



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ ДУРОВИЧ,
доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры логистики и маркетинга
Международного университета «МИТСО»

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ КАК МАРКЕТИНГОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ

Проанализированы научно-методические подходы к определению и сущности бренд-менеджмента. На их основе бренд-менеджмент предложено рассматривать как маркетинговую технологию управления формированием, продвижением и развитием торговой марки с тем, чтобы она воспринималась целевыми аудиториями в качестве бренда. Обоснована структурно-логическая модель управленческих действий (формирование концепции торговой марки; позиционирование торговой марки; продвижение торговой марки; аудит торговой марки), обеспечивающих практическую реализацию процесса бренд-менеджмента организации при условии соблюдения следующих принципов: стратегической направленности; использования межфункционального подхода к процессу управления торговыми марками; дифференциации и уникальности; последовательности и постоянства; адаптивности и гибкости.

Ключевые слова: бренд, бренд-менеджмент, концепция ориентации на бренд, маркетинговая технология, принципы бренд-менеджмента, торговая марка.

A. P. DUROVICH

BRAND MANAGEMENT AS A MARKETING TECHNOLOGY FOR TRADEMARK MANAGEMENT

This article analyzes scientific and methodological approaches to the definition and essence of brand management. Based on these approaches, brand management is proposed to be viewed as a marketing technology for managing the formation, promotion, and development of a trademark so that it is perceived as a brand by target audiences. A structural and logical model of management actions (brand concept development; brand positioning; brand promotion; trademark audit) is substantiated. These actions ensure the practical implementation of an organization's brand management process, subject to the following principles: strategic focus; cross-functional approach to brand management; differentiation and uniqueness; consistency and permanence; adaptability and flexibility.

Key words: brand, brand management, brand orientation concept, marketing technology, brand management principles, trademark.

В условиях высокой насыщенности рынков товарами и услугами, обострения конкурентной борьбы за предпочтения потребителей, ускоренного развития информационно-коммуникационных технологий и широкомасштабного внедрения инноваций бизнес вынужден искать новые источники устойчивых конкурентных преимуществ и акцентировать внимание на нематериальных активах, существенное место среди которых занимает бренд (от др.-норв. *brandr* — «огонь» или «жечь»). Он в теории маркетинга рассматривается как «совокупность положительных ассоциаций, представлений, образов, ценностей и обещаний, закрепившихся в сознании потребителей по отношению к определенной торговой марке и формирующих высокую степень лояльности к ней» [1, с. 27].

В связи с возрастающей значимостью нематериальных активов в обеспечении устойчивого функционирования бизнес достаточно активно стал использовать инновационную маркетинговую концепцию ориентации на бренд, в рамках которой управление торговой маркой становится стратегическим видом деятельности организации, бренд является стратегически важным активом и источником конкурентного преимущества организации; идентичность бренда формируется в результате долгосрочного процесса взаимодействия организации с внешними (потребители, деловые партнеры, средства массовой информации, общественность в целом) и внутренними (персонал) целевыми аудиториями; все коммуникации организации должны быть согласованы с идентичностью бренда и не противоречить друг другу [2–5]. Ориентация на бренд обеспечивает «уникальность, дифференциацию на рынке и устойчивость в изменяющихся условиях, превращая бренд в центр бизнеса и основу корпоративной культуры» [6, с. 361].

Практическая реализация концепции ориентации на бренд обеспечивается путем использования бренд-менеджмента — маркетинговой технологии формирования, продвижения и развития торговой марки с тем, чтобы она представлялась в сознании потребителей в виде бренда [2; 4; 5; 7].

Бренд-менеджмент как самостоятельное научное направление в теории маркетинга начал формироваться в 50-е гг. XX в. С тех пор его организационно-функциональное воплощение — марочный принцип управления, заключающийся в выделении отдельных торговых марок в самостоятельные объекты маркетинга, — стало широко рассматриваться как теоретиками, так и практиками в качестве эффективного инструмента формирования и развития на их основе брендов.

