємства та джерел витрат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід	133137,5	193820,7	182023,5	48886	36,72
Собівартість реалізованих послуг	112217,6	164643,6	154856,5	42638,9	38,00
Валовий: прибуток (збиток)	20919,9	29177,1	27167	6247,1	29,86
Інші операційні доходи	1836,7	1727,5	6983,7	5147	280,23
Інші операційні витрати	14210,8	29507,5	32055	17844,2	125,57
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	8545,8	1397,1	2095,7	-6450,1	-75,48
Інші доходи	0,1	0,3	0,4	0,3	300,00
Інші витрати	7417,9	11,4	466,8	-6951,1	-93,71
Фінансові результати до оподаткування: прибуток (збиток)	1128	1386	1629,3	501,3	44,44
Витрати дохід (збиток) з податку на прибуток	203	249,5	293,3	90,3	44,48
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	925	1136,5	1336	411	44,43

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за результатами дослідження «Звіту про фінансові результати» діяльності ТОВ «Аврора Груп» за 2022-2024 роки було виявлено такі зміни:

- собівартість реалізованої продукції зросла на 42638,9 тис. грн. (+38,00%), що відображає збільшення витрат на паливо, технічне обслуговування та заробітну плату водіїв внаслідок розширення обсягів перевезень;

- валовий прибуток збільшився на 6247,1 тис. грн. (+29,86%), що свідчить про збереження прибутковості бізнесу, хоча темп зростання валового прибутку нижчий за темп зростання доходів;

- інші операційні доходи зросли на 5147 тис. грн. (+280,23%), що може бути пов'язано з додатковими послугами або разовими операціями;

- інші операційні витрати збільшились на 17844,2 тис. грн. (+125,57%), що суттєво вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності;

- фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 6450,1 тис. грн. (-75,48%), що є критичною тенденцією та свідчить про зростання

операційних витрат швидше за доходи;

- інші витрати скоротились на 6951,1 тис. грн. (-93,71%), що позитивно вплинуло на прибуток до оподаткування;

- чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на 411 тис. грн. (+44,43%) та становить 1336 тис. грн. у 2024 році, однак рентабельність залишається низькою.

Загалом, підприємство зберігає прибутковість діяльності, однак критичне зниження фінансового результату від операційної діяльності (-75,48%) вказує на необхідність оптимізації операційних витрат та підвищення ефективності основного бізнесу.

З метою комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Аврора Груп» проаналізуємо динаміку відповідних показників, представлену в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Аврора Груп»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	1	1,10	0,90
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	0,01	-0,03
3. Чистий оборотний капітал	324,1	-101,9	5030,1	4706,0
4. Коефіцієнт автономії	0,04	0,037	0,047	0,006
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,042	0,038	0,050	0,008
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,010	-0,003	-0,027	-0,037
7. Коефіцієнт оборотності активів	6,52	5,26	3,66	-2,86
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	158,35	136,39	86,51	-71,84
9. Рентабельність господарської діяльності, %	4,16	4,65	3,15	-1,01
10. Рентабельність власного капіталу, %	158,35	136,39	86,51	-71,84
11. Рентабельність продукції, %	0,695	0,586	0,734	+0,039

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «Аврора Груп» за 2022-2024 роки виявлено суперечливу динаміку показників ліквідності, критично низький рівень фінансової стійкості, погіршення ділової активності та неоднозначні тенденції рентабельності.

Показники ліквідності демонструють суперечливі результати.

Коефіцієнт загальної ліквідності покращився з 1,01 до 1,10 (+0,09), що формально відповідає нормативу та свідчить про здатність покрити поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності критично знизився з 0,04 до 0,01 (-0,03), що у 20 разів нижче норми (0,2-0,35) та означає загрозу платіжної кризи. Підприємство фактично не має достатніх грошових коштів для термінового погашення поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал збільшився на 4 706,0 тис. грн. (з 324,1 до 5 030,1 тис. грн.), проте це зростання відбулося переважно за рахунок залучення довгострокових кредитів (6 461,8 тис. грн.), а не власних джерел, що створює додаткове боргове навантаження на підприємство.

Показники фінансової стійкості залишаються на критичному рівні. Коефіцієнт автономії незначно зріс з 0,041 до 0,047 (+0,006), але залишається у 10 разів нижче норми ($\geq 0,5$), що означає критичну залежність від позикових коштів – власний капітал становить лише 4,7% пасивів. Коефіцієнт фінансової стабільності покращився з 0,042 до 0,050 (+0,008), проте це не змінює загальної картини фінансової вразливості підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами критично погіршився з 0,010 до -0,027 (-0,037), перейшовши у від'ємну зону, що свідчить про дефіцит власних оборотних коштів у розмірі 1 431,7 тис. грн. та фінансування необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань, що суперечить принципам фінансової стійкості.

Показники ділової активності демонструють негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів знизився на 43,87% (з 6,52 до 3,66 обертів на рік), що означає критичне зниження ефективності використання всього майна підприємства. Це свідчить про те, що активи почали генерувати майже втричі менше доходів порівняно з 2022 роком, що є наслідком різкого зростання масштабу активів (+80,5%) при недостатньому нарощуванні обсягів реалізації (+36,7%). Коефіцієнт оборотності власного капіталу також критично знизився на 45,37% (з 158,35 до 86,51 обертів), що відображає падіння ефективності використання власних коштів акціонерів. Таке різке

уповільнення оборотності власного капіталу пов'язане з його збільшенням у 2,1 рази (з 1 303,3 до 2 715,9 тис. грн.) при недостатньому зростанні обсягів реалізації, що знижує рентабельність власного капіталу та інвестиційну привабливість підприємства.

Показники рентабельності мають різноспрямовану динаміку. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 4,16% до 3,15% (-1,01 п.п.) через швидше зростання активів (+143,66%) порівняно з доходами (+36,72%), що свідчить про зниження ефективності використання залученого капіталу. Рентабельність власного капіталу критично впала з 158,35% до 86,51% (-71,84 п.п.), що означає зниження ефективності використання власних коштів більш ніж удвічі. Це є негативним сигналом для власника підприємства, оскільки рентабельність інвестицій скорочується, що може призвести до втрати інтересу до фінансування бізнесу. Рентабельність продукції дещо покращилася з 0,695% до 0,734% (+0,039 п.п.), проте залишається вкрай низькою, що свідчить про мінімальну маржинальність логістичних послуг та високу конкуренцію у галузі.

Фінансовий стан підприємства характеризується критичною залежністю від зовнішнього фінансування (95,3% пасивів становлять зобов'язання), катастрофічно низькою абсолютною ліквідністю (коефіцієнт 0,01 при нормі 0,2-0,35), дефіцитом власних оборотних коштів та різким падінням ділової активності. Підприємство перебуває у зоні високого фінансового ризику та потребує термінових антикризових заходів: збільшення власного капіталу через нерозподілений прибуток або додаткові внески власника, прискорення інкасації дебіторської заборгованості для формування грошового буфера ліквідності, оптимізації чисельності персоналу для підвищення продуктивності праці та зниження залежності від кредиторської заборгованості через диверсифікацію джерел фінансування.

2.3. Оцінка поточного стану бренду ТОВ «Аврора Груп»

Ефективність діяльності сучасного підприємства у конкурентному

середовищі значною мірою визначається не лише якістю послуг та операційною ефективністю, але й силою його бренду – системи образів, асоціацій та емоційних зв'язків, що формуються у свідомості цільової аудиторії [5; 46]. Для транспортно-логістичної галузі, де клієнти приймають рішення на основі довіри та репутації, сильний бренд стає критичним фактором конкурентоспроможності [64; 79]. Дослідження показують, що логістичні компанії з сильними брендами отримують цінову премію 15-25%, забезпечують утримання клієнтів на рівні 80-90% та мають операційну маржу на 8-10 пунктів вищу порівняно з менш відомими конкурентами [36; 64].

В умовах воєнного стану, коли традиційні фактори конкуренції (ціна, географічне покриття) втрачають стійкість через непередбачувані зміни ринкового середовища, бренд стає головним нематеріальним активом, що забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу [59]. Клієнти шукають не просто перевізника, а надійного партнера, який демонструє стійкість, адаптивність та здатність виконувати зобов'язання навіть у кризових ситуаціях. Водночас, аналіз українського ринку логістичних послуг показує, що більшість гравців середнього та малого розміру фокусуються виключно на операційній діяльності, практично не інвестуючи у розвиток бренду [33; 36]. Це створює «вікно можливостей» для компаній, які готові стратегічно підійти до бренд-будівництва та зайняти позицію у свідомості клієнтів раніше за конкурентів.

На підприємствах з функціональною організаційною структурою система управління брендом зазвичай втілюється в роботі окремого відділу маркетингу з виділеними бренд-менеджерами, які координують діяльність різних підрозділів для створення цілісного бренд-досвіду [3; 9]. Проте ТОВ «Аврора Груп», як і багато українських логістичних компаній малого розміру, має специфічну модель управління брендом, яка кардинально відрізняється від класичного корпоративного підходу.

У компанії відсутній власний маркетинговий відділ або виділена

позиція бренд-менеджера. Натомість управління брендом реалізується через гібридну модель, яка поєднує внутрішні управлінські ресурси та залучення зовнішніх фахівців на проєктній основі [9]. Стратегічні рішення щодо бренд-комунікацій та маркетингових ініціатив приймаються колективно директором компанії, HR-менеджером та залученими зовнішніми спеціалістами. Організаційна структура управління брендом представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Організаційна структура управління брендом ТОВ «Аврора Груп»

Функція	Відповідальний	Формат роботи	Компетенція
Стратегічні рішення щодо бренду	Директор	Постійно	Бізнес-стратегія, фінансовий менеджмент
Операційне управління маркетингом	HR - менеджер	Постійно	HR, частково маркетинг
SMM та контент маркетинг	Зовнішній спеціаліст	Проектно (2024 рік – постійно; 2025 рік – за потреби)	Соціальні мережі, контент-маркетинг, візуальний контент
Налаштування та управління таргетованою рекламою	Зовнішній таргетолог	Проектно (2024 рік – постійно; 2025 рік – за потреби)	Digital-маркетинг, аналітика рекламних кампаній

Джерело: складено автором за даними підприємства

Така модель має як переваги (гнучкість, можливість залучати профільних експертів за потреби, економія на постійних витратах на утримання штатного маркетингового відділу), так і суттєві недоліки [9; 48]:

Недоліки гібридної моделі:

- відсутність системності: маркетингові активності реалізуються хаотично, без довгострокового плану;
- розривність у комунікація: зміна виконавців призводить до зміни стилю та підходів;
- брак стратегічного бачення: зовнішні фахівці фокусуються на тактичних завданнях (пости, реклама), а не на побудові бренду;
- відсутність аналітики: немає систематичного відстеження

ефективності та коригування стратегії;

- обмежена відповідальність: немає особи, яка б несла повну відповідальність за розвиток бренду.

Особливо показовою є еволюція підходу компанії до маркетингу протягом 2024-2025 років, що відображає стратегічну невизначеність щодо ролі брендингу у розвитку бізнесу.

У 2024 році ТОВ «Аврора Груп» інвестувала у маркетинг через залучення зовнішніх фахівців (SMM-спеціаліст, який одночасно виконував функції контент-мейкера, та таргетолог) плюс оплату реклами в соціальних мережах. Структура маркетингового бюджету представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура маркетингового бюджету ТОВ «Аврора Груп» у 2024 році

№	Стаття витрат	Вартість на місяць, тис. грн.	Кількість місяців	Загальна сума, тис. грн.
1	Послуги SMM-спеціаліста (контент-мейкер)	20	12	240
2	Послуги таргетолога	10	12	120
3	Оплата реклами в соціальних мережах	15	12	180
	Разом:			540

Джерело: складено автором за даними підприємства

Особливо показовою є еволюція підходу компанії до маркетингу протягом останніх років. У 2024 році ТОВ «Аврора Груп» інвестувала приблизно 30 тисяч гривень щомісяця на залучення зовнішніх фахівців (SMM-спеціаліст, який одночасно виконував функції контент-мейкера, та таргетолог) плюс близько 15 тисяч гривень на оплату реклами в соціальних мережах. Загальний річний маркетинговий бюджет у 2024 році становив приблизно 540 тисяч гривень.

Структура маркетингового бюджету включала три основні статті витрат: послуги SMM-спеціаліста – 240 тис. грн. (44,4%), послуги таргетолога – 120 тис. грн. (22,2%) та оплату реклами в соціальних мережах – 180 тис. грн. (33,4%). Критична проблема – катастрофічно низька частка маркетингового бюджету у виручці. Маркетингові інвестиції становили лише

0,30% від чистого доходу, що є критично низьким показником порівняно з галузевими стандартами 3-5% від виручки для B2B-компаній [48; 75]. Для ТОВ «Аврора Груп» це означає розрив у 4920-8560 тис. грн. (у 10-17 разів менше за стандарт). Така недостатність маркетингових інвестицій частково пояснює проблеми, виявлені в попередньому аналізі: обмежене завантаження автопарку, падіння продуктивності праці на 64%, низьку впізнаваність бренду [62].

У 2025 році ситуація кардинально погіршилася. Залучення фахівців було скорочено до режиму «за потреби», маркетингова активність практично припинилася. Орієнтовний бюджет становить менше 100 тис. грн. (< 0,05% від виручки). Така стратегічна зміна, викликана необхідністю оптимізації витрат в умовах воєнного стану, має критичні наслідки: компанія "зникає" з поля зору потенційних клієнтів, втрачає можливості для нарощування впізнаваності, посилює залежність від «сарафанного радіо» [48; 59; 75].

Дослідження показують, що компанії, які продовжують інвестувати у маркетинг під час криз, виходять з них сильнішими та захоплюють частку ринку конкурентів, що скоротили бюджети [48]. Парадоксально, але ТОВ «Аврора Груп» скорочує маркетингові інвестиції саме в той момент, коли вони найбільш критичні – в умовах зростаючої конкуренції та структурних змін ринку логістики [59].

До складу бренду ТОВ «Аврора Груп» можна віднести наступні елементи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Елементи бренду ТОВ «Аврора Груп»

№ з/п	Назва елементу	Характеристика
1	2	3
1	Ім'я бренду	«Аврора Груп» (Aurora Group) — походить від імені римської богині світанку та природного явища полярного сяйва. Символізує новий початок, надію, світло.
2	Логотип	Складається з червоного кола з вирізом та стилізованої літери "а", сірий напис "Aurora Group". Мінімалістичний дизайн забезпечує читабельність у різних масштабах. Асоціюється з рухом, циклічністю логістичних процесів.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
3	Фірмові кольори	Червоний, чорний, білий , сірий
4	Фірмовий шрифт	Helvetica, Oswald

Джерело: складено автором за даними підприємства

У розділі 1 цієї роботи було досліджено модель «ДНК» бренду та його компонентів, яка включає вісім взаємопов'язаних елементів: ядро, асоціації, імідж, індивідуальність, позицію, сприйману якість, цінності та атрибути [36]. Ця модель дозволяє систематизувати ключові компоненти, що формують унікальну ідентичність та сутність бренду. Застосуємо модель «ДНК» для аналізу поточного стану бренду ТОВ «Аврора Груп» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

ДНК бренду ТОВ «Аврора Груп»

Компонент ідентичності	Характеристика компонента
1. Асоціації	Надійність, швидкість, професійність; динаміка та енергійність
2. Імідж	Професійний, відповідальний B2B-партнер у сфері логістики. Компанія, якій можна довірити складні та критично важливі перевезення.
3. Індивідуальність	Досвідчений логіст-професіонал: пунктуальний, відповідальний, уважний до деталей, реалістичний у обіцянках і сильний у виконанні.
4. Позиція	Комплексний логістичний оператор, який бере на себе повний цикл перевезень – на противагу простим перевізникам. Рішення для B2B-клієнтів, що цінують надійність і структурованість.
5. Сприйнята якість	Комплексний логістичний партнер, а не просто перевізник. Альтернатива ненадійним незалежним підрядникам. Орієнтація на B2B-клієнтів, що цінують професіоналізм та повний цикл послуг.
6. Цінності	Відповідальність – готовність брати на себе зобов'язання за вантажі клієнтів, страхування, гарантії. Надійність – дотримання домовленостей, професійний підхід до кожного замовлення. Клієнтоорієнтованість – персональний менеджер, гнучкі умови оплати, розуміння потреб бізнесу. Професіоналізм – експертиза у логістиці, комплексний підхід до документообігу, знання міжнародних процедур. Партнерство – прагнення будувати довгострокові відносини з клієнтами.
7. Ядро	«Ми беремо на себе всю складність вашої логістики». Це імпліцитне ядро, яке проявляється у комунікаціях про комплексне вирішення проблем клієнтів. Сутність бренду полягає в тому, що «Аврора Груп» звільняє клієнтів від необхідності розбиратися у тонкощах логістики, документообігу, митних процедур – бере на себе весь цей тягар, дозволяючи клієнтам зосередитися на їхньому основному бізнесі.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Логотип «Аврора Груп» (рис. 2.4) представляє собою стилізоване зображення літери «а» червоного кольору у формі кола з вирізом, поруч з яким розміщена назва «aurora» латинським шрифтом сірого кольору, а під нею меншим шрифтом – слово «group». Дизайн логотипу виконаний у сучасному мінімалістичному стилі, що відповідає актуальним трендам корпоративної айдентики.



Рис. 2.4. Логотип ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2023 році логотип було оновлено, що стало частиною загального процесу модернізації бренд-ідентичності компанії. Оновлення включало рафінування графічних форм та адаптацію логотипу для використання у різних цифрових та друкованих медіа. Логотип використовується на всіх носіях бренду: веб-сайті, в соціальних мережах, на транспорті компанії, у фірмових бланках.

Червоний колір, обраний як домінантний у логотипі, традиційно асоціюється з енергією, динамікою та швидкістю – характеристиками, що є релевантними для логістичної галузі. Сірий колір у написі компанії додає елемент солідності та професіоналізму, балансуючи яскравість червоного.

Форма кола з вирізом та стилізована літера «а» створюють запам'ятовуваний візуальний образ, який може асоціюватися з рухом, циклічністю логістичних процесів та безперервністю обслуговування. Мінімалістичний підхід до дизайну забезпечує добру читабельність логотипу

в різних масштабах – від маленького фавікону на веб-сайті до великого зображення на бортах вантажних автомобілів.

Фірмова колірна палітра «Аврора Груп» включає три основні кольори: червоний, чорний та білий. Ця тріада кольорів створює контрастну та виразну комбінацію, яка добре працює як у цифрових, так і в друкованих матеріалах.

Червоний колір виступає основним акцентним кольором бренду. У логотипі, на веб-сайті та в рекламних матеріалах він привертає увагу та створює відчуття енергії. У психології кольору червоний асоціюється з активністю, рішучістю та силою – якості, які є важливими для логістичної компанії, що повинна демонструвати здатність ефективно та швидко вирішувати завдання клієнтів.

Чорний колір використовується як основний для тексту та графічних елементів. Він символізує професіоналізм, серйозність та надійність. У B2B-комунікаціях, де «Аврора Груп» взаємодіє з корпоративними клієнтами, чорний колір додає ваги та авторитетності бренду.

Білий колір служить фоновим кольором у більшості застосувань, забезпечуючи чистоту та простоту дизайну. Він створює «повітря» у композиціях та підвищує читабельність контенту.

Використання цієї колірної палітри відповідає стандартам корпоративного брендингу у логістичній галузі, де поєднання яскравих акцентних та нейтральних кольорів є поширеною практикою. Червоний колір також використовують інші відомі логістичні компанії (наприклад, DPD), що створює певну асоціативну близькість до галузових лідерів.

Фірмовий стиль «Аврора Груп» реалізується через використання логотипу та колірної палітри на різних носіях. Основними елементами застосування фірмового стилю є:

Автопарк компанії марковано логотипом «Аврора Груп» у фірмових кольорах (рис. 2.5). Вантажні автомобілі, які щодня курсують дорогами України та Європи, виступають рухомими носіями бренду, забезпечуючи

його видимість у публічному просторі. Брендований транспорт виконує подвійну функцію: по-перше, він ідентифікує компанію під час виконання перевезень, що важливо для клієнтів, які можуть відстежувати свої вантажі; по-друге, він діє як зовнішня реклама, формуючи впізнаваність бренду серед широкої аудиторії.



Рис. 2.5. Брендований транспорт

Джерело: складено автором за даними підприємства

Компанія використовує фірмові бланки для ділової кореспонденції та документообігу. Бланки оформлені з використанням логотипу та фірмових кольорів, що забезпечує єдиний стиль усіх офіційних документів компанії. Це створює професійне враження та підвищує впізнаваність бренду у комунікаціях з клієнтами та партнерами.

Логотип та фірмові кольори використовуються на веб-сайті компанії, в соціальних мережах, у email-комунікаціях. Консистентне застосування візуальних елементів у цифровому просторі створює цілісний образ бренду та полегшує його розпізнавання.

Важливо відзначити, що компанія не має формалізованого Brand Book або Brand Guidelines – документів, які б детально регламентували правила використання елементів фірмового стилю. Це означає, що застосування логотипу, кольорів та інших візуальних елементів здійснюється на основі практичного досвіду та загального розуміння, а не чітко задокументованих стандартів.

Назва «Аврора» (Aurora) походить від імені римської богині світанку, а також асоціюється з природним явищем полярного сяйва (Aurora Borealis, Aurora Australis). Ця назва несе в собі багатий символічний потенціал:

світанок символізує новий початок, надію, перші промені світла після темряви. У контексті логістичного бізнесу такі асоціації можуть транслювати ідеї надійності, орієнтиру та «світла в кінці тунелю» для клієнтів, які шукають рішення своїх логістичних викликів. Ключові комунікаційні повідомлення представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ключові комунікаційні повідомлення

Ключове повідомлення	Опис суті	Яку потребу закриває
Персональний менеджер для кожного замовника	Індивідуальний супровід та постійна комунікація з клієнтом	Економія часу та відчуття контролю над процесом перевезення.
Відстрочка в оплаті	Фінансова гнучкість для бізнес-клієнтів	Управління cash flow та бюджетною стабільністю
Відсутність прив'язки до регіону	Можливість роботи по всій Україні та Європі	Географічна доступність і масштабованість
Страхування вантажу	Гарантія безпеки та відповідальності за вантаж	Захист активів та зниження ризиків

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вибір назви «Аврора» для логістичної компанії є нестандартним рішенням, оскільки вона не містить очевидних галузевих маркерів (на відміну від назв типу «Транс-», «Карго-», «Логістик-»). Це створює можливість для більш широкої та креативної інтерпретації бренду, проте водночас вимагає додаткових зусиль для формування правильних асоціацій у свідомості аудиторії.

Аналіз текстів на веб-сайті дозволяє охарактеризувати tone of voice (тон голосу) бренду як офіційно-діловий з елементами клієнтоорієнтованості. Тексти написані formal language, використовують професійну термінологію («транспортно-експедиційні перевезення», «документообіг», «комплексне вирішення проблем»), проте водночас звертаються безпосередньо до потреб клієнтів [12].

Ключові комунікаційні повідомлення бренду (табл. 2.12) сфокусовані на чотирьох основних цінностях: персональний менеджер для кожного замовника, що забезпечує індивідуальний супровід та постійну комунікацію;

відстрочка в оплаті, яка надає фінансову гнучкість для бізнес-клієнтів та допомагає управляти cash flow; відсутність прив'язки до регіону, що гарантує можливість роботи по всій Україні та Європі для забезпечення географічної доступності; та страхування вантажу для гарантії безпеки, відповідальності та зниження ризиків клієнтів. Ці повідомлення чітко артикують раціональні переваги співпраці з «Аврора Груп» та адресують конкретні потреби B2B-клієнтів у сфері логістики.

Характерними рисами tone of voice є:

- професіоналізм: використання галузевої термінології, детальний опис послуг;
- раціональність: фокус на конкретних перевагах та рішеннях проблем
- Орієнтація на клієнта: артикуляція болів клієнтів та пропозиція рішень
- впевненість: використання фраз типу «ми візьмемо на себе», «ми оперативно підберемо»

Водночас у комунікації відсутня яскраво виражена емоційна складова або унікальна мовна манера, яка б виділяла бренд. Стиль комунікації є достатньо нейтральним та могла б належати багатьом логістичним компаніям.

Проведений аналіз дозволяє констатувати ключову проблему управління нематеріальними активами підприємства: відсутність цілісної, документально оформленої бренд-стратегії. На сьогодні ТОВ «Аврора Груп» володіє лише окремими фрагментарними елементами брендингу (логотип, кольорова гама, базові комунікаційні повідомлення), які не об'єднані єдиною стратегічною логікою.

Сформована ситуація характеризується як «стихийний брендинг», де візуальна айдентика існує окремо від маркетингової активності, а комунікація в точках контакту базується на інтуїтивному підході менеджменту, а не на стратегічних установках. Відсутність таких фундаментальних документів, як Brand Book (регламент візуального стилю)

та Communication Strategy (план взаємодії з аудиторією), призводить до того, що наявні елементи бренду не створюють синергетичного ефекту. Як наслідок, потенціал розробленої «ДНК бренду» залишається нереалізованим, оскільки компанія фокусується на тактичних інструментах (SMM, реклама), не маючи довгострокового вектора позиціонування. Це створює ризик розмивання образу компанії у свідомості клієнтів та знижує ефективність навіть тих обмежених маркетингових інвестицій, які здійснюються підприємством.

Аналіз значущості точок контакту бренду ТОВ «Аврора Груп» (табл. 2.13) здійснено за методологією Девіса-Данна через оцінку впливу кожної точки на чотири ключові мети потенційного споживача: повірити в бренд, обрати найкращу пропозицію, отримати найбільшу цінність та відчутти задоволення від покупки [75].

Таблиця 2.13

Аналіз значущості точок контакту бренду ТОВ «Аврора Груп»

Точка контакту					Сума
1	2	3	4	5	6
Мета потенційного споживача	Повірити в бренд	Обрати найкращу пропозицію	Отримати найбільшу цінність	Відчутти задоволення від послуги	
Мета підприємства	Викликати довіру до бренду	Зробити найкращу пропозицію	Запропонувати цінність	Забезпечити комфортність	
Вага важливості	3	2	2	3	
ДО ПОКУПКИ					
Вебсайт компанії	5	4	3	2	38
Таргетована реклама	3	4	3	2	32
Рекомендації	5	5	4	3	45
ПІД ЧАС ПОКУПКИ					
Комунікація менеджера	5	5	4	5	49
Процес забору вантажу	4	3	4	5	41
Договір/Документація	5	4	3	4	42
Прозорість ціноутворення	5	5	5	4	49
ПІСЛЯ ПОКУПКИ					
Служба підтримки	4	3	4	5	41
Програма лояльності	3	4	5	4	40

Безпека (виконання)	5	4	5	5	49
---------------------	---	---	---	---	----

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ваги важливості встановлено з урахуванням специфіки B2B-логістики, де довіра (вага 3) та комфортність придбання (вага 3) є критичнішими факторами порівняно з раціональними параметрами пропозиції (вага 2) та цінності (вага 2) [64; 79].

Результати аналізу виявляють чотири критичні точки контакту з найвищою значущістю (49 балів): рекомендації, комунікація менеджера, прозорість ціноутворення та безпека виконання. Ці точки мають максимальний вплив на формування довіри до бренду та забезпечення комфортності співпраці, що є ключовими факторами прийняття рішення у B2B-сегменті [75]. Особливо показовою є висока оцінка рекомендацій (49 балів), що підтверджує дані про джерела залучення клієнтів – 60-70% нових клієнтів приходять через «сарафанне радіо». Проте компанія не має систематичного процесу стимулювання рекомендацій та збору відгуків, що обмежує потенціал найсильнішої точки контакту [79].

Результати аналізу виявляють чотири критичні точки контакту з найвищою значущістю (49 балів): рекомендації, комунікація менеджера, прозорість ціноутворення та безпека виконання. Ці точки мають максимальний вплив на формування довіри до бренду та забезпечення комфортності співпраці, що є ключовими факторами прийняття рішення у B2B-сегменті [75]. Особливо показовою є висока оцінка рекомендацій (49 балів), що підтверджує дані про джерела залучення клієнтів – 60-70% нових клієнтів приходять через «сарафанне радіо». Проте компанія не має систематичного процесу стимулювання рекомендацій та збору відгуків, що обмежує потенціал найсильнішої точки контакту [79].

Комунікація менеджера та прозорість ціноутворення (по 49 балів) отримали максимальні оцінки через їхній вплив на всі чотири мети споживача. Швидкість реагування на запити менше 2 годин та особиста увага власника створюють сильне враження у першому контакті, а відсутність

прихованих доплат формує довіру та диференціює компанію від конкурентів, що практикують додаткові збори [44; 75]. Безпека виконання (49 балів) підтверджує критичність фактичного виконання зобов'язань – on-time delivery на рівні 90% та проактивне інформування про проблеми забезпечують високу задоволеність існуючих клієнтів.

Точки контакту з високим пріоритетом (38-42 бали) – вебсайт, процес забору вантажу, договір/документація, служба підтримки та програма лояльності – мають значний вплив на досягнення цілей, проте поступаються критичним точкам. Особливої уваги потребує вебсайт (38 балів), який зараз функціонує на базовому рівні, але є ключовим для формування першого враження та довіри у потенційних клієнтів, що шукають постачальників онлайн [75]. Таргетована реклама отримала найнижчу оцінку (32 бали) через обмежений вплив на довіру та комфортність, проте залишається важливою для формування початкової обізнаності за умови мінімальної органічної видимості компанії [48].

Стратегічний висновок полягає у тому, що ТОВ «Аврора Груп» має сильні критичні точки контакту на етапах «під час» та «після покупки», що створює фундамент для високої задоволеності існуючих клієнтів. Проте слабкість систематичної роботи з найсильнішою точкою – рекомендаціями – обмежує конвертацію позитивного досвіду у зростання бази клієнтів. Інвестиції мають фокусуватися на посиленні механізмів стимулювання рекомендацій (систематичний збір відгуків, програма винагород за рекомендації) та покращенні високопріоритетних точок «до покупки» (якість вебсайту, SEO-оптимізація) для розширення охоплення потенційних клієнтів [75; 79].

Висновки до розділу 2

Організаційно-управлінський аналіз виявив, що підприємство функціонує як малий логістичний оператор з лінійно-функціональною структурою управління, молодим високоосвіченим колективом та власним

диверсифікованим автопарком. Водночас встановлено критичну проблему кадрової нестабільності через різке зростання плинності персоналу. SWOT-аналіз підтвердив наявність стратегічних переваг у вигляді географічного розташування, оперативності управління та швидкості адаптації, проте виявив критичні слабкості: відсутність формалізованої стратегії розвитку, слабкість фінансового планування та системи управління персоналом.

Діагностика фінансово-економічного стану засвідчила позитивну динаміку зростання обсягів діяльності, доходів та прибутковості на фоні активного інвестування в оновлення автопарку. Водночас виявлено критичні структурні дисбаланси: катастрофічно низьку частку власного капіталу, залежність від зовнішнього фінансування, критичний рівень абсолютної ліквідності та різке падіння ефективності використання ресурсів. Фінансовий стан характеризується як зона високого ризику, що вимагає термінових антикризових заходів.

Оцінка системи бренд-менеджменту виявила парадоксальну ситуацію: компанія має базову візуальну ідентичність та неформалізовану стратегічну ідентичність, проте катастрофічно слабку цифрову присутність та маркетингові інвестиції. Аналіз «ДНК» бренду підтвердив існування всіх компонентів ідентичності на рівні практики роботи, проте жоден не формалізований та не комунікується системно. Маркетинговий бюджет у десятки разів нижчий за галузеві стандарти, а гібридна модель управління без виділеного бренд-менеджера призводить до фрагментарних активностей та відсутності стратегічного бачення.

Аналіз точок контакту виявив сильні критичні точки на етапах взаємодії з існуючими клієнтами, що забезпечує високу задоволеність та повторні замовлення. Водночас етап залучення нових клієнтів має критично низьку ефективність через відсутність систематичної роботи з рекомендаціями, публічними відгуками та мінімальну присутність у цифровому просторі. Стратегічний пріоритет полягає у розробці комплексної бренд-стратегії, що інтегрує формалізацію існуючої ідентичності, побудову

цифрової присутності, масштабування маркетингових інвестицій та створення систем стимулювання рекомендацій для конвертації високої якості послуг у зростання бази клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВРОРА ГРУП»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства

Логістична галузь України переживає період трансформації, викликаний як глобальними трендами діджиталізації та зростання електронної комерції, так і специфічними викликами воєнного стану. 24 лютого 2022 року стало точкою перелому для всіх сфер українського бізнесу, включаючи логістику. Війна кардинально змінила логістичні маршрути: перекриття Азовського моря змусило переорієнтувати вантажопотоки на західні кордони, знищення інфраструктури створило нові виклики для наземних перевезень, а постійні загрози безпеці підвищили вимоги до страхування та гарантій.

Водночас війна посилила значення надійності та професіоналізму у виборі логістичного партнера. Якщо до 2022 року компанії могли керуватися переважно ціною, то в умовах воєнного стану на перший план виходять здатність працювати у непередбачуваних умовах, гнучкість у пошуку альтернативних маршрутів та репутація надійного партнера. Саме репутація та впізнаваність бренду стають критичними факторами конкурентоспроможності [72; 79].

У цьому контексті проблеми управління брендом «Аврора Груп» набувають особливої актуальності. Компанія має міцний операційний фундамент – якісні послуги, досвід роботи з великими клієнтами, широкі географічні можливості. Проте цей потенціал не трансформується у конкурентні переваги через системні проблеми у сфері брендингу та маркетингу. У період, коли конкуренти активно інвестують у цифрову присутність та побудову репутації, відсутність стратегічного підходу до бренду створює ризик втрати ринкових позицій [48; 49].

Як демонструють рисунки 3.1-3.3, основна проблема «Аврора Груп» – низька конкурентоспроможність – формується як результат складної системи взаємопов’язаних проблем. На рівні базових причин виявлено три фундаментальні проблеми: (1) відсутність стратегічного розуміння ролі бренду, коли маркетинг розглядається як «витрати», а не як «інвестиції», що генерують довгостроковий прибуток [5]; (2) обмежені та нестабільні фінансові ресурси через низьку прибутковість внаслідок цінової конкуренції та різке скорочення маркетингового бюджету на 85% у 2025 році; (3) брак експертизи, коли функції управління маркетингом покладено на менеджера з персоналу без профільної освіти та наявна залежність від зовнішніх фахівців на проєктній основі.

Базові причини породжують причини рівня 1 – стратегічні, організаційні та операційні проблеми. До стратегічних проблем належить відсутність документально оформленої стратегії бренду, що призводить до ситуативних рішень без довгострокового бачення [72]. Спостерігається непослідовність інвестицій: у 2024 році виділено 540 тис. грн на розвиток присутності у соціальних мережах, у 2025 році ці інвестиції практично припинено. Така непослідовність унеможливорює системне зростання впізнаваності бренду [48; 49]. Відсутність керівництва по використанню бренду та візуальних стандартів створює непослідовність у застосуванні елементів бренду – кожен виконавець інтерпретує бренд по-своєму, що призводить до розмитості ідентичності [79]. Неформалізовані місія, візія та цінності позбавляють бренд стратегічного фундаменту, що особливо критично у сегменті бізнес-клієнтів, де підприємства прагнуть співпрацювати з компаніями, які поділяють їхні погляди [5].