Несмотря на растущую значимость бренд-менеджмента в маркетинговой деятельности, его использование на практике связано с рядом проблем. Прежде всего это обусловлено тем, что при наличии целого ряда обстоятельных научных исследований [2; 4; 7–11] как в отечественной, так и в зарубежной литературе отсутствует конвенциональное (от лат. *conventio* — «договор», «соглашение») определение самого понятия «бренд-менеджмент». Более того, отечественными учеными и специалистами наряду с понятием «бренд-менеджмент» достаточно часто применяются термины «брендинг», «бренд-билдинг», «брендирование», а в учебных заведениях дисциплины, которые, по сути, раскрывают один и тот же предмет, в учебных планах фигурируют под разными названиями («Бренд-менеджмент», «Брендинг», «Управление торговыми марками», «Управление брендом», «Менеджмент торговых марок»).

В рамках русскоязычной понятийно-категориальной парадигмы, для которой характерна известная степень неопределенности, образующейся в результате множественных заимствований теоретико-концептуального плана из английского языка и не всегда корректного перевода как коренных (бренд), так и производных от них (составных, или многокомпонентных) понятий предметной области бренд-менеджмента, термины «бренд-менеджмент» и «брендинг» в большинстве случаев воспринимаются как синонимы. Убедительные и аргументированные доводы в пользу однозначного применения того или иного из них отсутствуют, а в редуцированной (от лат. *reductio* — «возвращение», «уменьшение») форме оба этих термина определяются «как процесс создания бренд-капитала (обещания некоей ценности, удовлетворяющей покупателя) и дальнейшего сохранения ценности этого бренда» [11, с. 163]. Еще один особенно часто применяемый в сети интернет «продвинутыми брендологами» термин «бренд-билдинг» (от англ. *brand building* — «построение бренда»), судя по контексту [12–14], также может быть помещен в этот синонимический ряд. Брендирование же большинством ученых и специалистов рассматривается как размещение на материальных носителях (товарах, упаковке, рекламных сувенирах, транспортных средствах организации, фирменной одежде персонала и т. д.) и в интернете фирменной символики (логотипа, фирменных цветов, слоганов и т. д.), выступающей в качестве вербальной и визуальной атрибутики (айдентики, от англ. *identity* — «идентичность») торговой марки (бренда).

Автор настоящей статьи в качестве базового использует термин «бренд-менеджмент». Это обусловлено как необходимостью обеспечения единообразия применяемой терминологии при изложении материалов исследования, так и тем, что, по нашему мнению, именно термин «бренд-менеджмент» оптимальным образом подходит для характеристики маркетинговой технологии управления торговыми марками. Ее, как указывает известный российский ученый С. В. Карпова, необходимо рассматривать как «процесс, направленный на бренд, тогда как бренд является объектом, с которым совершают действие» [15, с. 62]. Как известно, процессный подход к управлению организацией предполагает «последовательную смену определенных стадий, этапов, направленных на достижение некоторых целей» [16, с. 144]. Именно это обстоятельство, по нашему мнению, и лежит в основе бренд-менеджмента как маркетинговой технологии управления торговыми марками.

В современной теории и практике, как зарубежной, так и отечественной, трактовка и использование бренд-менеджмента в качестве маркетинговой технологии управления торговыми марками имеют разные подходы. Это создает серьезную проблему на уровне и теоретико-методологического осмысления сущности бренд-менеджмента, и решения на основе его технологии практических задач. Сам же объект исследования и управления зависит от используемой трактовки, что «накладывает ограничения на возможность экстраполяции получаемых результатов и предлагаемых практических решений» [17, с. 35].

Первый подход базируется на понимании бренда как способа идентификации товаров организации, в соответствии с чем бренд-менеджмент выполняет дифференцирующую функцию, то есть создает набор характеристик (марочное наименование, логотип, фирменный цвет и т. д.), за счет которых продукцию данной организации можно идентифицировать среди предложений конкурентов. Так, например, В. Л. Музыкант определяет бренд-менеджмент как «целенаправленную деятельность по созданию позитивного имиджа товара, в основе которого лежит комбинация слов, символов, стиливого решения с целью выгодного выделения изделия среди конкурирующих товаров» [18, с. 18]. По мнению А. А. Иванова, бренд-менеджмент «представляет собой комплекс-

ное воздействие на потребителя различных элементов продвижения (рекламы, связей с общественностью, стимулирования сбыта, прямого маркетинга, фирменного стиля, специальных событий и т. д.), направленное на формирование в сознании потребительской аудитории целостного и устойчивого образа, идентифицирующего торговую марку и отличающего ее от конкурентов на рынке» [19, с. 4]. Как «метод идентификации товаров» [20, с. 17] определяет бренд-менеджмент М. О. Макашев. В соответствии с определением К. Келлера бренд-менеджмент — это «наделение товара отличительными особенностями, превращение просто товара в бренд. Несмотря на некоторые разногласия, большинство специалистов считают, что он связан с влиянием маркировки товаров на маркетинговую деятельность. Продвижение на рынок маркированных и немаркированных товаров приводит к различным результатам» [21, с. 52]. Следовательно, в контексте выполнения бренд-менеджментом преимущественно дифференцирующей функции он, по сути дела, трактуется в качестве одного из этапов маркетинговой деятельности по созданию нового товара. В связи с этим М. Урде утверждает, что «долгое время к бренду относились без должного почтения, как к составной части товара», рассматривая бренд-менеджмент как простую маркировку товара [22, с. 119].

В рамках второго подхода бренд-менеджмент рассматривается как маркетинговая технология создания дополнительной ценности для потребителей, поскольку бренд является основным нематериальным активом организации. Исходя из этого Л. Чернатони отмечает, что бренд-менеджмент — «это мощная маркетинговая концепция, которая не просто фокусируется на одном элементе маркетинг-микса, а учитывает результаты тщательно продуманной группы видов деятельности во всем спектре маркетинг-микса, направленных на то, чтобы покупатель признал наличие у продукта интересующих его дополнительных ценностей, уникальных при сравнении их с другими сопоставимыми товарами и услугами и трудными для дублирования конкурентами. Цель брендинга — сделать одну из задач организации, а именно формирование и сохранение лояльной базы потребителей, более легкой, более эффективной по затратам и обеспечивающей максимально возможную доходность на инвестиции» [7, с. 24]. Бренд-менеджмент как результат стратегического мышления, интегрирующего маркетинговую программу в масштабах всего комплекса маркетинга, систему «идей и продуктов, а также соответствующих рекламных и маркетинговых стратегий, направленных на продвижение этих идей и продуктов к объекту любого бизнеса — к потребителю» [23, с. 24], рассматривается в работе Д. Уинзора.

Рассмотрение сущности бренд-менеджмента как маркетинговой технологии управления торговой маркой характерно и для ряда российских ученых. Так, например, А. А. Клименко указывает, что бренд-менеджмент — «это системная, целенаправленная маркетинговая деятельность в области создания, продвижения, укрепления и развития брендированных торговых марок, имеющая целью формирование приверженности и лояльности потребителей к товару, выступающих факторами формирования бренд-капитала организации и подверженных управленческому воздействию» [24, с. 42]. По мнению И. И. Старовойтовой, управление брендом есть не что иное, как «разработка и реализация маркетинговых программ и мероприятий по созданию, измерению и управлению собственным капиталом бренда» [25, с. 368]. С. В. Шарохина полагает, что «бренд-менеджмент торговых предприятий в условиях маркетинговой ориентации — это управленческая деятельность по созданию долгосрочного конкурентного преимущества предприятия и его товаров, основанная на усиленном воздействии на непосредственное окружение предприятия с помощью коммуникаций и эффективного позиционирования» [26, с. 4]. С. А. Старов, О. Н. Алканова, Н. Н. Молчанов считают, что бренд-менеджмент — «это процесс создания и развития бренда и его идентичности, включающий разработку как вербальных и визуальных идентификаторов бренда (внешняя идентичность), так и ценностей бренда (внутренняя идентичность)» [17, с. 40–41]. В. Н. Домнин рассматривает управление брендом как одно из важнейших направлений менеджмента компании: «Бренд-менеджмент — организация управленческой деятельности компании по долгосрочному развитию идентичности бренда и максимизации марочного капитала» [27, с. 393]. Е. А. Рудая характеризует бренд-менеджмент как «управленческую функцию, направленную на максимизацию марочных активов путем интегрирования средств и методов внутрифирменных механизмов на основе сбалансированного инвестиционного подхода к брендингу и осуществлению сопряженных с ним коммуникаций как внутри компании, так и вне ее» [28, с. 39]. Аналогичной точки зрения придерживаются И. Я. Рожков и В. Г. Кисмерешкин, подчеркивая, что бренд-менеджмент следует рассматривать как управленческую деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанному «на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий, стимулирующих сбыт, и других элементов рекламно-коммуникационной деятельности, объединенных рекламной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющимся среди конкурентов и создающим узнаваемый образ товара или услуги» [29, с. 17].