Організаційні проблеми посилюють стратегічні. Відсутність виділеного керівника бренду означає, що функції розпорошені між директором, менеджером з персоналу та зовнішніми фахівцями – немає особи з повною відповідальністю за бренд [9]. Управління брендом фактично не

здійснюється систематично, рішення приймаються епізодично на основі інтуїції.

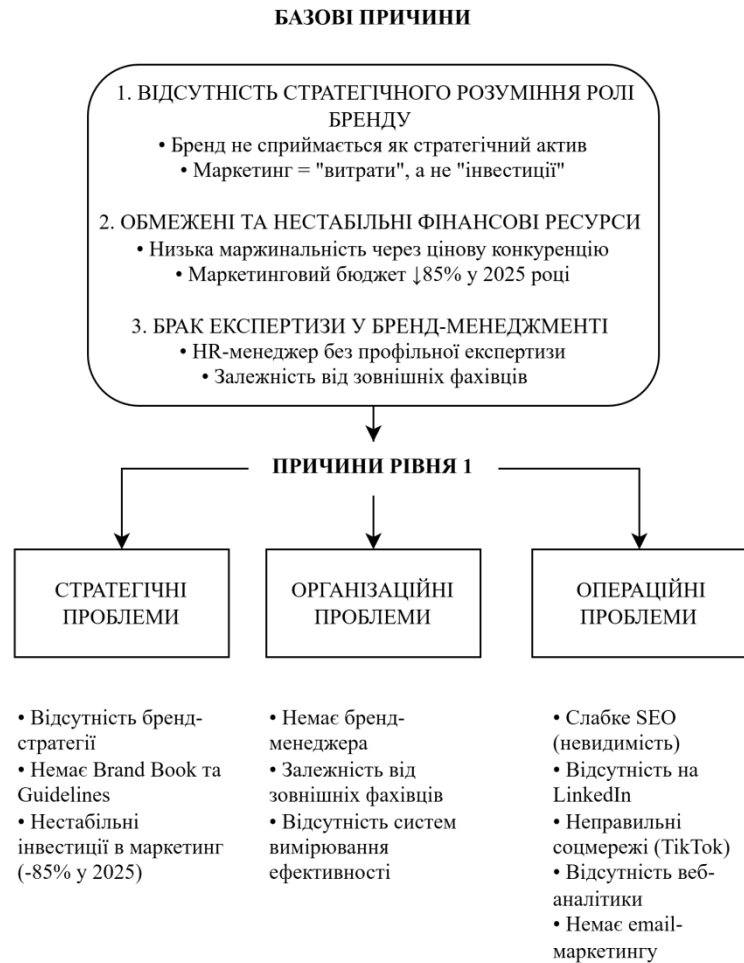


Рис. 3.1 Базові причини та проблеми рівня 1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Залежність від зовнішніх фахівців створює розривність – кожен новий виконавець починає роботу «з нуля», не маючи інформації про попередній досвід. Відсутність систем вимірювання ефективності (не встановлено інструменти веб-аналітики, не відстежуються показники соціальних мереж) робить неможливою об’єктивну оцінку результатів [48; 75].

Операційні проблеми концентруються у сфері цифрової присутності. Повна відсутність оптимізації для пошукових систем є найкритичнішою проблемою – веб-сайт не відображається у результатах пошуку за релевантними запитами («вантажоперевезення Україна» – 2,400 пошуків на

місяць, «міжнародні перевезення» – 1,000 на місяць). Відсутність системної веб-аналітики означає, що компанія не володіє базовими показниками: відвідуваність, джерела переходів, коефіцієнт конверсії. Застарілий веб-сайт (останнє оновлення у 2023 році) з порожнім розділом «Відгуки» створює негативне враження [48; 49].

Неправильний вибір платформ для присутності у соціальних мережах – Instagram та TikTok орієнтовані переважно на приватних споживачів. TikTok з аудиторією молодого покоління та розважальним контентом не відповідає специфіці логістичного бізнесу.

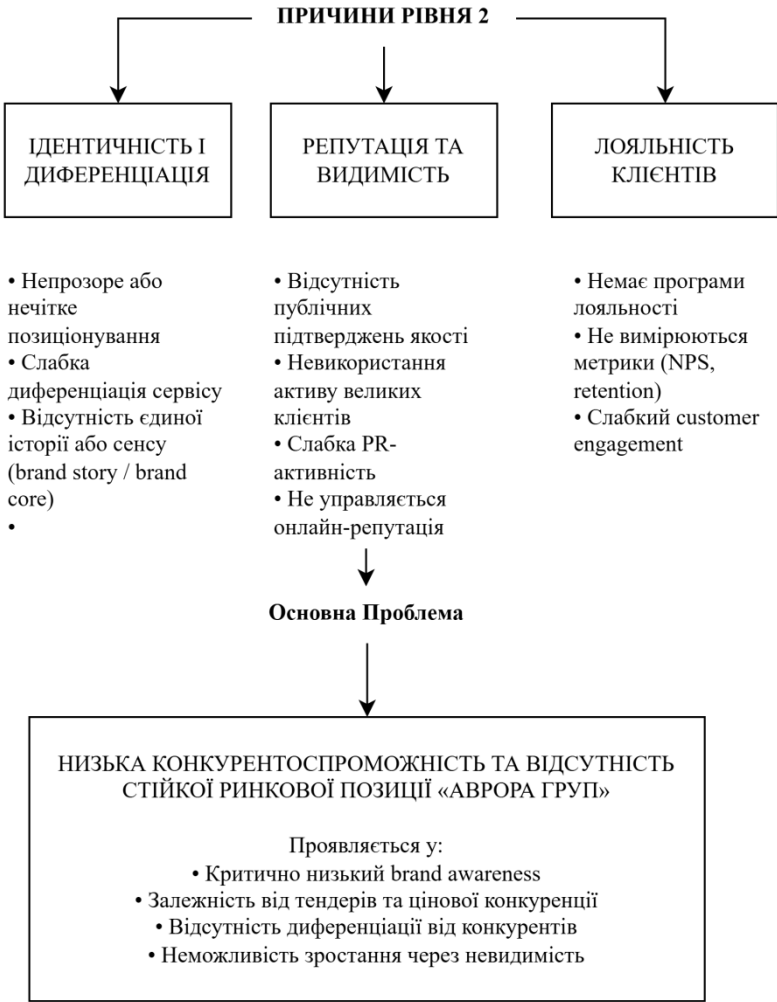


Рис. 3.2 Проблеми рівня 2 та основна проблема

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільш критичною є відсутність на професійних ділових платформах, де знаходяться особи, що приймають рішення про закупівлі. Такі платформи дозволяють публікувати експертний контент, формувати

експертний статус, використовувати точно націлену рекламу [48]. Відсутність стратегії створення контенту означає, що компанія не використовує контент як інструмент залучення – відсутній блог, експертні статті, описи успішних проєктів, що могли б залучати органічний трафік та позиціонувати компанію як експерта [49].

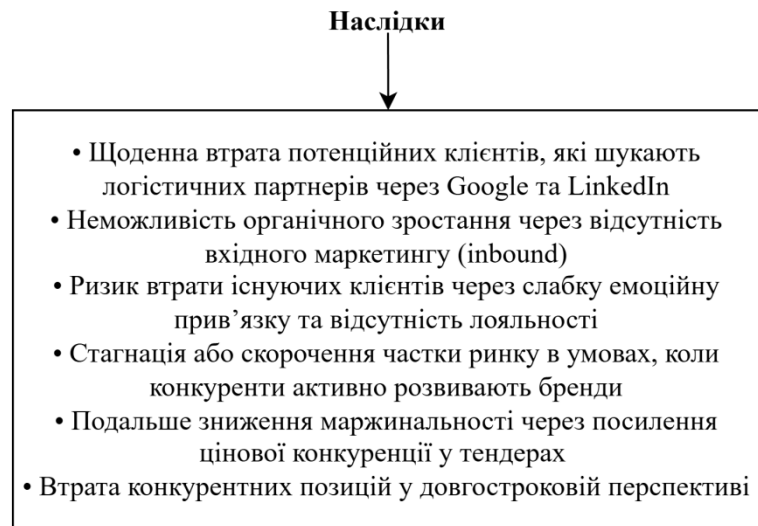


Рис 3.3 Наслідки проблем бренду

Джерело: складено автором за даними підприємства

Причини рівня 1 породжують причини рівня 2 – проблеми ідентичності, репутації та лояльності. Низька диференціація від конкурентів проявляється у відсутності чіткої відповіді на запитання про унікальність пропозиції. Заявлені переваги (персональний менеджер, відстрочка платежу, страхування) є стандартними для серйозних логістичних компаній бізнес-сегменту. Відсутність унікальної ціннісної пропозиції означає конкуренцію як звичайний постачальник, де єдиний фактор вибору – ціна [5; 72]. Нереалізований потенціал назви «Аврора» (у римській міфології – богиня світанку, символ надії та орієнтира у темряві) є втраченою можливістю для створення історії бренду. Ці образи відповідають позиціонуванню логістичної компанії у воєнний час, проте комунікації їх не використовують [79]. Відсутність гасла позбавляє бренд запам'ятовуваного елемента [48]. Слабка емоційна складова – весь контент зосереджено виключно на функціональних перевагах без створення емоційного зв'язку [75].

Проблеми репутації включають відсутність публічних підтверджень якості – відсутні відгуки клієнтів, описи успішних проєктів, рейтинги. Невикористання активу великих клієнтів є втраченою можливістю. Факт співпраці з «Кернелом» міг би слугувати потужним підтвердженням якості («Нам довіряє 'Кернел'»), проте ця інформація не використовується активно у комунікаціях [48; 49]. Відсутність діяльності зі зв'язків з громадськістю означає повну відсутність компанії у медіа-просторі – відсутні прес-релізи, експертні коментарі, публікації, участь у професійних заходах.

Проблеми лояльності включають відсутність програми лояльності – компанія не стимулює клієнтів до повторних звернень [72; 75]. Відсутність показників утримання (не вимірюються індекс готовності рекомендувати, коефіцієнт утримання клієнтів, коефіцієнт відтоку, цінність клієнта протягом життя) робить неможливою оцінку задоволеності та ризиків відтоку. Слабка взаємодія з клієнтами – комунікація відбувається лише під час виконання замовлення, між замовленнями зв'язок відсутній. Ризик відтоку через відсутність емоційної прив'язки є найсерйознішим – клієнт співпрацює виключно з раціональних міркувань і може легко переключитися на конкурента [75].

Усі виявлені причини накопичувально призводять до основної проблеми – низької конкурентоспроможності та відсутності стійкої ринкової позиції, що проявляється у критично низькій впізнаваності бренду (1-2 бали з 10 можливих), залежності від тендерів з ціновою конкуренцією, відсутності диференціації та неможливості органічного зростання. Критично низька впізнаваність бренду означає, що для 95% і більше потенційних клієнтів «Аврора Груп» просто не існує як варіант для розгляду. Спонтанне згадування бренду практично відсутнє. Компанія не потрапляє до переліку альтернатив, що розглядаються потенційними клієнтами [72].

Залежність від тендерів створює «пастку тендерів» – у тендері зазвичай перемагає учасник із найнижчою ціною. Така модель знижує прибутковість та обмежує можливості для інвестицій у розвиток. Тендерна модель не

формує лояльність – навіть після успішного виконання замовлення клієнт при наступній потребі знову оголошує тендер [5]. Відсутність вхідного маркетингу означає, що клієнти не звертаються до компанії самостійно. Класична модель вхідного маркетингу (клієнт здійснює пошук через пошукову систему, знаходить експертну статтю, вражається професіоналізмом, звертається до компанії) не функціонує через відсутність оптимізації для пошукових систем та відсутність контенту [48; 49]. Ризик сприйняття послуг як товару означає, що послуги сприймаються як стандартні, де всі постачальники однакові та різниця лише у ціні.

Основна проблема призводить до конкретних негативних наслідків. По-перше, щоденна втрата потенційних клієнтів, які здійснюють пошук через пошукові системи та професійні платформи. По-друге, неможливість органічного зростання через відсутність вхідного маркетингу. По-третє, ризик втрати існуючих клієнтів через слабку емоційну прив'язку. По-четверте, стагнація або скорочення частки ринку в умовах активного розвитку брендів конкурентів. По-п'яте, подальше зниження прибутковості через посилення цінової конкуренції. По-шосте, втрата конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Відсутність стратегічного бачення бренду як інвестиції призводить до мінімальних інвестицій, що у свою чергу призводить до хаотичних дій без системності, результатом чого є відсутність результатів та видимості [72]. Це робить неможливим органічне залучення клієнтів, що призводить до залежності від тендерів з ціновою конкуренцією. Внаслідок цього знижується прибутковість, що обмежує ресурси для інвестицій. У результаті керівництво приходить до висновку про необхідність економії та скорочує маркетинговий бюджет, що посилює всі попередні проблеми та замикає коло.

Окрім основних проблем, виявлено операційні та фінансові обмеження. Відсутність системи збору відгуків означає, що компанія отримує інформацію про проблеми лише у випадку активної скарги клієнта, тоді як більшість незадоволених клієнтів переходять до конкурентів без

повідомлення про причини [75]. Недостатня цифровізація процесів (відсутність особистого кабінету клієнта, відстеження вантажів у реальному часі) створює менш зручний досвід порівняно з конкурентами. Невикористання воєнного контексту для посилення бренду – відсутні комунікації про адаптацію компанії до нових умов, впровадження альтернативних рішень, підтримку клієнтів, хоча це могло б стати основою для створення історії бренду та демонстрації надійності [48; 49].

Фінансові обмеження мають спільну базову причину – обмеженість та нестабільність ресурсів. У 2024 році інвестовано приблизно 540 тис. грн, у 2025 році бюджет скорочено до 50-100 тис. грн. Низька прибутковість обмежує можливості для реінвестування. Відсутність стратегічного бачення бренду як інвестиції проявляється у сприйнятті маркетингу як «витрат», які необхідно мінімізувати, а не як «інвестицій», що генерують довгостроковий прибуток через зростання впізнаваності, лояльності та можливості встановлювати вищі ціни завдяки сильному бренду [5; 72].

Отже, проведений системний аналіз виявив, що основна проблема «Аврора Груп» – низька конкурентоспроможність – є результатом складної системи взаємопов'язаних проблем. На рівні базових причин виявлено: відсутність стратегічного розуміння ролі бренду, обмежені фінансові ресурси, брак експертизи в управлінні брендом. Вони породжують стратегічні, організаційні та операційні проблеми, які створюють проблеми ідентичності, репутації та лояльності. Усі разом накопичувально призводять до основної проблеми (критично низька впізнаваність бренду 1-2/10, залежність від тендерів, відсутність диференціації) та негативних наслідків (втрата потенційних клієнтів, неможливість зростання, ризик втрати існуючих клієнтів, стагнація, зниження прибутковості).

3.2. Розробка комплексу заходів з впровадження бренд-стратегії

Специфіка логістичної галузі полягає у тому, що вибір партнера ґрунтується передусім на репутації та довірі до компанії [72; 85]. У воєнний час, коли надійність поставок стає питанням виживання бізнесу, клієнти шукають не просто перевізника, а стратегічного партнера, здатного гарантувати безперервність ланцюга поставок навіть у найскладніших умовах [75]. Саме тому розробка цілісної бренд-стратегії для логістичної компанії набуває особливого значення: вона має демонструвати не лише спектр послуг, але й стабільність підприємства, його експертизу та спроможність вирішувати нестандартні завдання в умовах невизначеності [31; 73].

1. Архітектура бренду

ТОВ «Аврора Груп» функціонує в межах монолітної архітектури бренду, де головна компанія виступає майстер-брендом для низки спеціалізованих суббрендів: «Аврора 2011», «Аврора транспортна логістика» та «Aurora Group Poland» (рис. 3.4). Така структура створює стратегічні переваги для розвитку бренду компанії у кількох ключових напрямках.

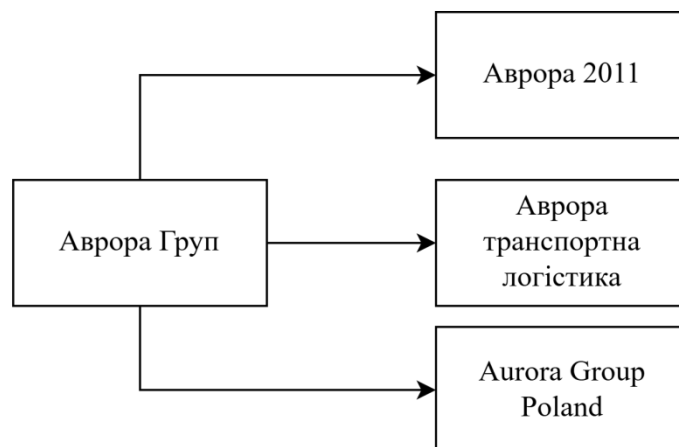


Рис. 3.4. Архітектура бренду ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: складено автором за даними підприємства

По-перше, монолітна архітектура забезпечує консолідацію репутаційного капіталу: всі досягнення, позитивний досвід та якість послуг окремих підрозділів підсилюють загальний імідж материнського бренду [1;

68]. Це особливо важливо в умовах війни, коли клієнти потребують максимальних гарантій надійності – сильний єдиний бренд формує відчуття стабільності та довіри. По-друге, така структура дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти ринку та географічні регіони, зберігаючи при цьому єдину ціннісну основу [2; 78]:

- «Аврора 2011» – спеціалізований суббренд з історією та досвідом;
- «Аврора транспортна логістика» – функціональне позиціонування для клієнтів, які шукають конкретний напрямок послуг;
- «Auroga Group Poland» – міжнародна присутність та можливість роботи на європейському ринку.

По-третє, монолітна архітектура створює синергію в маркетингових комунікаціях: інвестиції в просування головного бренду автоматично посилюють всі суббренди, що оптимізує бюджети та підвищує загальну ефективність комунікаційної стратегії [76]. Це дає змогу компанії ефективніше конкурувати з великими гравцями ринку, демонструючи масштаб присутності через різні суббренди, але підтримуючи єдину якість та стандарти обслуговування. Водночас така архітектура вимагає ретельного стратегічного управління для збереження балансу між єдністю бренду та унікальністю окремих напрямків діяльності [68]. Ключовим завданням бренд-стратегії є забезпечення чіткого розуміння ролі кожного суббренду, запобігання внутрішній конкуренції та створення системи перехресних продажів, яка максимізує цінність для клієнтів на різних етапах їхнього розвитку та потреб у логістичних послугах.

2. Цілі бренд-стратегії

Ефективна бренд-стратегія потребує чітко сформульованих цілей, які визначають напрямок розвитку бренду та критерії оцінки успішності їх досягнення. Для постановки таких цілей використовується методика SMART, яка передбачає, що кожна ціль має бути конкретною (Specific), вимірною (Measurable), досяжною (Attainable), актуальною (Relevant) та обмеженою часом (Time-Bound) [22; 65] (Додаток А, рис. 1). Застосування SMART-

критеріїв дозволяє трансформувати загальні стратегічні наміри у конкретні, вимірювані завдання, що є особливо важливим для бренд-менеджменту в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища [8; 80]. Для ТОВ «Аврора Груп» цілі бренд-стратегії формуються з урахуванням специфіки логістичної галузі, поточної ринкової ситуації та стратегічних пріоритетів компанії [76]. Ключові цілі бренд-стратегії на період 2026-2027 років включають:

2.1 Підвищення впізнаваності бренду

Specific (Конкретний): Збільшити рівень спонтанної впізнаваності бренду «Аврора Груп» серед представників малого та середнього бізнесу в секторі FMCG та e-commerce в Україні.

Measurable (Вимірний): Досягти показника спонтанної впізнаваності 35% серед цільової аудиторії (проти поточних 18%).

Attainable (Досяжний): Ціль реалістична за умови систематичної присутності в цифрових каналах, участі у галузевих заходах та реалізації контент-стратегії.

Relevant (Актуальний): Висока впізнаваність є критичною для логістичної компанії, оскільки впливає на включення до short-list потенційних партнерів.

Time-Bound (Обмежений часом): Досягти до кінця 2026 року.

2.2 Зміцнення позиціонування як надійного партнера

Specific (Конкретний): Сформувати сприйняття «Аврора Груп» як найнадійнішого логістичного партнера для бізнесу в умовах воєнного стану.

Measurable (Вимірний): Збільшити індекс лояльності клієнтів (NPS) з 42 до 65 пунктів; досягти рівня утримання клієнтів 85%.

Attainable (Досяжний): Досягається через впровадження стандартів обслуговування, системи моніторингу якості та програми клієнтського сервісу.

Relevant (Актуальний): У воєнний час надійність є головним критерієм вибору логістичного партнера.

Time-Bound (Обмежений часом): Поетапна реалізація протягом 2026-2027 років з досягненням цільових показників до IV кварталу 2027 року.

2.3 Розширення цифрової присутності

Specific (Конкретний): Створити комплексну екосистему цифрових комунікацій бренду, включаючи оновлений веб-сайт, активні профілі в соціальних мережах та контент-платформу.

Measurable (Вимірний): Збільшити органічний трафік сайту до 15 000 відвідувань на місяць; досягти 5 000 підписників у LinkedIn; забезпечити щотижневу публікацію експертного контенту.

Attainable (Досяжний): Реалізується через наймання/навчання SMM-спеціаліста, впровадження контент-плану та SEO-оптимізацію.

Relevant (Актуальний): Цифрова присутність є ключовим каналом комунікації з B2B-аудиторією та інструментом демонстрації експертності.

Time-Bound (Обмежений часом): Запуск оновленої цифрової екосистеми до II кварталу 2026 року, досягнення цільових показників до кінця 2026 року.

2.4 Диференціація через експертність та інновації

Specific (Конкретний): Позиціонувати «Аврора Груп» як інноваційну компанію, що впроваджує сучасні технологічні рішення в логістиці.

Measurable (Вимірний): Опублікувати 12 кейсів успішних проєктів; провести 4 галузеві вебінари з охопленням 500+ учасників; впровадити 2 технологічні інновації (трекінг в реальному часі, автоматизація документообігу).

Attainable (Досяжний): Базується на наявному досвіді компанії та плануванні інвестицій у цифровізацію.

Relevant (Актуальний): Диференціація через інновації дозволяє виділитися серед конкурентів та залучати прогресивних клієнтів.

Time-Bound (Обмежений часом): Реалізація протягом 2026-2027 років.

2.5. Розвиток міжнародного напрямку

Specific (Конкретний): Посилити присутність суббренду «Aurora Group Poland» на європейському ринку та збільшити частку міжнародних перевезень.

Measurable (Вимірний): Збільшити кількість міжнародних контрактів на 40%; досягти 25% частки міжнародних перевезень у загальному обсязі операцій.

Attainable (Досяжний): Підтримується наявністю польського представництва та зростаючим попитом на експортно-імпорتنі логістичні рішення.

Relevant (Актуальний): Диверсифікація географії бізнесу знижує ризики та відкриває нові можливості зростання.

Time-Bound (Обмежений часом): Досягти до кінця 2027 року.

Ці цілі формують комплексну систему стратегічних орієнтирів, що забезпечують збалансований розвиток бренду «Аврора Груп» у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

3. Конкуренти

Проведений порівняльний аналіз бренд-позиціонування п'яти ключових конкурентів (табл. 3.1) дозволяє виявити три чітко окреслені кластери компаній, кожен з яких демонструє власну стратегію розвитку бренду та комунікаційну модель [77; 80].

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз бренд-позиціонування конкурентів

Критерій аналізу	Zammler	UVK	X-trans	Аврора Груп
1	2	3	4	5
1. Позиціонування бренду	Універсальний 3PL-оператор з міжнародним фокусом. Комплексні складні рішення.	Системний 3PL-інтегратор. Акцент на технологіях та автоматизації.	Спеціаліст з міжнародних та внутрішніх вантажоперевезень (FTL/LTL).	Комплексний логістичний оператор (експедитор). Акцент на звільненні клієнта від складнощів логістики («логістика під ключ»).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2. Ключова ціннісна пропозиція (УТП)	«Більше ніж логістика». Комплексне покриття (склад, митниця, всі види перевезень).	Технологічна інтеграція, WMS та оптимізація витрат.	Надійність, Швидкість, Безпека. Повний супровід вантажу з митницею.	Персоналізація та фінансова гнучкість (відстрочка платежу, персональний менеджер 24/7).
3. Цільова аудиторія	B2B (великий та середній). Рітейл, FMCG, міжнародні клієнти.	B2B (середній та великий). Міжнародні компанії, імпортер/експорт.	B2B (середній та малий). Компанії-імпортери/експортери, що потребують транспорту.	B2B (малий та середній бізнес). Компанії, що потребують надійного супроводу.
4. Tone of Voice	Професійний, Міжнародний, Амбітний.	Експертний, Системний, Лідерський. Формальний.	Професійний, Дружній, Орієнтований на рішення.	Офіційно-діловий, раціональний, клієнтоорієнтований. Тон «надійного помічника».
5. Візуальна ідентичність	Сучасний, динамічний, преміальний. Висока консистентність.	Класичний корпоративний стиль. Фокус на синьому/білому.	Сучасний, чистий дизайн. Висока консистентність у мережах.	Мінімалістична, сучасна..
6. Цифрова присутність	Висока. Сучасний сайт, активні FB, LinkedIn, Instagram.	Середня. Функціональний сайт (доступна англ. версія). Неактивні FB, Instagram, LinkedIn.	Висока. Сучасний сайт, активні FB, LinkedIn.	Низька/Середня. Є базовий сайт та профілі в соцмережах, проте активність у 2025 році значно скорочена
7. Контент-стратегія	Активна та різноманітна. Експертні кейси, новини, корпоративні події.	Консервативна. Фокус на описі технологій та послуг. Дуже низька частота оновлення.	Активна та експертна. Фокус на митниці, міжнародних перевезеннях.	Фрагментарна. Опис послуг та контактна інформація. Відсутність регулярного експертного або навчального контенту.
8. Емоційний зв'язок	Високий. Соціальна відповідальність, образ лідера.	Низький/Раціональний. Довіра до технологій.	Середній/Високий. Створює довіру через прозорість та активність у мережах.	Середній. Будується на особистій довірі до менеджерів та власника, а не на медійному образі бренду.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
9. Репутація та відгуки	Висока. Активна робота з репутацією.	Добра. Репутація системного партнера.	Добра/Активна. Підтримується високою публічною активністю.	Стабільна в межах поточної бази клієнтів. Висока частка лояльності через «сарафанне радіо».
10. Інноваційність у комунікаціях	Висока (відео, активний діджитал).	Висока (WMS та автоматизація процесів).	Висока (завдяки регулярному постинг контенту та діджитал-активності).	Низька. Використання стандартних каналів (телефон, пошта, базовий SMM). Відсутність інтерактивних інструментів.
11. Сильні сторони бренду	Міжнародний масштаб. Активне медіа-позиціонування.	Технологічність та системність. Лідерство у WMS.	Активна діджитал-присутність та експертний контент.	Гнучкість, висока якість персонального сервісу, впізнаваний візуальний стиль (логотип, транспорт).
12. Слабкі сторони бренду	Може сприйматися як дорогий. Ризик «розмивання» фокусу.	Пасивність у діджитал-комунікаціях. Комунікація занадто раціональна.	Менший акцент на комплексній складській 3PL-логістиці.	Відсутність цілісної стратегії, низький маркетинговий бюджет, слабка видимість у пошукових системах (SEO).
13. Глибина аналізу сайту	Сучасність, Високий UX/UI. Чітка структура, адаптивний дизайн. Має багато мовних версій, форми зворотного зв'язку, розділ про сталість (ESG).	Доступна англ. версія, що свідчить про міжнародний фокус. Основний акцент на послугах та інфраструктурі.	Сучасний, зручний UX, форми швидкого замовлення, мобільна оптимізація	Базова функціональність. Сайт-візитка з переліком послуг. Слабкий UX для мобільних пристроїв.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Zammler позиціонує себе як універсального 3PL-оператора з міжнародним фокусом, інвестуючи у діджитал-комунікації, емоційний зв'язок з аудиторією та інноваційне лідерство. Компанія активно

використовує багатоканальну присутність (сайт, FB, LinkedIn, Instagram), демонструє соціальну відповідальність та пропонує комплексну ціннісну пропозицію «Більше ніж логістика». Проте широкий спектр послуг створює ризик розмивання фокусу та може сприйматися малим і середнім бізнесом як надто дороге рішення [68].

UVK будує бренд на технологічній експертизі, позиціонуючись як системний 3PL-інтегратор з фокусом на автоматизації та WMS [65]. Компанія орієнтована на міжнародний B2B-сегмент, про що свідчить англomовна версія сайту. Критичною слабкістю є консервативна комунікаційна стратегія: низька частота оновлення контенту, пасивність у соцмережах та відсутність емоційного компонента, що обмежує формування зв'язку з аудиторією [77].

X-trans спеціалізується на міжнародних і внутрішніх вантажоперевезеннях з акцентом на надійність, швидкість та митний супровід. Компанія демонструє високу діджитал-активність (сучасний сайт, активні FB та LinkedIn) та регулярний експертний контент, формуючи емоційний зв'язок через прозорість комунікацій [62]. Обмеженням є менший акцент на комплексній складській 3PL-логістиці порівняно з універсальними операторами.

Особливої уваги заслуговує факт, що більшість конкурентів демонструють низьку або середню активність у формуванні емоційного зв'язку з аудиторією через контекст національної ідентичності та підтримки України в умовах війни. Лише окремі гравці інтегрують соціальну відповідальність у свої комунікації, що створює значну можливість для диференціації через цей аспект [46]. З точки зору цифрової присутності спостерігається поляризація ринку: лідери інвестують у багатоканальні комунікації та регулярний експертний контент, тоді як інші обмежуються мінімальною функціональною присутністю [42; 55]. Це підтверджує загальний тренд, що діджиталізація стає критичним фактором конкурентоспроможності бренду в логістичній галузі [18; 39].

Проведений аналіз виявляє стратегічне вікно можливостей для ТОВ «Аврора Груп», яке полягає у створенні гібридної бренд-стратегії, що поєднує [19; 22]:

- 1) технологічну експертність та системність (запозичення сильних сторін UVK);
- 2) активну діджитал-присутність та експертний контент (досвід Zammler та X-trans);
- 3) чітку спеціалізацію на середньому бізнесі FMCG/e-commerce (уникнення розмивання фокусу);
- 4) сильний емоційний компонент через підтримку українського бізнесу та соціальну місію (використання невикористаної ніші);
- 5) баланс між професіоналізмом та доступністю у комунікаціях (заповнення прогалини між формальним та занадто дружнім тоном).

Такий підхід дозволить сформувати унікальну позицію на ринку, яка відрізнятиметься від існуючих конкурентів та створить стійку конкурентну перевагу через диференційовану бренд-ідентичність [57; 84]. Ключовою відмінністю має стати позиціонування як «надійного українського партнера з міжнародним досвідом та технологічною експертизою для зростаючого бізнесу», що заповнює прогалину між локальними традиційними операторами та великими міжнародними 3PL-провайдерами.

4. Цільова аудиторія

Для ТОВ «Аврора Груп» визначено дворівневу модель сегментації B2B-клієнтів, що забезпечує стратегічний фокус бренд-комунікацій [28; 80]. Перший рівень – галузева сегментація (рис. 3.5) – виявляє п'ять ключових індустрій з різними логістичними потребами, від стабільних виробничих циклів до сезонних агропоставок.

Другий рівень – сегментація за масштабом (табл. 3.2) – розділяє аудиторію на МСБ та великий бізнес з принципово різними процесами прийняття рішень та пріоритетами.

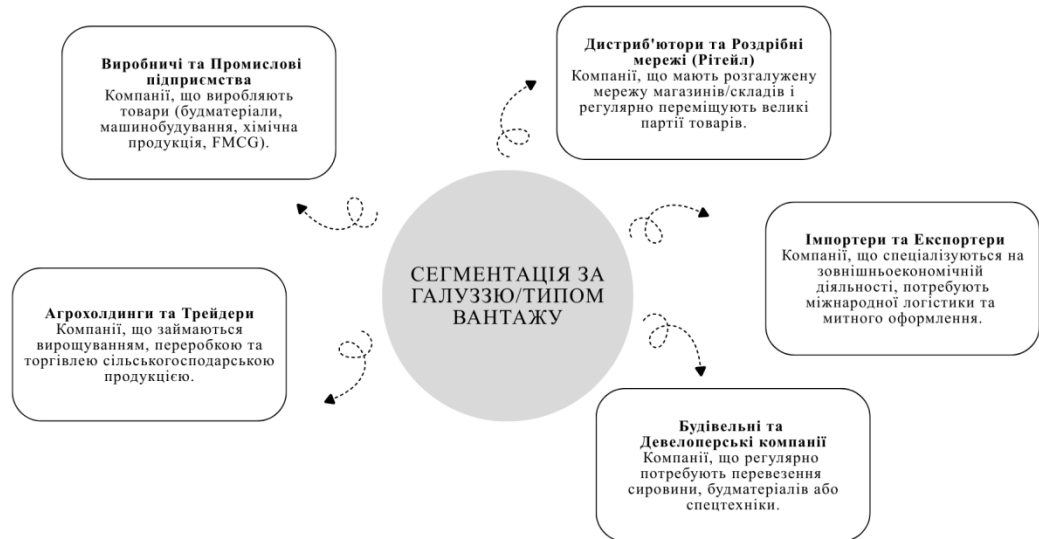


Рис. 3.5. Сегментація цільової аудиторії ТОВ «Аврора Груп» за галуззю та типом вантажу

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Критичною відмінністю між сегментами є не лише обсяги перевезень, але й модель взаємодії з постачальником логістичних послуг. МСБ-сегмент очікує партнерського підходу з фокусом на спрощенні процесів та оптимізації витрат, тоді як корпоративний сегмент потребує демонстрації системності, технологічної зрілості та фінансової стабільності [78; 85]. Це вимагає диференціації не лише у ціннісних пропозиціях, але й у тональності комунікацій, каналах просування та форматах контенту [48; 80].

Стратегічний аналіз виявляє «зону максимального потенціалу» на перетині МСБ-сегменту та галузей FMCG, e-commerce, імпорт-експорт [72; 83]. Саме тут спостерігається найвища динаміка зростання бізнесів, які переростають можливості малих локальних перевізників, але ще не готові до складних корпоративних процедур великих 3PL-операторів [62]. Ця ніша формує унікальне позиціонування для «Аврора Груп»: професійний сервіс рівня міжнародних стандартів з гнучкістю та персоналізацією, характерною для середнього бізнесу [57].