Рассмотренные нами два подхода к определению сущности бренд-менеджмента, по мнению авторов исследования [17], представляют собой его узкую и широкую трактовку. При этом узкая

трактовка апеллирует к тому, что бренд-менеджмент формирует набор внешних идентификаторов бренда, а основная функция, которую он выполняет, заключается в дифференциации продукции организации на рынке. Широкая трактовка подразумевает, что бренд является носителем добавленных ценностей, а суть бренд-менеджмента состоит в создании и управлении вербальными и визуальными идентификаторами (внешняя идентичность) и его ценностями (внутренняя идентичность).

Дополнительные характеристики, свойственные каждому из двух рассмотренных подходов к определению сущности бренд-менеджмента, выделил в своей фундаментальной научной работе «Азиатский бренд-менеджмент» (*Asian Brand Strategy*) известный эксперт и консультант по глобальным стратегиям бизнеса М. Ролл (*M. Roll*) [30]. Он отмечал, что в рамках узкого подхода к бренд-менеджменту основным инструментом коммуникации является реклама. При этом существует прямая связь между затратами на рекламу и воспринимаемой ценностью товаров и услуг, в частности в случае низких затрат воспринимаемая ценность также будет низкой. Согласно же широкой трактовке бренд-менеджмента речь идет о брендах как стратегических инвестициях, которыми следует управлять с ориентацией на долгосрочную перспективу. Таким образом, фокус деятельности компании при первом подходе направлен на производство, поскольку единственным возможным способом увеличения цены продукции организации является совершенствование качественных характеристик товара или услуги, и, как следствие, объединяющая цель всех действий заключается в их улучшении. Принципиальное отличие другого подхода состоит в том, что в качестве основы формирования стратегии организации выступает бренд-менеджмент. Фокусируясь на нематериальных активах, он апеллирует к увеличению ценности, предоставляемой потребителям, поскольку именно этим обосновывается установление премиальной цены.

Оригинальный вариант разделения подходов (на традиционный и холистический) к определению сущности бренд-менеджмента предложил финский специалист Ж.-П. Роуп (*J.-P. Ropo*) [31]. По его мнению, важнейший тезис традиционного подхода заключается в том, что управление торговой маркой является ответственностью не всей организации, а только ее определенного подразделения (чаще всего отдела маркетинга). Чтобы достичь увеличения продаж, сотрудники ставят целью пробуждение интереса покупателей к продукции компании, используя в качестве главного инструмента рекламу. Но в силу того, что отдел маркетинга работает в отрыве от остальных подразделений организации, коммуникационная активность строится без учета особенностей предложения, то есть самого товара или услуги. Это в конечном счете приводит к тому, что в сознании потребителей создается образ, не соответствующий тому, что компания предлагает на самом деле. Холистический (от греч. *holos* — «целый», «весь») подход к определению бренд-менеджмента подразумевает, что в процесс управления торговой маркой вовлечена вся организация, в результате чего бренд создается силами всех сотрудников путем ежедневных коммуникаций, решений и действий. Это уменьшает, а порой полностью нивелирует возможность создания ложных ожиданий в представлении потребителей. При этом как существующие, так и потенциальные потребители воспринимаются организацией как источник маркетинговой информации для повышения соответствия рыночного предложения ожиданиям потребителей. Поэтому потребители являются непосредственными участниками формирования идеи и ценностей бренда.