Особливості сегментів цільової аудиторії за обсягом та вимогами до
логістичних послуг

Критерій	Малий/Середній бізнес (СМБ)	Великий бізнес (Корпорації)
Обсяг перевезень	Регулярні, але не щоденні перевезення. Партії вантажу від 1 до 5 палет (збірні) або 1-2 повні машини на місяць.	Щоденні/щотижневі перевезення. Партії вантажу від 10 палет до повних 20-тонників (10-1000 палет).
Географія	Переважно по Україні, іноді Міжнародні (для імпорту/експорту невеликих партій).	Регулярні Міжнародні маршрути (Україна-Європа) та масштабні внутрішні перевезення.
Ключовий запит	Надійність та оптимізація вартості (важливість збірних вантажів). Комплексний сервіс (страхування, мінімум клопоту).	Швидкість, стабільність поставок та відстрочка платежу. Можливість закривати велику кількість маршрутів.
Чутливість до ціни	Висока. Шукають баланс між ціною та якістю.	Середня. Пріоритет — виконання умов договору та стабільність.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Для бренд-стратегії це означає необхідність балансування між двома комунікаційними векторами: демонстрацією масштабу та надійності (для довіри з боку зростаючих компаній) та збереженням образу доступного партнера, орієнтованого на конкретні потреби клієнта [19; 78]. Такий підхід дозволяє уникнути прямої конкуренції з великими міжнародними операторами у корпоративному сегменті, натомість зайнявши позицію «оптимального вибору для амбітного середнього бізнесу» [76; 80].

5. Місія та візія

Запропоновані місія, візія та цінності ТОВ «Аврора Груп» (табл. 3.3) формують стратегічну основу для побудови диференційованого бренду компанії з урахуванням специфіки цільової аудиторії та ринкових реалій [1; 23; 78].

Ключовою особливістю місії є фокус на кінцевих бізнес-результатах клієнта – безперервності та зростанні, а не просто на функції доставки [76; 80]. В умовах війни акцент на надійності логістики стає критичним питанням виживання бізнесу [59]. Поєднання надійності, технологічності та гнучкості дозволяє позиціонувати «Аврора Груп» як сучасного оператора, що балансує між персональним підходом та цифровими інструментами. Практичне

втілення передбачає резервні плани, цілодобову підтримку, онлайн-трекінг та персоналізовані рішення.

Таблиця 3.3

Пропозиція щодо формулювання місії, візії та цінностей ТОВ «Аврора Груп»

Елементи	Формулювання	Практичний прояв
Місія	Забезпечувати безперервність та зростання українського бізнесу через надійні, технологічні та гнучкі логістичні рішення	Резервні плани, цілодобова підтримка, digital-інструменти трекінгу, персоналізовані рішення під бізнес-задачі, страхування ризиків
Візія	Стати найбільш довіреним логістичним партнером для зростаючого українського бізнесу – компанією, яка поєднує міжнародні стандарти з персональним підходом	Топ-3 в українському рейтингу 3PL-операторів, NPS 70+, партнерство з 200+ амбітних українських компаній, впізнаваність 40%+ у сегменті МСБ
Цінності	Надійність – виконуємо обіцянки навіть у кризових умовах; Партнерство – зростаємо разом з нашими клієнтами; Інноваційність – впроваджуємо технології для спрощення логістики; Прозорість – чесна комунікація на всіх етапах; Українськість – підтримуємо розвиток національної економіки	Дотримання термінів 98%+, проактивна комунікація про ризики, індивідуальні тарифні плани, онлайн-трекінг та автоматизація, відкрита звітність, гнучкі умови оплати для зростаючих компаній, соціальні ініціативи

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Візія стратегічно позиціонує підприємство у ніші між локальними операторами та міжнародними гігантами [57; 84]. Орієнтація на зростаючий МСБ адресує сегмент, який недостатньо обслуговується великими гравцями (табл. 3.1) [62; 72]. Формулювання про поєднання міжнародних стандартів з персональним підходом відповідає ключовій потребі цільової аудиторії: професіоналізм без корпоративної бюрократії [28; 76]. Візія операціоналізована через вимірювані KPI (топ-3, NPS 70+, впізнаваність 40%+).

Система цінностей інтегрує п'ять компонентів з чітким практичним втіленням [1; 36]. «Надійність» та «Партнерство» підкреслюють довгостроковий характер відносин [75; 85]. «Інноваційність» створює технологічну диференціацію від традиційних операторів [18; 42]. «Прозорість» забезпечує довіру через відкриту комунікацію. «Українськість» підкреслює підтримку національної економіки – аспект, відсутній у

позиціонуванні конкурентів [46; 59]. Кожна цінність трансформується у конкретні вимірювані практики, що забезпечує реальне втілення у діяльності компанії [22; 80].

Ця ідентичність формує фундамент для наступних етапів бренд-стратегії, включаючи позиціонування, комунікаційну платформу та систему маркетингових комунікацій [19; 76; 80].

6. Ідентичність

Для формування цілісної та послідовної ідентичності бренду ТОВ «Аврора Груп» застосовано модель призми ідентифікації Ж.-Н. Капферера (табл. 3.4), яка системно описує всі ключові аспекти бренду та їх взаємозв'язки [23; 78]. Ця модель є особливо цінною для B2B-брендів, оскільки забезпечує баланс між раціональними та емоційними компонентами ідентичності, критично важливими для прийняття рішень у логістичній галузі [77; 80].

Таблиця 3.4

Призма ідентифікації бренду «Аврора Груп» за моделлю Ж.-Н. Капферера

Елемент призми	Характеристика	Прояв в бренді «Аврора Груп»
1	2	3
1. Фізичні дані (Physique)	Відчутні характеристики бренду	Суть Логотипу: Має поєднувати стилізований символ «Аврори» (промені світанку/зірки), що символізує новий початок, енергію та орієнтир, з елементом «руху» (шлях, траєкторія).
		Колірна гама: Червоний (AURORA) – динаміка, сміливість, життєва сила; Чорний (GROUP) – професіоналізм та стабільність.
		Слоган: «Перевезення в ритмі життя» (підкреслює безперервність та динамічність). Digital-інструменти (онлайн-трекінг, автоматизація). Мінімалістичний сучасний дизайн комунікацій.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
2.	Характер та особистісні	Енергійний та динамічний. Амбітний, але

Індивідуальність (Personality)	риси	надійний. Професійний із підприємницьким духом. Інноваційний з практичним підходом. Відкритий та прямий («сила в простоті»). Спортивний характер (конкуренція, азарт, командна гра). Український з міжнародними стандартами. Вольовий та рішучий, але партнерський.
3. Ставлення (Relationship)	Відносини з аудиторією	Захищеність та впевненість для клієнта («Як за кам'яною стіною»). Партнерство на рівних, а не відносини постачальник-клієнт. Прозора та відкрита комунікація (принцип відкритості). Персоналізований підхід без корпоративної бюрократії. Довгострокові відносини, побудовані на взаємній довірі. Проактивна підтримка. Спільне зростання – «зростаємо разом з нашими клієнтами».
4. Культура (Culture)	Внутрішні цінності та філософія	Філософія 10 принципів: Командність («один за всіх»), Відкритість, Постійне вдосконалення («сьогодні ми кращі, ніж учора»), Спортивний азарт («бізнес – це спорт»). Культура ефективності та раціональності («аскетизм – нічого зайвого»). Пріоритет зростання та розвитку.
5. Відображення (Reflection)	Портрет цільової аудиторії	Власник або директор МСБ (30-45 років). Амбітний український підприємець, що активно розвиває бізнес (FMCG, e-commerce, імпорту-експорт). Цінує ефективність та результат. Шукає баланс між якістю та ціною. Орієнтований на зростання та масштабування. Технологічно освічений. Прагматичний, але відкритий до інновацій.
6. Уявлення про себе (Self-image)	Прагнення та самосприйняття аудиторії	Бачить себе успішним підприємцем-будівником, що створює стабільний та зростаючий бізнес. Прагне бути господарем своєї справи з повним контролем. Мріє про масштабування та вихід на міжнародні ринки. Хоче, щоб бізнес працював системно, без постійних проблем. Прагне до партнерств з такими ж амбітними та надійними компаніями.

Джерело: розроблено автором на основі моделі Ж.-Н. Капферера [23; 78]

Оновлений логотип зі символом *aurore* (світанку) створює багаторівневу метафору: новий початок, енергію руху та динамічний розвиток. Червоно-чорна гама балансує емоційність (енергія, сміливість) та раціональність (професіоналізм, стабільність), візуально комунікуючи ключове позиціонування: динаміка з надійною основою [15].

Індивідуальність бренду синтезує характеристики, які конкуренти не поєднують: надійність оператора та інноваційність технологічної фірми [36; 78]. Це заповнює виявлену у аналізі конкурентів прогалину між формалізованими міжнародними операторами та локальними гравцями [76]. Спортивна метафора («бізнес – це спорт») додає духу конкуренції, створюючи динамічну ідентичність на протизвагу статичним традиційним брендам [48].

Модель відносин «як за кам'яною стіною» трансформує функціональну обіцянку «доставимо вчасно» в емоційну обіцянку захищеності [75; 85]. В умовах війни це створює потужну диференціацію, оскільки більшість конкурентів фокусується на раціональних аргументах, ігноруючи емоційний контекст [59; 76]. Партнерство на рівних відрізняє від традиційних відносин постачальник-клієнт, позиціонуючи логістичну компанію як частину команди клієнта [28; 80].

Культура «Аврора Груп» є не декларативною, а операціоналізованою через конкретні ритуали [1; 65]. Це критична відмінність від типових корпоративних цінностей, які залишаються «словами на папері» [76]. Філософія 10 принципів транслюється назовні через поведінку співробітників, створюючи authentic бренд, де обіцянки відповідають реальності [36; 77].

Ключові культурні принципи формують унікальні конкурентні переваги [76]:

- 1) «Сьогодні ми кращі, ніж учора» – культура постійного вдосконалення, що транслюється клієнтам через інновації;
- 2) «Бізнес – це спорт» – динамічна культура азарту, нетипова для консервативної логістики;
- 3) «Аскетизм» – раціональне управління витратами, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни без втрати якості;
- 4) «Кайф від роботи» – ефект «щасливий співробітник → щасливий клієнт» [28, 47].

Найпотужніший елемент призми – уявлення аудиторії про себе (self-image) – формує глибокий емоційний резонанс [23; 78]. Клієнти МСБ хочуть бачити себе успішними будівниками стабільного бізнесу, що масштабується навіть у складних умовах [52; 76]. Використовуючи «Аврора Груп» з її історією успіху, клієнт символічно наближається до власного ідеального «я» [36; 80]. Така ідентифікація створює емоційну лояльність, яка виходить за межі раціонального вибору на основі ціни та якості [1; 62].

За Капферером, найсильніші бренди досягають бездоганної інтеграції всіх шести елементів навколо єдиної суті [23; 78]. Для ТОВ «Аврора Груп» цією суттю є «динамічний партнер для зростання українського бізнесу», що пронизує всі рівні призми: від символу *aurore* (нового початку) до культури постійного вдосконалення, від партнерської моделі відносин до прагнень аудиторії масштабуватися [1; 76; 80].

Така цілісність забезпечує три стратегічні переваги [77; 78]:

1) Автентичність – візуальна ідентичність відповідає характеру, характер підкріплюється культурою, культура резонує з прагненнями аудиторії;

2) Послідовність – кожне тактичне рішення (від *tone of voice* до вибору каналів) перевіряється на відповідність призмі;

3) Диференціація – унікальна комбінація елементів створює позицію, яку конкуренти не можуть легко скопіювати [19, 47, 85].

Розроблена призма ідентифікації стає фундаментом для всіх подальших елементів бренд-стратегії та гарантує цілісність комунікацій у всіх точках контакту з аудиторією [80].

7. Позиціонування

Розробка позиціонування ТОВ «Аврора Груп» базується на комплексному аналізі конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера (табл. 3.5, табл. 3.6), який виявляє ключові ринкові виклики та можливості для диференціації [33; 84]. Цей аналіз дозволяє сформулювати

багатовимірне позиціонування, що нівелює конкурентні загрози та створює стійкі бар'єри для наслідування [57; 80].

Таблиця 3.5

Аналіз конкурентного середовища (П'ять Сил Портера)

Сила Портера	Оцінка для «Аврора Груп»	Аналіз ситуації в галузі	Висновки для позиціонування
1	2	3	4
1. Загроза появи нових гравців	Середня /Висока.	Вхід на ринок не вимагає надто великих початкових інвестицій (можна почати з однієї-двох орендованих машин). Але потрібна значна база клієнтів, досвід та довіра (особливо для міжнародних перевезень).	Позиціонуватися як «Стабільний експерт з довгою історією», на противагу ризикам співпраці з новачками.
2. Загроза товарів-замінників	Висока.	Замінники: залізничні, авіа- або морські перевезення. Для «Аврора Груп» (автотранспорт) це пряма загроза, особливо для великих міжнародних або насипних перевезень.	Акцент на Гнучкість, Швидкість («точно в ритмі життя») та Доставка «від дверей до дверей», що є перевагою автомобільного транспорту.
3. Ризик зростання сили покупців (Клієнтів)	Висока.	Покупці (ЦА) мають високу чутливість до ціни, особливо при великих обсягах. Легкість переходу до конкурентів (низькі витрати на переключення).	Позиціонування через Унікальну цінність, яку конкуренти не можуть повторити: Відстрочка оплати, Персональний менеджер 24/7, Гарантія безпеки (страхування).
4. Ризик зростання сили постачальників	Висока.	Постачальники: виробники палива, виробники/постачальники автозапчастин, водії (дефіцит кадрів). Зростання цін на паливо та обслуговування автопарку.	Акцент на Внутрішній ефективності та Оптимізації маршрутів як засіб стримування цін для клієнта. Позиціонування як Технологічно-оптимізований партнер.
5. Рівень конкурентної боротьби	Дуже Високий.	Ринок насичений великими національними/міжнародними гравцями та безліччю невеликих перевізників/посередників. Конкуренція переважно цінова.	Позиціонуватися через Диференціацію: не лише ціна, а й Гарантія якості та Фінансова надійність (Відстрочка). Бути «Надійним містком» між Україною та Європою.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Проведений аналіз виявляє, що ринок 3PL-логістики в Україні характеризується високим рівнем конкурентної інтенсивності. Критичними факторами тиску є висока сила покупців (чутливість до ціни та низькі витрати переключення між постачальниками) та значний рівень конкуренції, переважно ціновий [52; 75]. Водночас бар'єри входу залишаються помірними, що створює постійну загрозу появи нових гравців, особливо у сегменті невеликих локальних перевізників [85].

Зростаюча сила постачальників (підвищення цін на паливо, дефіцит кваліфікованих водіїв) додатково тисне на маржинальність галузі [83]. В такому середовищі успішне позиціонування вимагає чіткої диференціації, яка дозволяє уникнути цінової конкуренції та створює бар'єри для імітації конкурентами [57; 76; 84].

На основі аналізу п'яти сил Портера сформовано інтегровану стратегію позиціонування (табл. 3.6), яка протидіє кожному джерелу конкурентного тиску через унікальну ціннісну пропозицію [76; 80]

Таблиця 3.6

**Основні стратегічні напрями позиціонування бренду ТОВ «Аврора
Груп»**

Напрямок	Опис та Меседж
Позиціонування як Фінансова Стабільність (Нівелювання сили покупців)	Меседж: Логістика, яка підтримує Ваш Cash-Flow.
	Суть: «Аврора Груп» – це не просто перевезення, це фінансовий інструмент, що дозволяє клієнту оптимізувати оборотні кошти завдяки відстрочці платежу.
Позиціонування як Експерт- Координатор (Нівелювання замінників та новачків)	Меседж: Вся логістична складність – наша турбота.
	Суть: Компанія пропонує не окремі рейси, а комплексне рішення (full-service). Акцент на досвіді роботи зі специфічними/негабаритними/міжнародними вантажами, де новачки не справляться.
Позиціонування як Гарант Надійності (Нівелювання цінової конкуренції)	Меседж: Платіть за впевненість, а не просто за кілометри.
	Суть: Головна цінність – це гарантована доставка (страхування) та особиста відповідальність (персональний менеджер). Це виправдовує ціну вище середньої, оскільки знижує загальні ризики бізнесу клієнта.

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Фінансове партнерство (протидія силі покупців) – позиціонування виходить за межі традиційної логістичної послуги, представляючи компанію

як інструмент оптимізації cash-flow клієнта [28]. Відстрочка платежу трансформує логістику з витратного центру в фінансовий інструмент, особливо цінний для зростаючого МСБ з обмеженими оборотними коштами [52; 76]. Це створює економічні бар'єри переключення, знижуючи цінову чутливість клієнтів.

Експертна комплексність (протидія замінникам та новачкам) – акцент на координації складної логістики та досвіді роботи з нестандартними завданнями створює перевагу автомобільного транспорту (гнучкість, door-to-door) та формує репутаційні бар'єри для новачків [75; 85]. Слоган «Перевезення в ритмі життя» підкреслює адаптивність до темпу бізнесу клієнта, що не можуть забезпечити більш ригідні види транспорту [84].

Гарантована надійність (вихід з цінової конкуренції) – позиціонування надійності дозволяє виправдати ціну вище середньої через зниження загальних ризиків бізнесу клієнта [76; 80]. Персональний менеджер 24/7 та страхування трансформують сприйняття послуги з «товару» в «партнерство», де вища ціна компенсується нижчим рівнем стресу та гарантованістю [28; 75].

Технологічна оптимізація (протидія силі постачальників) – позиціонування як технологічно-оптимізованого партнера демонструє здатність абсорбувати зростання витрат через ефективність, не перекладаючи весь тягар на клієнта [42]. Це особливо важливо в умовах нестабільних цін на паливо та створює сприйняття «розумного партнера», а не просто «перевізника» [76].