На основе изучения особенностей различных подходов к определению сущности бренд-менеджмента российской ученым О. А. Кусраевой сделано заключение о том, что в современных условиях основная функция бренд-менеджмента заключается «в создании и контроле отношений со всеми заинтересованными сторонами, а также управлении коммуникациями бренда и их согласовании в онлайн- и офлайн-средах» [10, с. 86]. При этом она отмечает, что цифровые технологии и новые медиа значительно расширяют возможности бренд-менеджмента, создавая новые способы взаимодействия с целевыми аудиториями. Они могут упростить путь к труднодоступной группе потребителей, не позволяют бренду «устаревать», делают его «современным», обеспечивают выход на более молодую аудиторию. Игнорирование стратегической важности новых информационных и коммуникационных технологий может привести организацию к тому, что она начнет отставать от конкурентов, занимая невыгодную позицию «догоняющего», или же, что еще существеннее, потеряет связь со своими потребителями. Следовательно, важнейшей функцией бренд-менеджмента в современных условиях является управление «коммуникациями во всех пространствах и средах взаимодействия с потребителями» [10, с. 87]. При этом важно учитывать, что в результате любого контакта с торговой маркой у потребителей должен создаваться единый образ, воплощающий идею бренда.

Таким образом, в условиях интенсивного развития цифровых технологий основополагающей функцией бренд-менеджмента становится не просто управление коммуникациями в онлайн- и офлайн-пространствах, а обязательное согласование этих коммуникаций как между собой, так и с главной идеей бренда. «Бренд перестает быть просто брендом, он становится главной направляющей компании, стратегией ее функционирования» [10, с. 88].

Цель бренд-менеджмента — формирование и развитие уникального имиджа, особо устойчивого образа торговой марки (товара, организации) в сознании потребителей и наделение ее дополнительными материальными и нематериальными ценностями. Исходя из этого бренд-менеджмент, по нашему мнению, представляет собой маркетинговую технологию управления формированием, продвижением и развитием торговой марки с тем, чтобы она воспринималась целевыми аудиториями в качестве бренда, представляющего собой совокупность положительных ассоциаций, образов, ценностей и обещаний, закрепившихся в сознании потребителей по отношению к определенной торговой марке и формирующих высокую степень лояльности к ней.

Представленное выше авторское определение бренд-менеджмента вытекает из того, что бренд следует рассматривать как понятие «эмоциональное и сугубо виртуальное, существующее в сознании потребителей как некий комплекс положительных ассоциаций, образов и впечатлений по отношению к определенной торговой марке» [1, с. 27]. Такой подход в полной мере согласуется с чрезвычайно важным для понимания сущности бренд-менеджмента утверждением Ф. Котлера и К. Келлера о том, что он «создает ментальные структуры, которые помогают потребителям организовать их знания о продуктах и услугах таким образом, чтобы внести ясность в процесс принятия решений, и в ходе этого процесса обеспечивает ценность для фирмы» [32, с. 243]. Заметим, что в этом утверждении можно увидеть латентное (от лат. *latens* — «скрывающийся») представление бренд-менеджмента как маркетинговой технологии управления торговой маркой для выработки такого решения потребителя, которое обеспечивает ценность для организации — положительную обратную связь.

Бренд-менеджмент как маркетинговая технология представляет собой структурированный комплекс методов, инструментов и маркетинговых приемов, направленных на создание, развитие, продвижение и управление восприятием торговой марки потребителями. Он целенаправленно ориентирован на «превращение» торговой марки в бренд — актив, генерирующий дополнительную прибыль организации за счет формирования потребительских предпочтений и лояльности.