Аналіз конкурентів виявив критичну прогалину: більшість гравців не інтегрують національну ідентичність та соціальну місію у своє позиціонування [59; 68]. Пропонується заповнити цю нішу через запровадження програми «Аврора для України», яка трансформуватиме соціальну відповідальність з декларативної в операційну [46]:

- виділення 10% логістичних потужностей для гуманітарних перевезень та 3-5% прибутку на підтримку ЗСУ з публічною звітністю створює прозорість та довіру;

- пріоритетне працевлаштування ветеранів та програми їх адаптації демонструють практичну підтримку, а не лише меседжі.

Таке позиціонування резонуватиме з цільовою аудиторією МСБ, для якої вибір «Аврора Груп» стане не лише раціональним, але й ціннісним рішенням [36; 62]. В умовах війни це створить потужну емоційну диференціацію від конкурентів, особливо міжнародних операторів без української ідентичності [46; 59].

Дефіцит кваліфікованих кадрів вимагає стратегічного позиціонування на ринку праці [83]. Рекомендується впровадити програму «Зростає з Аворою», яка трансформує компанію з типового логістичного оператора в платформу професійного розвитку:

- 3-місячне структуроване стажування з гарантованим працевлаштуванням знижує ризики для молодих фахівців та створює передбачуваний кар'єрний шлях ;

- менторство та навчальні програми позиціонують компанію як інвестора в людський капітал, а не просто «наймача»;

- чіткі перспективи зростання (від стажера до менеджера) демонструють, що логістика – перспективний напрямок кар'єри.

Запропоноване позиціонування вирішуватиме подвійне завдання: залучення талантів та формування позитивного іміджу галузі серед молоді. Культура «бізнес – це спорт» та «зростання на першому місці» стане зовнішнім меседжем, який диференціюватиме «Аврора Груп» від традиційних операторів з консервативною HR-політикою.

8. Активи Бренду

Для забезпечення послідовної комунікації ідентичності бренду у всіх точках контакту з аудиторією розроблено комплексну систему бренд-активів

[1; 48; 86]. Ця система охоплює візуальні, вербальні та цифрові компоненти, які інтегровано в єдину екосистему бренду [70; 78].

Колірна палітра бренду (рис. 3.6) побудована на чотирьох кольорах: червоний (#df2522) як основний колір символізує енергію та динаміку; чорний (#000000) додає професіоналізму та стабільності; темно-сірий (#404345) використовується для другорядних елементів; світло-сірий (#e6e6eb) створює контрасти та повітряність композиції. Така палітра стратегічно відрізняє бренд від типових для логістики синіх тонів конкурентів [70].

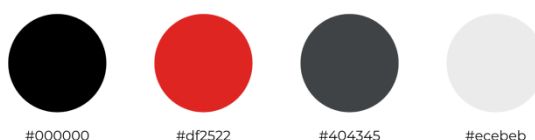


Рис. 3.6. Колірна палітра бренду «Аврора Груп»

Джерело: Розроблено автором

Логотип, що поєднує дорогу та зірку, символізує надійну логістику та прагнення до досконалості (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Варіації логотипу у брендових кольорах

Джерело: Розроблено автором

Дорога уособлює рух, безперервність доставки та широкий охоплення, підкреслюючи, що ваша компанія є шляхом, яким товари швидко і безпечно досягають мети. Зірка виступає як символ провідника, орієнтира та якості, вказуючи, що ви є надійним світлом у сфері логістики, гарантуючи клієнтам, що вони завжди знайдуть правильний шлях до успіху з вашою допомогою. Таке поєднання говорить про ефективність і преміальну надійність.

Символ аутога у літері «О» функціонує як самостійний графічний елемент та фавікон (Додаток А, рис. А.3), забезпечуючи впізнаваність навіть у мінімальному розмірі [70].

Типографічна система базується на двох шрифтових сімействах (рис. 3.8): Montserrat для заголовків (сучасний геометричний гротеск, що комунікує прогресивність) та Oswald для акцентів і підзаголовків (компактний та динамічний) [15; 86]. Для основного тексту використовуються веб-safe шрифти з високою читабельністю на різних пристроях [70].



Рис. 3.8. Фірмові шрифти бренду: Montserrat та Oswald

Оформлення корпоративного автопарку (рис. 3.9, Додаток А рис. 2) є ключовим елементом зовнішньої комунікації бренду, оскільки вантажівки функціонують як «рухома реклама» на дорогах України та Європи [48]. Динамічний графічний патерн із променями аутога створює асоціацію зі швидкістю та рухом, підкріплюючи слоган «Перевезення в ритмі життя» [1;

15]. Червоний колір забезпечує високу помітність на дорозі, що є критичним для B2B-впізнаваності [70].



Рис.

3.9. Брендинг корпоративного транспорту (світла версія)

Джерело: Розроблено автором

Система корпоративного мерчу (Додаток А, рис. 4-8) включає одяг, канцелярію та аксесуари, які функціонують як інструменти внутрішньої та зовнішньої комунікації [48]. Фірмові худі, блокноти, чашки, ручки та візитки створюють цілісну екосистему, що підкріплюють професійність компанії у взаємодіях із клієнтами та партнерами [1; 86].

Прототип оновленого веб-сайту (Додаток А, рис. 9) демонструє інтеграцію візуальної ідентичності у цифрове середовище. Ключові елементи включають: основний банер з ключовою цінністю, інтуїтивну навігацію по послугах, секцію переваг з іконографією, блок про компанію з метриками довіри, галузеві відгуки клієнтів, блог для експертного контенту та форму для швидкої консультації [48].

Структура сайту побудована за принципом конверсійної воронки: від емоційного залучення (hero з динамічним зображенням вантажівки) до раціональних аргументів (послуги, переваги, цифри) та соціального доказу (відгуки, клієнти) [28; 55]. Адаптивний дизайн забезпечує оптимальний

досвід на всіх пристроях, що критично важливо для B2B-аудиторії, яка часто приймає рішення в русі [42].

Для забезпечення послідовності комунікацій у всіх каналах сформульовано чіткі параметри tone of voice бренду «Аврора Груп» (табл. 3.7), які відображають ключові характеристики індивідуальності бренду з призми Капферера [48; 86].

Таблиця 3.7

Tone of Voice бренду ТОВ «Аврора Груп»

Параметр	Характеристика	Приклади фраз
Професійність vs. Доступність	Професійний, але без жаргону. Експертний, але зрозумілий.	✓ «Ми гарантуємо доставку вчасно» X «Наші KPI по SLA складають 98%»
Формальність vs. Дружність	Діловий, але партнерський. На "Ви", але без дистанції.	✓ «Давайте разом знайдемо оптимальне рішення» X «Привіт! Як справи?» або «Шановний клієнте, повідомляємо...»
Емоційність vs. Раціональність	Балансований. Емоції через конкретні факти.	✓ «Ми розуміємо, наскільки важлива кожна доставка для вашого бізнесу – тому гарантуємо 98% дотримання термінів» X «Ми найкращі!» або «Коефіцієнт надійності 0.98»
Динамічність vs. Стабільність	Енергійний, але впевнений. Активний, але надійний.	✓ «Рухаємось разом до вашого успіху» X «Швидко-швидко доставимо!» або «Стабільно працюємо з 2011 року»
Складність vs. Простота	Простота як принцип ("сила в простоті"). Коротко та конкретно.	✓ «Фіксована ціна. Жодних прихованих платежів» X «Наша комплексна інтегрована модель ціноутворення...»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Ключові принципи вербальної комунікації:

- Активний стан замість пасивного: «Ми доставимо» замість «Вантаж буде доставлений»;
- Конкретика замість абстракцій: «98% доставок вчасно» замість «Висока надійність»;

- Партнерська мова: «ми разом», «ваш успіх», «давайте знайдемо рішення»;
- Чесність про складне: якщо виникають проблеми – проактивна комунікація, а не замовчування;
- Українська ідентичність: природне використання контексту (підтримка України, робота в умовах війни) без пафосу [47].

Слова-маркери бренду (використовувати активно): надійність, партнерство, разом, зростання, гарантія, прозорість, ритм, рух, енергія, український, професійний.

Табу-слова (уникати): дешевий, швидше за все, постараємось, можливо, складно, бюрократія, процедура, регламент.

Розроблена система бренд-активів забезпечує цілісну та послідовну комунікацію ідентичності «Аврора Груп» у всіх точках контакту, підкріплюючи стратегічне позиціонування як надійного українського партнера з міжнародним досвідом для зростаючого бізнесу.

9. Комунікаційна стратегія

Аналіз поточної комунікаційної активності ТОВ «Аврора Груп» виявив критичні прогалини, що унеможливляють ефективну реалізацію розробленої бренд-стратегії [42; 54]. Компанія демонструє відсутність систематичної присутності у цифровому просторі (LinkedIn, профільні медіа, галузеві платформи) при збереженні застарілої моделі комунікацій, що базується переважно на холодних дзвінках та особистих зустрічах [55].

Така ситуація створює критичний розрив між поведінкою цільової аудиторії та каналами присутності бренду: за даними досліджень, 89% B2B-покупців використовують інтернет на певному етапі процесу закупівлі, причому 60% проводять пошук анонімно, не контактуючи з постачальником до фінальних етапів [42; 54]. Відсутність «Аврора Груп» у цифровому просторі на етапах обізнаності та зацікавленості призводить до втрати 70-80% потенційних клієнтів ще до можливості презентувати ціннісну пропозицію [28; 48].

Для заповнення виявлених прогалин та забезпечення системної комунікації ідентичності бренду розроблено інтегровану архітектуру комунікаційних каналів (рис. 3.10), побудовану на принципі омніканальності [80]. На відміну від традиційного мультиканального підходу, де канали функціонують ізольовано, омніканальна стратегія передбачає їх синергетичну взаємодію для створення seamless customer experience [28; 48].

Архітектура структурована навколо трьох стратегічних кластерів [42, 55]:

Кластер 1: Цифрові канали прямої конверсії (LinkedIn, веб-сайт + блог, Google Ads) — створюють точки першого контакту з аудиторією на етапі активного пошуку рішення та забезпечують лідогенерацію [55]. LinkedIn функціонує як primary B2B-платформа для доступу до decision makers, веб-сайт виступає конверсійним хабом з детальною інформацією, Google Ads захоплює високоінтентний попит [42, 79].

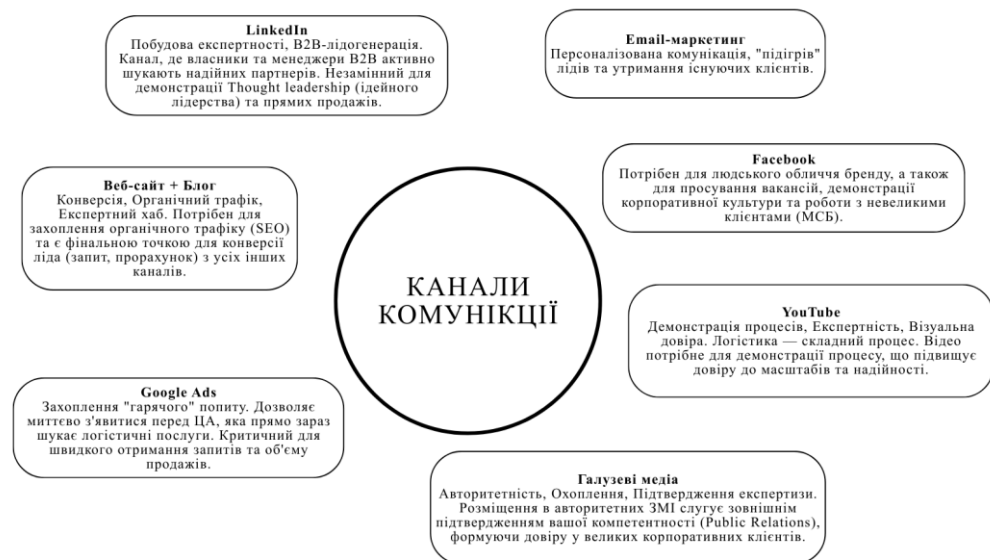


Рис 3.10. Архітектура комунікаційних каналів ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: Складено автором на основі проведених досліджень

Кластер 2: Канали побудови експертності та довіри (email-маркетинг, галузеві медіа, YouTube) — підтримують nurturing потенційних клієнтів через освітній контент та демонстрацію експертності [47]. Ці канали

критичні для B2B-сегменту з тривалим циклом прийняття рішення (3-6 місяців), де купівля базується не лише на раціональних параметрах, але й на рівні довіри до постачальника [28, 73].

Кластер 3: Соціальні канали гуманізації бренду (Facebook, Instagram, власні івенти) — трансформують сприйняття «Аврора Груп» з безликого оператора в компанію з цінностями, культурою та соціальною місією [47, 58]. В умовах війни цей кластер набуває особливого значення, оскільки комунікація програми «Аврора для України» створює емоційну диференціацію від конкурентів [50, 58].

Окремої уваги заслуговує роль Facebook Ads у комунікаційній екосистемі «Аврора Груп» [47]. На відміну від LinkedIn, що фокусується на професійній B2B-аудиторії, Facebook виконує подвійну стратегічну функцію [55]:

Функція 1: Демонстрація результативності та експертності. Facebook та Instagram є оптимальними платформами для візуалізації досягнень компанії через конкретні показники та кейси [47; 58]. Креативи з результатами роботи (98% вчасно, 101120 палет), історіями успішних проєктів та командними досягненнями створюють довіру через прозорість та підтверджують професіоналізм фактичними даними [1; 15; 47]. Додаток А, рис. 11-13 демонструють практичну реалізацію цієї стратегії через креативи, що поєднують раціональні переваги з візуальним підтвердженням експертності компанії [50; 58]. На відміну від текстових форматів LinkedIn, візуальна природа Facebook дозволяє ефективніше комунікувати масштаб операцій та надійність через емоційно привабливий контент.

Функція 2: Таргетована HR-комунікація для вирішення кадрового дефіциту. Facebook Ads дозволяє таргетувати молодь 20-30 років, що шукає перспективи кар'єрного зростання, через креативи програми «Зростає з Аворою» та контент про працевлаштування [47; 73]. На відміну від традиційних платформ з пошуку роботи, Facebook створює можливість «м'якого» знайомства з брендом-роботодавцем через контент про культуру

компанії, командні моменти, корпоративні івенти та історії успіху співробітників, що знижує психологічні бар'єри подачі заявки та формує привабливий образ роботодавця.

Стратегічні переваги Facebook Ads для «Аврора Груп» включають:

1) Детальний таргетинг за галуззю бізнесу (FMCG, e-commerce, імпорт-експорт), розміром компанії (МСБ), посадою (власник, директор, закупівельник);

2) Нижча вартість контакту порівняно з LinkedIn (CPM у Facebook у 2-3 рази нижчий) при збереженні якості для певних сегментів (малий бізнес, HR-аудиторія) [55];

3) Різноманітність форматів (карусель для демонстрації переваг, відео для емоційного залучення, Lead Forms для безшовного збору контактів без виходу з платформи) [42];

4) Ретаргетинг-можливості для повернення відвідувачів сайту, що не конвертувались, через нагадування про ключові переваги [79].

Стратегічна архітектура операціоналізується через детальний медіаплан (Додаток Б, табл. Б.1), який визначає не лише канали та частоту, але й конкретні теми, формати та приклади контенту для кожного touchpoint [79]. Ключовою особливістю медіаплану є принцип перепакування контенту (content repurposing): одна експертна тема розгортається у довгу статтю блогу (SEO), LinkedIn Article (thought leadership), серію коротких постів (social media), email-розсилку, відео-гайд та презентацію на вебінарі [47]. Така підхід максимізує ROI інвестицій у контент-продакшн при забезпеченні консистентності меседжів [42, 79].

Критичною особливістю медіаплану є вбудовані механізми адаптації [80]. Щомісячний аналіз ефективності каналів (охоплення, залученість, конверсія) дозволяє перерозподіляти ресурси: якщо LinkedIn демонструє конверсію в ліди вище прогнозованої, частина бюджету Facebook Ads може бути перенаправлена на посилення LinkedIn-кампаній [42]. Така гнучкість особливо важлива в динамічному середовищі B2B-ринку, де ефективність

каналів може змінюватись залежно від сезонності, конкурентної активності та змін в алгоритмах платформ [55].

Медіаплан структурований не навколо маркетингових метрик (покази, кліки), а навколо бізнес-результатів [80]. Кожен канал має чіткі KPI, що пов'язані з етапами воронки продажів: LinkedIn та Google Ads відповідають за генерацію кваліфікованих лідів (MQL), email-маркетинг – за їх підігрів до статусу SQL (готовність до спілкування з відділом продажів), Facebook та PR – за формування впізнаваності бренду як базису для всієї воронки [28; 48]. Така структура забезпечує прозорість ROI кожного каналу та дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет на основі даних [42; 80].

Інтеграція медіаплану в операційну діяльність компанії (призначення відповідальних, щотижневі operational-зустрічі маркетингової команди, квартальні стратегічні сесії з аналізу ефективності) трансформує комунікації з хаотичної активності в системний процес з передбачуваними результатами [48; 80].