Рассматривая бренд-менеджмент как маркетинговую технологию, следует подчеркнуть, что для экономических субъектов технология (от др.-греч. *τέχνη* — «искусство», «мастерство», «умение»; *λόγος* — «мысль, причина»; «методика, способ производства») «представляет собой детально выстроенный комплексный план, обеспечивающий выполнение их миссии и конкретизирующий их стратегические цели» [33, с. 388]. В связи с этим маркетинговая технология управления торговыми марками призвана обеспечить «программирование» бренд-менеджмента как процесса в виде строгой последовательности отдельных стадий и подбора формирующих воздействий, обуславливающих требуемый результат. Особенно необходимо выделить то, что методы, инструменты и маркетинговые приемы, реализуемые в процессе бренд-менеджмента, должны быть воспроизводимыми. Именно эта характеристика позволяет сделать маркетинговую технологию управления торговыми марками массовой и отличает технологический подход от других способов организации деятельности по формированию и развитию бренда.

Маркетинговая технология управления торговыми марками характеризует бренд-менеджмент как процесс, включающий в себя, по нашему мнению, следующие стадии: формирование концепции торговой марки; позиционирование торговой марки; продвижение торговой марки; аудит торговой марки [5, с. 9].

Представленная структурно-логическая модель управленческих действий обеспечивает практическую реализацию процесса бренд-менеджмента организации, основываясь на определенных принципах. Как известно, принцип (от лат. *principium* — «основа», «начало») — основное исходное положение какой-либо теории, учения, руководящая идея, основное правило деятельности. Следовательно, принципы бренд-менеджмента отражают основополагающие, взаимосвязанные положения, обстоятельства, требования, в рамках которых обеспечивается трансформация торговой марки в бренд, который имеет ценность в сознании потребителя.

Исходя из базовых идей маркетинговой концепции ориентации на бренд, представляющей собой стратегический подход к управлению бизнесом, в основе которого лежит бренд как ключевой актив и источник конкурентного преимущества организации, и опираясь на работы ряда известных ученых и специалистов [2; 4; 8; 9; 21; 32; 34], можно сформулировать следующие необходимые и достаточные принципы бренд-менеджмента.

Принцип стратегической направленности. Управление торговой маркой выступает в качестве стратегически важного направления деятельности компании, в соответствии с которым выстраиваются другие функции организации. При этом бренд-менеджмент не должен сводиться к разрозненным тактическим действиям или эпизодическим рекламным кампаниям. Напротив, он должен быть интегрирован в общую бизнес-стратегию организации и служить инструментом достижения ее долгосрочных целей. В связи с этим бренд-менеджмент необходимо рассматривать «как инвестиции в развитие бизнеса, а не как маркетинговые затраты» [35, с. 102].

Принцип использования межфункционального подхода к процессу управления торговыми марками. Обусловлен интегрированным характером взаимосвязей производства, маркетинга, сбыта, коммуникаций и других сфер коммерческой деятельности организации. Реализация концепции ориентации на бренд способствует «формированию организационной структуры управления компанией в направлении интегрирования всех ее элементов в единый процесс брендинга» [9, с. 10].

Принцип дифференциации и уникальности. В результате целенаправленного управления торговой маркой формируется устойчивая уникальная идентичность бренда, которая изначально разрабатывается с учетом потребностей целевой аудитории. Это позволяет контролировать, управлять и согласовывать ценность бренда. Соответственно, усиливается ценность бренда, и, как следствие, он получает большую дифференциацию в конкурентной среде.

Принцип последовательности и постоянства. Бренд-менеджмент обеспечивает последовательное развитие торговой марки «от простой осведомленности до формирования лояльности» [19, с. 9]. Поэтому все точки контакта потребителя с торговой маркой должны передавать согласованные и непротиворечивые сообщения о ее уникальной идентичности. Этот принцип распространяется на «все без исключения каналы коммуникации — от рекламных материалов и упаковки до веб-сайта, социальных сетей и обслуживания клиентов» [34, с. 17]. Постоянство укрепляет идентичность бренда, повышает узнаваемость торговой марки и доверие потребителей. Практическая реализация данного принципа обеспечивается путем создания брендбука (от англ. *brandbook* — «книга бренда») — руководства, содержащего «детальное описание характеристик, ценностей и идентификаторов (символов и атрибутов) бренда, а также способов донесения их до потребителей» [36, с. 313]. Брендбук является своеобразным «паспортом» бренда, официальным руководством по созданию и управлению торговой маркой на основе приемов и инструментов бренд-менеджмента.

Принцип адаптивности и гибкости. Несмотря на важность постоянства в выражении идентичности, «бренд должен оставаться чувствительным к изменениям рыночной среды, технологическим трендам и эволюции потребительских предпочтений» [34, с. 17]. Способность к адаптации становится особенно критичной в условиях цифровой трансформации общества и, как следствие, меняющегося поведения потребителей. В то же время адаптивность не означает отказа от фундаментальных ценностей и идентичности бренда. Речь идет о его способности эволюционировать, сохраняя свою сущность. Достижение баланса между постоянством и адаптивностью — одна из наиболее сложных задач в процессе осуществления бренд-менеджмента.

Комплексное использование перечисленных принципов в процессе управления торговыми марками формирует основу эффективного бренд-менеджмента.

Процесс формирования бренда с помощью комплекса методов, инструментов и маркетинговых приемов бренд-менеджмента является длительным и требующим значительных инвестиций. Бренд (вопреки настойчиво пропагандируемым стереотипам) невозможно создать в одночасье. В отличие от торговой марки, он продукт «культивации», постепенного «выращивания». Признание той или иной торговой марки брендом является прерогативой потребителей. Нельзя сначала стать брендом, а после этого занять желаемую долю рынка. Как раз все наоборот: если торговой марке удастся завоевать доверие и приверженность (лояльность) потребителей, то в этом случае появляются основания признать ее брендом и претендовать на гарантированные им коммерческие и финансовые выгоды.

Таким образом, в условиях высокого уровня конкуренции на рынке и динамичного изменения вкусов, запросов и предпочтений потребителей стремление сформировать на основе торговых марок бренды следует рассматривать не просто как очередной маркетинговый ход, а как стратегическую необходимость для организаций, стремящихся к долгосрочному устойчивому функционированию.

Для достижения максимального эффекта от обеспечения реальной, а не декларируемой ориентации на бренд все виды деятельности и ресурсы организации, а также система ее функционирования должны быть подчинены идее предоставления максимальной ценности рыночного предложения потребителям и другим целевым аудиториям, а организационные изменения, связанные с реализацией концепции ориентации на бренд, носить системный, а не одномоментный характер.

Список использованных источников

1. Дурович, А. П. Бренд как основополагающая категория современного маркетинга / А. П. Дурович // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2023. — № 1. — С. 23–30.
2. Кусраева, О. А. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга / О. А. Кусраева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2018. — Т. 17, вып. 4. — С. 611–638.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2018. — 928 с.
4. Старов, С. А. Управление брендами : учебник / С. А. Старов. — СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2021. — 557 с.