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Загальний обсяг інвестицій у впровадження комплексної бренд-стратегії для ТОВ «Аврора Груп» становить 1 094 000 грн протягом першого року реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок кошторису витрат розроблених пропозицій для
ТОВ «Аврора Груп»

№ з/п	Пропозиція	Елементи витрат	Витрати на реалізацію	Сума, грн
1	2	3	4	5
1	Розробка стратегічної ідентичності та Brand Book	1) Стратегічна сесія з керівництвом 2) Розробка Brand Guideline та створення візуальної концепції та комунікаційної стратегії 3) Друк матеріалів та носіїв бренду(мерч для співробітників, нове оформлення вантажівок)	25 000 грн 25 000 грн 100 000 грн	150 000 грн

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
2	Створення міцної системи комунікації	1) Оновити сайт 2) Створення Телеграм боту для комунікації з клієнтами 3) Пошукова реклама 4) Послуги Digital-marketing агенства (SEO, Link building, створення статей для блогу, створення контенту в соціальних мережах) 5) Email-маркетинг платформа	50 000 грн 15 000 грн 50 000 грн/рік 250 000 грн/рік 38 000 грн/рік	389 000 грн
3	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	1) Благодійні внески (3-5%) 2) Програма для ветеранів 3) Стипендії для стажерів 4) Навчальні програми для співробітників 5) Проведення корпоративних заходів	50 000 грн/рік 100 000 грн/рік 150 000 грн/рік 40 000 грн/рік 35 000 грн/рік 70 000 грн/рік	445 000 грн
4	Розвиток продуктової лінійки та операційні покращення	1) Дослідження ринку нових послуг 2) Сертифікація (GDP для холодної логістики) 3) CRM система	30 000 грн 70 000 грн 10 000 грн/рік	110 000грн
Разом				1094000

Джерело: складено автором за інтернет-даними

Структура витрат є збалансованою: найбільша частка припадає на розвиток соціальної відповідальності та HR-бренду (445 тис. грн або 40,7%), створення системи комунікації (389 тис. грн або 35,6%), розробку стратегічної ідентичності (150 тис. грн або 13,7%) та операційні покращення (110 тис. грн або 10,0%).

Проведені дослідження свідчать про те, що в результаті реалізації заходів щодо розвитку бренду ефективність діяльності підприємства зростає від 5-7% до 90% і більше [1; 72]. Для розрахунку ефективності

запропонованих заходів за орієнтир будемо вважати консервативну нижню границю у 6%, тобто вважаємо, що розроблені напрямки удосконалення системи управління брендом ТОВ «Аврора Груп» допоможуть збільшити валовий прибуток мінімально на 1 630,0 тис. грн, а чистий прибуток – на 80,2 тис. грн (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозовані фінансові результати ТОВ «Аврора Груп» в результаті впровадження запропонованих заходів

	2023	2024	Прогноз
Валовий прибуток, тис. грн	29177,10	27167,00	28797,02
Фінансовий результат, тис. грн	1136,5	1336	1416,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отриманий позитивний показник ROBI на рівні 49% навіть при мінімальному прогнозі зростання 6% свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів. Проте період окупності 13,6 років є досить тривалим, що пов'язано з консервативною оцінкою ефекту.

Слід враховувати, що низка запропонованих заходів має прямий вплив на збільшення прибутку та створює довгострокові активи [48; 80]. По-перше, розвиток нових продуктових ліній (холодна логістика, міжнародні перевезення, 3PL-послуги) може збільшити виручку на 15-20% вже у другому році. По-друге, залучені нові клієнти генерують прибуток протягом 3-5 років без додаткових витрат на залучення [75]. По-третє, створені активи (вебсайт, Brand Book, контент, репутація) продовжують працювати без повторних капітальних інвестицій [42; 48].

Реалістична оцінка ефекту для ТОВ «Аврора Груп» з урахуванням низької стартової бази та відсутності системного маркетингу становить 20-30% зростання валового прибутку [1; 72]. При таких показниках:

1) При зростанні 20%:

Приріст валового прибутку: 5433 тис. грн

$ROBI = (5433000 - 1094000) / 1094000 = 3,97$ або 397%

Період окупності: $1094000 / 326000 = 3,4$ роки

2) При зростанні 30%:

Приріст валового прибутку: 8150 тис. грн

$ROI = (8150000 - 1094000) / 1094000 = 6,45$ або 645%

Період окупності: $1094000 / 489000 = 2,2$ роки

Тому можемо вважати, що реальний ефект від розроблених пропозицій буде значно вищим за мінімальний рівень 6%. Найкращим варіантом для розвитку бренду підприємства стане поетапне впровадження запропонованих заходів протягом 12 місяців з постійним моніторингом результатів, що дозволить оперативно коригувати стратегію та мінімізувати ризики в умовах нестабільної економічної ситуації [80].

Запропоновані заходи здатні забезпечити системне зміцнення бренду ТОВ «Аврора Груп», підвищити його впізнаваність, довіру з боку клієнтів, конкурентні переваги та загальну ринкову цінність компанії (рис. 3.11).



Рис. 3.11 Діаграма Коуру Ісікави

Джерело: Складено автором а даними підприємства

Водночас необхідно наголосити, що реалізація бренд-стратегії не є одноразовим проєктом з чітко визначеними термінами завершення, а являє

собою безперервний циклічний процес стратегічного управління [1; 72; 80]. Динамічність ринкового середовища, зміни у поведінці споживачів, технологічний розвиток та еволюція конкурентного ландшафту вимагають систематичного моніторингу ефективності реалізованих заходів та гнучкої адаптації стратегії [48; 76].

Для забезпечення максимальної ефективності інвестицій у бренд рекомендується впровадити систему регулярного перегляду та оптимізації маркетингового бюджету на основі фактичних результатів [42; 80]. Квартальний аналіз ключових показників ефективності (KPI) – від метрик впізнаваності бренду та залученості аудиторії до конверсії лідів та утримання клієнтів – дозволить своєчасно ідентифікувати найбільш ефективні канали комунікації та перерозподіляти ресурси на користь інструментів з найвищим ROI [28; 48].

Особливої уваги потребує гнучкість бюджетування в умовах воєнного стану, коли непередбачувані зміни економічної ситуації можуть вимагати оперативної корекції інвестиційних пріоритетів [59; 76]. Рекомендована структура: 70% бюджету виділяється на перевірені канали з доведеною ефективністю, 20% – на оптимізацію існуючих інструментів, 10% – на експериментальні ініціативи та тестування нових підходів [42; 80]. Така модель забезпечує баланс між стабільністю результатів та інноваційністю, дозволяючи компанії адаптуватися до нових можливостей без критичних ризиків для основної діяльності.

Щорічний стратегічний аудит бренду має включати переоцінку ринкового позиціонування, актуальності ціннісної пропозиції, ефективності комунікаційних каналів та відповідності бренд-ідентичності еволюції бізнесу [1; 76; 80]. Результати аудиту формують основу для коригування стратегії на наступний період, забезпечуючи релевантність бренду «Аврора Груп» у довгостроковій перспективі та створюючи стійку конкурентну перевагу на ринку логістичних послуг України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну бренд-стратегію для ТОВ «Аврора Груп» та обґрунтовано її економічну ефективність.

Діагностика поточного стану виявила системний характер проблем низької конкурентоспроможності: критично низьку впізнаваність бренду, відсутність стратегічного бачення ролі маркетингу, різке скорочення маркетингових інвестицій та залежність від цінової конкуренції у тендерах. Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера підтвердив високу конкурентну інтенсивність ринку та необхідність чіткої диференціації для виходу з цінової конкуренції.

Запропонована бренд-стратегія базується на монолітній архітектурі бренду з суббрендами та включає систему SMART-цілей, орієнтованих на підвищення впізнаваності, зміцнення позиціонування як надійного партнера, розширення цифрової присутності, диференціацію через експертність та розвиток міжнародного напрямку. Сформульовано місію, візію та систему цінностей з акцентом на надійність, партнерство, інноваційність та українську ідентичність як стратегічний актив диференціації. Розроблено призму ідентичності Капферера, багатовимірне позиціонування та повну систему бренд-активів із детальним Brand Book, що забезпечують цілісність комунікацій у всіх точках контакту з аудиторією.

Інтегрована комунікаційна стратегія структурована навколо трьох кластерів каналів: цифрові канали прямої конверсії, канали побудови експертності та довіри, соціальні канали гуманізації бренду. Розроблено детальний медіаплан із принципом перепакування контенту та вбудованими механізмами адаптації на основі регулярного аналізу ефективності каналів, що забезпечує оптимізацію маркетингового бюджету та максимізацію ROI.

Економічне обґрунтування демонструє високу доцільність запропонованих заходів навіть при консервативних прогнозах, а реалістичні оцінки з урахуванням низької стартової бази та відсутності системного маркетингу показують значно вищу ефективність із прийнятними термінами

окупності. Підкреслено необхідність розуміння реалізації бренд-стратегії як безперервного циклічного процесу із регулярним аналізом ключових показників, гнучким перерозподілом бюджету між каналами на основі фактичних результатів та щорічним стратегічним аудитом бренду для забезпечення довгострокової релевантності та конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг України.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування бренд-стратегії логістичної компанії на прикладі ТОВ «Аврора Груп» та розроблено відповідні рекомендації щодо підвищення її конкурентоспроможності. Отримані результати дозволили підтвердити гіпотезу про те, що створення комплексної бренд-стратегії є ключовою умовою для підвищення конкурентних позицій логістичного підприємства на ринку та забезпечення його сталого розвитку в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставлених завдань було зроблено наступні висновки:

1. Бренд-стратегія є довгостроковим планом створення, розвитку та управління брендом, що характеризується системністю, орієнтацією на створення цінності та виконує роль інтегратора між корпоративною та функціональними стратегіями підприємства. Ключовими компонентами бренд-стратегії є ідентичність бренду, позиціонування, архітектура бренду та комунікаційна стратегія. Бренд визначено як систему асоціацій та відчуттів у свідомості споживачів, що створює багаторівневу цінність, забезпечує диференціацію та є стратегічним активом підприємства.

2. Логістичні послуги мають специфічні характеристики, що створюють виклики для брендингу: невідчутність, нерозривність виробництва та споживання, мінливість якості та неможливість зберігання. У бізнес-сегменті логістики рішення про вибір партнера приймаються на основі довіри та репутації, що робить бренд критичним фактором конкурентоспроможності. Ключовими атрибутами успішного логістичного бренду є надійність, передбачуваність, прозорість, експертність, гнучкість та технологічність.

3. Систематизовано шість основних методичних підходів до оцінки ефективності бренд-стратегії: модель Чернатоні Л. з діаграмою «здоров'я» бренду, модель Шеррінгтона М. з домінантним ключовим індикатором, модель Аакера Д. з десятима показниками капіталу бренду, підхід Муноза Т. та Кумара С. з трьома класами метрик, дослідження Лемана Д., Келлера К. та

Фарлі Дж. з шістьма універсальними бренд-метриками, а також модель Девіса С. та Данна М. з концепцією контактного брендингу. Для логістичних компаній найбільш релевантною є модель контактного брендингу через критичність якості взаємодії на всіх етапах обслуговування.

4. Нормативно-правове забезпечення брендингу в Україні базується на системі національного законодавства та міжнародних договорів. Головним принципом захисту є забезпечення правової охорони кожного елемента бренду окремо через різні інструменти законодавства. Для логістичних компаній з міжнародною діяльністю критично важливою є міжнародна реєстрація через Мадридську систему.

5. ТОВ «Аврора Груп» є транспортно-логістичним підприємством малого розміру з лінійно-функціональною організаційною структурою. SWOT-аналіз виявив стратегічні переваги: географічне розташування, власний транспортний парк, оперативність управління та швидкість адаптації. Водночас виявлено критичні слабкості: відсутність формалізованої стратегії розвитку, слабкість фінансового планування, відсутність маркетингової стратегії та диспропорція між зростанням витрат на персонал (+165,28%) та доходів (+36,72%), що призвело до критичного падіння продуктивності праці на 64,02%.

6. Фінансово-економічний аналіз засвідчив позитивну динаміку масштабування бізнесу через зростання валюти балансу на 80,5%, доходів на 36,72% та чистого прибутку на 44,43%. Активне інвестування в оновлення автопарку підтверджується зростанням необоротних активів у 4,2 рази та низьким коефіцієнтом зносу 0,22. Проте виявлено критичні проблеми: різке зниження операційного прибутку на 75,48%, уповільнення оборотності активів на 43,87%, критично низьку рентабельність господарської діяльності 0,73% та критично низьку абсолютну ліквідність 0,01.

7. Оцінка системи бренд-менеджменту виявила парадоксальну ситуацію: компанія має базову візуальну ідентичність та неформалізовану стратегічну ідентичність, проте катастрофічно слабку цифрову присутність

та маркетингові інвестиції. Маркетинговий бюджет у 2024 році становив лише 0,30% від виручки (у 10-17 разів менше галузевого стандарту 3-5%), а у 2025 році скорочений до менше 0,05%. Гібридна модель управління без виділеного бренд-менеджера призводить до фрагментарних активностей та відсутності стратегічного бачення. Аналіз точок контакту виявив сильні критичні точки на етапах взаємодії з існуючими клієнтами (комунікація менеджера, прозорість ціноутворення, безпека виконання – по 49 балів), проте критично низьку ефективність етапу залучення нових клієнтів через відсутність систематичної роботи з рекомендаціями, публічними відгуками та мінімальну присутність у цифровому просторі.

8. Системний аналіз проблем управління брендом виявив, що основна проблема – низька конкурентоспроможність (критично низька впізнаваність бренду 1-2/10, залежність від тендерів, відсутність диференціації) – є результатом складної системи взаємопов'язаних проблем. На рівні базових причин виявлено відсутність стратегічного розуміння ролі бренду, обмежені фінансові ресурси та брак експертизи. Вони породжують стратегічні (відсутність документованої стратегії, непослідовність інвестицій), організаційні (відсутність виділеного керівника бренду, розпорошеність функцій) та операційні проблеми (повна відсутність SEO-оптимізації, застарілий вебсайт, неправильний вибір соціальних платформ), які створюють проблеми ідентичності, репутації та лояльності.

9. Розроблено комплексну бренд-стратегію, структуровану за трьома рівнями втручання. Стратегічний рівень включає формалізацію місії («Забезпечувати безперервність бізнесу наших клієнтів через надійні логістичні рішення»), візії («Стати найнадійнішим логістичним партнером для українського бізнесу») та цінностей, використання символічного потенціалу назви «Аврора», підкреслення української ідентичності через програму «Аврора для України», створення суб-бренду «Аврора International», розробку Brand Book, стабілізацію маркетингового бюджету та розвиток продуктової лінійки. Організаційний рівень передбачає

впровадження гібридної моделі управління, створення системи вимірювання ефективності з чотирирівневою звітністю, побудову HR-бренду через програму «Зростає з Аворою» та формування особистого бренду засновника. Операційний рівень охоплює комплексну SEO-оптимізацію, створення присутності на LinkedIn, модернізацію вебсайту у три фази, впровадження email-маркетингу та систематичну PR-діяльність.

10. Фінансове обґрунтування стратегії демонструє економічну доцільність інвестицій навіть при консервативних прогнозах. Загальний обсяг інвестицій становить 1094000 грн протягом першого року. При консервативній оцінці зростання валового прибутку на 6% коефіцієнт ROBI становить 49%, що підтверджує економічну доцільність. Реалістична оцінка ефекту становить 20-30% зростання валового прибутку, що забезпечує ROBI на рівні 397-645% та період окупності 2,2-3,4 роки. Діаграма Ісікави візуалізує причинно-наслідкові зв'язки між запропонованими заходами та зростанням конкурентоспроможності бренду через чотири основні категорії: стратегічні рішення формують фундамент, організаційні забезпечують системність, операційні створюють видимість, а репутація та лояльність закріплюють результати.

Впровадження розробленої комплексної бренд-стратегії дозволить ТОВ «Аврора Груп» підвищити впізнаваність бренду з критичних 1-2 балів до 35-40% серед цільової аудиторії, сформувати репутацію надійного партнера, знизити залежність від цінової конкуренції через диференціацію, забезпечити органічне зростання через вхідний маркетинг та зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів. Гребенніков, 2003. 440 с.
2. Аакер Д., Йохимштайлер Є. Бренд-лідерство: нова концепція брендингу. Дім Гребінікова, 2003. 380 с.
3. Балабанова Л.В. Бренд-менеджмент підприємств на основі маркетингу : навч. посібник. ДонНУЕТ, 2011. 289 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. ДонНУЕТ, 2006. 294 с.
5. Бейлі С., Мілліган Е. Міфи про бренди / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. 256 с.
6. Безрукова Н.В. Бренд-менеджмент в діяльності транснаціональних корпорацій. Актуальні проблеми розвитку сучасної науки : матеріали XV Всеукр. наук-практ. конф., (м. Полтава, 21 травня 2020 р.). Полтава : Видавець Шевченко Р. В., 2020. С. 140-142.
7. Бренд-комунікації : навчально-практичний посібник / уклад.: С. А. Іванова, В. В. Мироненко. Дніпро : Грані, 2024. 64 с.
8. Бренд-менеджмент : конспект лекцій / уклад. Л. С. Ладонько. Чернігів : НУЧК, 2023. 124 с.
9. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч. посіб. / упоряд. О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.
10. Бочарова Н. Державно-приватне партнерство у сфері захисту прав інтелектуальної власності: сучасний досвід Швейцарії. Інтелектуальна власність. 2011. № 10. С. 32-34.
11. Бочарова Н. Сучасний досвід Великобританії у протидії злочинності в сфері інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність. 2011. № 5. С. 44-46.