5. Дурович, А. П. Маркетинговая концепция ориентации на бренд: сущность, предпосылки формирования, принципы и технология практической реализации / А. П. Дурович // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2026. — № 1. — С. 5–14.
6. Ершов, Е. М. Предпосылки ориентации современных компаний на бренд и проблемы брендинга / Е. М. Ершов, В. А. Лысов-Миланич, Хуакунь Цао // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 6. — С. 360–363.
7. Чернатони, Л. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов / Л. Чернатони ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2007. — 332 с.
8. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер ; пер. с англ. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2011. — 256 с.
9. Домнин, В. Н. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента / В. Н. Домнин, С. А. Старов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2017. — Т. 16, вып. 1. — С. 5–32.
10. Кусраева, О. А. Современная теория брендинга: разделение подходов на базе функциональной составляющей / О. А. Кусраева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2017. — Т. 16, вып. 1. — С. 69–91.
11. Черенков, В. И. Бренд и брендинг: вопросы теории и репрезентации / В. И. Черенков, А. А. Веретено // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2019. — № 2. — С. 145–174.
12. Дэвис, С. Бренд-билдинг / С. Дэвис, М. Данн ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2005. — 320 с.
13. Кеннеди, Д. Жесткий бренд-билдинг. Выжмите из клиента дополнительную маржу / Д. Кеннеди ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 254 с.
14. Davcik, N. S. Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenue for future research / N. S. Davcik, R. V. da Silva, J. F. Hair // Journal of Product and Brand Management. — 2015. — Vol. 24, № 1. — P. 3–17.
15. Карпова, С. В. Сущность и содержание понятий «бренд» и «брендинг» / С. В. Карпова // Евразийская адвокатура. — 2024. — № 4. — С. 62–65.
16. Степанычева, Е. В. Управление брендом как бизнес-процесс / Е. В. Степанычева // Социально-экономические явления и процессы. — 2015. — Т. 10, № 10. — С. 144–149.
17. Старов, С. А. Бренд, товарный знак и коммерческий символ как объекты управления компании / С. А. Старов, О. Н. Алканова, Н. Н. Молчанов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2012. — № 2. — С. 33–54.
18. Музыкант, В. Л. Реклама в действии: история, аудитория, приемы : учеб. пособие / В. Л. Музыкант. — М. : Эксмо, 2007. — 240 с.
19. Иванов, А. А. Брендинг : учеб. пособие / А. А. Иванов. — Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. — 74 с.
20. Макашев, М. О. Бренд : учеб. пособие / М. О. Макашев. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 207 с.
21. Келлер, К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Келлер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2005. — 704 с.
22. Urde, M. Brand orientation: A mindset for building brand into strategic resources / M. Urde // Journal of Marketing Management. — 1999. — Vol. 15, № 1–3. — P. 117–133.
23. Уинзор, Д. По ту сторону бренда / Д. Уинзор ; пер. с англ. — Ростов н/Д. : Феникс, 2005. — 320 с.
24. Клименко, А. А. Брендинг: сущность, методические подходы к оценке и направления развития / А. А. Клименко. — Белгород : Кооперативное образование, 2008. — 260 с.
25. Староверова, И. И. Управление брендом: построение цепочки лояльности клиента / И. И. Староверова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2023. — Т. 22, вып. 3. — С. 366–390.
26. Шарохина, С. В. Бренд-менеджмент торговых предприятий в условиях маркетинговой ориентации / С. В. Шарохина // Науковедение. — 2017. — Т. 9, № 6. — С. 2–11.
27. Домнин, В. Н. Брендинг : учебник / В. Н. Домнин. — М. : Юрайт, 2016. — 412 с.
28. Рудая, Е. А. Основы бренд-менеджмента : учеб. пособие / Е. А. Рудая. — М. : Аспект-Пресс, 2006. — 254 с.
29. Рожков, И. Я. Брендинг : учебник / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмерешкин. — М. : Юрайт, 2025. — 331 с.
30. Roll, M. Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands / M. Roll. — N. Y. : Palgrave MacMillan, 2006. — 272 p.
31. Ropo, J.-P. Brands and Branding: Creating a Brand Strategy. Final Thesis Report / J.-P. Ropo. — Tampere : Tampereen Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, 2009. — 50 p.
32. Kotler, Ph. Marketing Management / Ph. Kotler, K. L. Keller. — NJ : Prentice Hall, 2012. — 657 p.
33. Протасеня, В. С. Технологии, методы и инструменты маркетинга инноваций / В. С. Протасеня // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. — Мн. : БГЭУ, 2018. — Вып. 11. — С. 387–394.
34. Карчевская, Е. Н. Бренд-менеджмент / Е. Н. Карчевская. — Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2026. — 80 с.
35. Крылова, Е. Г. Брендинг в системе формирования эффективности бизнеса / Е. Г. Крылова // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Бел. гос. экон. ун-т [и др.] ; под общ. ред. В. С. Голика. — Мн. : А. Н. Вараксин, 2024. — С. 102–107.
36. Дурович, А. П. Теория маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. — Мн. : РИВШ, 2023. — 580 с.

24.03.2026