12. Владимірова Н. Спосіб захисту прав на торгову марку. Інтелектуальна власність. 2014. № 1. С. 43-47.
13. Гавриленко Н. В., Погосян К. В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 24-28.
14. Говорун І.В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2019. №37. С. 204-209.
15. Григорак М.Ю. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 6. Частина 2. С. 96-98.
16. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12.
17. Гром Ю., Самчук В. Бренд-менеджмент в умовах повномасштабного вторгнення. Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 69-71.
18. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2020. С. 280-290.
19. Деркач О. Г., Кузьміна А. О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 5(79). С. 140–147.
20. Дуглас В. Праєт. Несвідомий брендинг. Використання в маркетингу новітніх досягнень нейробіології. Фабула, 2020. 320 с.
21. Журило В., Чепурний С., Сойма С. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденцій. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

22. Зборовський Р. В. Планування бренд-стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 30 (1). С. 96–101.
23. Капферер Ж.-Н. Бренд назавжди: створення, розвиток, підтримка цінності бренду. Вершина, 2007. 448 с.
24. Капінус Л. В. Вплив соціальних мереж на маркетингову поведінку підприємства на онлайн-ринку. Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка». 2023. Вип. 18. С. 86–93.
25. Кичкирук М., Кармазінова В. Тренди бренд-менеджменту в Україні у воєнний час. Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 79-81.
26. Кітченко О.М., Приходько Є.Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з метою просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020. №12.
27. Колодка А.В. Стратегічне управління брендом промислового підприємства. Економічна наука XXI століття: реалії та перспективи : збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Дніпропетровськ : Видавничий дім «Гельветика», 2013. Ч. 1. С. 224-228.
28. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Д. Основи маркетингу. 5-е європейське вид. Вільямс, 2014. 752 с.
29. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Пітер, 2006. 816 с.
30. Кравченко А.А., Кривошеєва К.Л., Артеменко А.В. Глобальні бренди у міжнародній маркетинговій діяльності ТНК. Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2023. С. 441-443.
31. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : навч. посібник. Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. 264 с.
32. Куценко А., Коноплянникова М. Історія становлення та розвитку бренд-менеджменту. Тези доп. V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14 берез.

- 2023 р.) / відп. ред. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 86-90.
33. Ліман В., Кучерук В., Суприган В. Застосування інструментів Інтернет-маркетингу для локального ринку. *Measuring and Computing Devices in Technological Processes*. 2023. № 1. С. 46-52.
 34. Малинка О.Я. «ДНК» бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача та її концептуальна модель. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 1 (35). С. 34–38.
 35. Мельник Д. О., Харченко Т. О. Бренд та брендинг у сучасному маркетингу. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології : збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 березня 2021 р.)*. Київ : КНТЕУ, 2021. С. 54–55.
 36. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 514 с.
 37. Мушка Д. В., Бондаренко В. М., Попадинець Н. М. Сутність та еволюція digital-маркетингу. *Регіональна економіка*. 2021. Т. 2, № 10. С. 200–204.
 38. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. *Маркетинг в Україні*. 2006. №3 (37). С. 61–64.
 39. Ноймайер М. *Zag. Найкращий посібник з брендингу*. Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 198 с.
 40. Осокін М., Осокіна А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.
 41. Петренко Д. Діджиталізація в маркетингу: аналіз викликів і можливостей. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 96–104.
 42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник. КНЕУ, 2019. 528 с.
 43. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посібник. Ельга, Ніка-Центр, 2013. 328 с.

44. Приходченко Я.В. Модель бренда підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Інноваційна економіка. 2011. Вип. 21. С. 169–174.
45. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 36.
46. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. Київ: Фабула, 2023. 240 с.
47. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент : опорний конспект лекцій. КНТЕУ, 2012. 90 с.
48. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с.
49. Романенко Л. Ф., Брайловська О. О. Тенденції розвитку SEO-оптимізації та подолання існуючих ризиків. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2022. № 35. С. 130-137.
50. Сардак С. Е., Манашкіна А. А. Бренд-менеджмент: зміст, еволюція, тренди. Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2021. С. 75-76.
51. Старостіна А.О. Маркетинг : навч. посібник. Знання, 2009. 327 с.
52. Стамат В. М., Балицька Д. О. Формування комунікаційної стратегії бренду у кризових умовах. Актуальні проблеми фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія і практика : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 27 січня 2024 року). Кропивницький : Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2024. С. 43-45.
53. Стамат В. М., Недбайло І. І. Розвиток маркетингу на основі діджиталізації. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали VI міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Миколаїв, 17-18 листопада 2021 р.). Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 150-154.

54. Стрій Л. О., Чукурна О. П., Бондаренко О. М. Віртуальний маркетинг в комунікаціях. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 70. С. 27–32.
55. Танасійчук А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. Трансформаційна економіка. 2023. Вип. 3 (03). С. 45-49.
56. Танасійчук А. М., Поліщук І. І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Modern Economics. 2023. № 39(2023). С. 138-145.
57. Телетов О.С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних промислових виробництв. Видавництво Львівської політехніки, 2010. 504 с.
58. Український досвід: комунікації брендів під час війни. 2022. URL: <https://cases.media/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>
59. Українці назвали найпопулярніші соціальні мережі. РБК – Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraintsy-nazvali-samy-populyarnye-sotsialnye1582734412.html>
60. Фінансовий аналіз : навч. посібник / за заг. ред. М.Д. Білик. КНЕУ, 2019. 592 с.
61. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.
62. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетингологи / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 240 с.
63. Шеррінгтон М. Незримі цінності бренду / пер. з англ. Вершина, 2006. 304 с.
64. Шляхова Є. Тенденції та перспективи розвитку брендингу в Україні. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
65. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Белоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 6. С. 51-56.

66. Ярмолюк О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-2. С. 62–65.
67. Яцентюк С.В. Вплив атрибутів бренду на формування його цільового іміджу в нових ринкових і технологічних умовах. Економічний вісник. 2020. Вип. 1. С. 187-196.
68. Яцентюк С.В. Створення ефективної бренд-архітектури підприємства: світовий досвід та українська практика. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 1. С. 110-116.
69. Як змінився брендинг в умовах війни. Лекція Анастасії Іванічевої. 2022. URL: <https://bazilik.media/iak-zminyvsia-brendynh-v-umovakh-vijny-lektsiia-anastasii-ivanichevoi>
70. Aaker D.A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press, 1991. 299 p.
71. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. McGraw-Hill, 2013. 496 p.
72. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Pearson, 2016. 328 p.
73. Davis S.M. Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brand. Jossey-Bass a Wiley Company, 2000. 352 p.
74. De Chernatony L., Riley F.D.O., Harris F. Criteria to Assess Brand Success. Journal of Marketing Management. 1998. Vol. 14. No. 7. P. 765–781.
75. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. Butterworth Heinemann, 2006. 336 p.
76. Global 500 2021. The annual report on the most valuable and strongest global brands. Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/>
77. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th ed. Kogan Page, 2012. 560 p.

78. Keller K.L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. No. 1. P. 1-22.
79. Keller K.L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Pearson, 2013. 640 p.
80. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Bloomsbury Publishing, 2012. 448 p.
81. Lehmann D.R., Keller K.L., Farley J.U. The Structure of Survey-Based Brand Metrics. *Journal of International Marketing*. 2008. Vol. 16. No. 4. P. 29–56.
82. Munoz T., Kumar S. Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance. *Journal of Brand Management*. 2004. Vol. 11. No. 5. P. 381–387.
83. Murphy P.R., Knemeyer A.M. *Contemporary Logistics*. 12th ed. Pearson, 2018. 528 p.
84. Ries A., Trout J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, 2001. 213 p.
85. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th ed. Kogan Page, 2017. 632 p.
86. The Four Dimensions of Tone of Voice. 2016. URL: <https://www.nngroup.com/articles/tone-of-voice-dimensions>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис А.1. SMART-критерії постановки цілей



Рис. А.2. Брендинг корпоративного транспорту (основна версія)



Рис. А.3. Фірмовий символ та фавікон



Рис. А.4. Корпоративний одяг (худи)



Рис. А.5. Фірмовий блокнот



Рис. А.6. Фірмова чашка



Рис. А.7. Фірмова ручка



Рис. А.8. Візитні картки

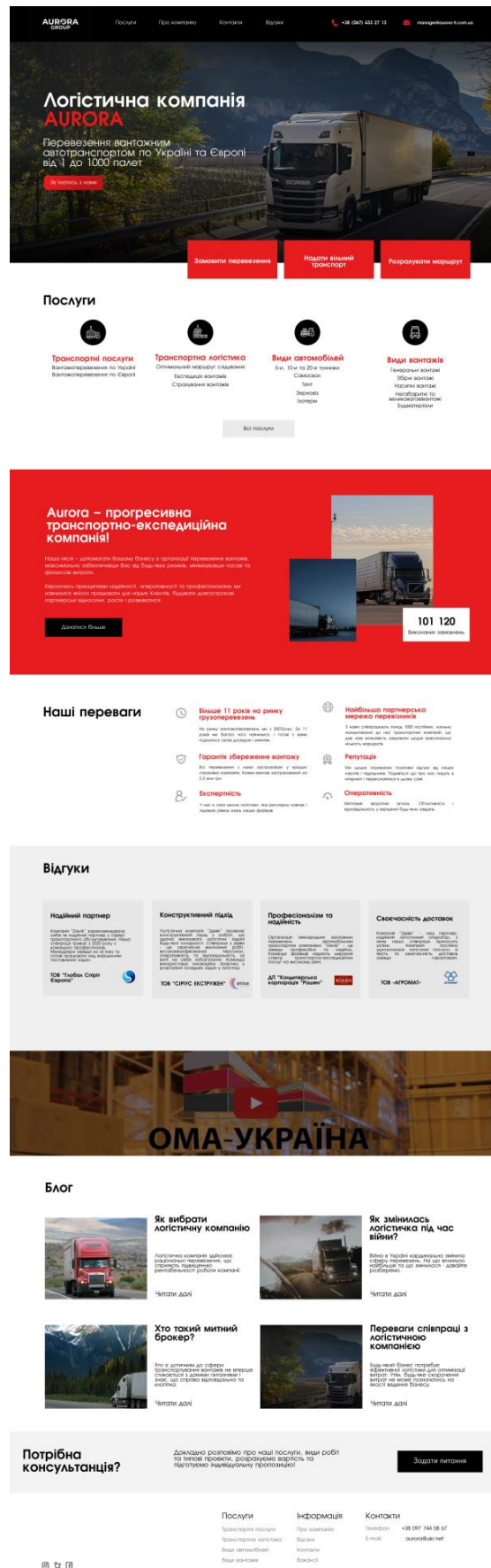


Рис. А.9. Прототип оновленого веб-сайту



Рис. А.10. Рекламний креатив "Перевезення по Україні та Європі з гарантією якості"

Логістика — це не нудно. Це кар'єра

Стажування 3 місяці → гарантоване
працевлаштування.

Навчання, менторство, зростання.

Подати заявку

+38 (067) 123-45-67

aurora-tl.com.ua



Рис. А.11. HR-креатив програми "Зростає з Аворою"

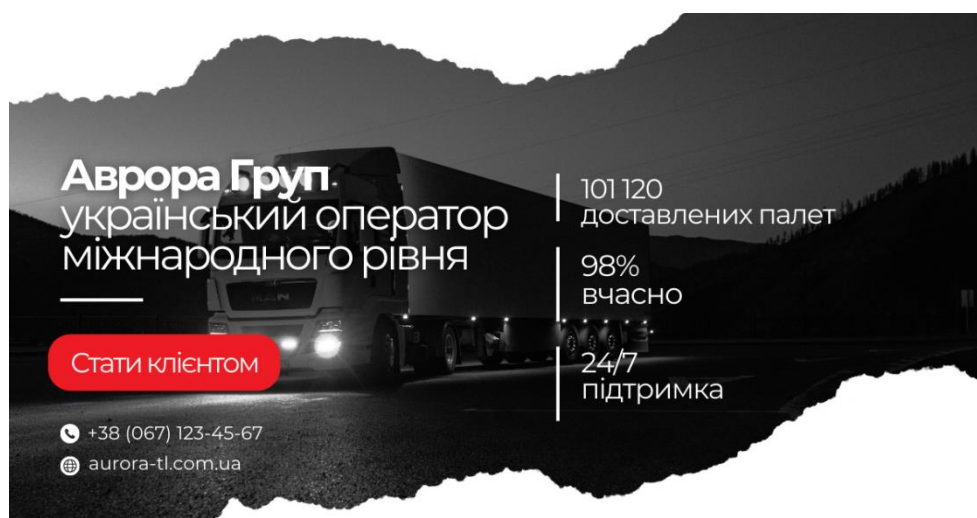


Рис. А.12. Рекламний креатив "Цифри довіри: ключові показники надійності"

Таблиця Б.1

Стратегічний медіаплан комунікацій бренду ТОВ «Аврора Груп»

Канал	Основні теми	Формати	Приклади реалізації	Частота
1	2	3	4	5
LinkedIn (безкоштовний)	- Аналітика ринку логістики - Детальні бізнес-кейси - Виклики галузі та рішення - Культура компанії та HR	- Експертні статті (1500+ слів) - Аналітичні пости (500-800 символів) - Карусельна інфографіка - Опитування аудиторії	Понеділок: '3 тренди логістики-2025: що змінилося після року війни' Середа: Кейс з цифрами про безперервність поставок П'ятниця: Знайомтесь з командою	3-4 пости/тиждень 1 довга стаття/місяць
LinkedIn (платний)	- Рішення конкретних болей ЦА - Безкоштовні матеріали - Відео-кейси - Вакансії для фахівців	- Просування публікацій - Форми збору контактів - Персональні повідомлення - Відеореклама	Кампанія 1: '5 помилок при виборі логістичного партнера' - PDF-посібник Кампанія 2: Відео про відстрочку Кампанія 3: Стажування в логістиці	Постійно активні кампанії
Вебсайт + Блог (SEO)	- Освітні посібники - Порівняння та огляди - Галузеві рішення - Інструкції та чек-листи	- Оптимізовані статті - Інфографіка процесів - Калькулятори та інструменти - Детальні бізнес-кейси	Освітні: 'Організація імпорту з Європи: покроковий посібник-2025' Порівняльні: 'Типи перевезень: повне завантаження vs збірні' Галузеві: 'Логістика для інтернет-магазинів'	2 статті/тиждень (8-10/місяць)
Google Реклама (пошук)	- Транзакційні запити - Порівняння послуг - Захист назви бренду - Конкурентні запити	- Текстові оголошення - Адаптивні оголошення - Оголошення з дзвінками - Розширення (ціни, посилання)	Заголовки: 'Перевезення Україна-Європа • 3 48 годин • Митниця включена' Описи: 'Ліцензований оператор. Відстеження 24/7. Розрахунок за 5 хвилин'	Постійно активні кампанії

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
Медійна та відеореклама Google	• Впізнаваність бренду • Повторний таргетинг • Демонстрація кейсів • Візуалізація переваг	• Статичні банери • Анімовані банери • Відеореклама (15-30 сек) • Адаптивні оголошення	Банер 1: Вантажівка на світанку + '98% доставок вчасно' Банер 2: '101 120 доставлених палет' Відео: 30-сек кейс клієнта	Постійно (повторний таргетинг)
YouTube	• Детальні кейси • Освітній контент • Огляди процесів • Закулісся роботи	• Кейси клієнтів (5-7 хв) • Експертні посібники (3-5 хв) • Огляди процесів (7-10 хв) • Короткі відео (до 60 сек)	Відео 1: 'Організація імпорту 100 тонн за тиждень' Відео 2: 'День вантажівки Аврора: Київ-Варшава' Відео 3: 'Митне оформлення: покрокова інструкція'	1-2 відео/місяць 4-6 коротких відео
Галузеві медіа та PR	• Аналітика галузі • Експертні коментарі • Рейтинги компаній • Соціальні ініціативи	• Експертні статті • Коментарі до новин • Аналітичні огляди • Участь у рейтингах	Delo.ua: 'Логістика в умовах війни' Mind: Інтерв'ю із засновником Liga.net: Коментар до змін у законодавстві	1-2 публікації/місяць
Заходи та виставки	• Демонстрація можливостей • Знайомство з командою • Експертні виступи • Збір контактів	• Фірмовий стенд • Презентації • Нетворкінг-сесії • Фірмова продукція	TransLogistica: Презентація 'Міжнародна логістика без головного болю' E-commerce Conference: Доповідь про логістику для інтернет-магазинів	2-4 заходи/рік
Власні вебіари	• Поглиблені теми логістики • Відповіді на запитання • Практичні поради • Кейси та приклади	• Онлайн-вебіари • Сесії запитань-відповідей • Запис для розповсюдження	Q1: 'Оптимізація логістичних витрат: 7 способів' Q2: 'Міжнародна логістика для початківців' Q3: 'Вибір 3PL-оператора: чек-лист' Q4: 'Підготовка до високого сезону'	1 вебінар/квартал (4/рік)

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Розсилки електронною поштою	• Підігрів лідів • Утримання клієнтів • Додаткові продажі • Новини галузі	• Вітальна серія (5 листів) • Сегментовані розсилки • Автоматичні листи • Щомісячна розсилка	Вітальна серія: Знайомство → Кейс → Як працюємо → FAQ Для клієнтів: Щомісячні звіти, ексклюзивні пропозиції	Вітальна: авто Підігрів: 1/тиждень Новини: 1/місяць
Facebook / Instagram (безкоштовний)	• Культура компанії • ‘Аврора для України’ • Працевлаштування • Команда та цінності	• Фотопублікації • Історії (щоденні) • Короткі відео (15-30 сек) • Прямі ефіри	Понеділок: Фото команди ‘Стартуємо тиждень!’ Середа: ‘Аврора для України: передали 50 тис грн на дрони’ П’ятниця: Знайомство з новим співробітником	2-3 пости/тиждень Історії щодня
Facebook / Instagram (платний)	• Безкоштовні консультації • Розрахунок вартості • Відео про компанію • Вакансії	• Карусельні оголошення • Відеореклама • Форми збору контактів • Реклама в історіях	Кампанія 1: Карусель ‘5 причин обрати Аврора Груп’ Кампанія 2: Відео ‘Перевезення в ритмі життя’ Кампанія 3: Форма консультації	Постійно активні кампанії

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Фінансова звітність ТОВ «Аврора Груп» за 2022-2024 рр.