

УДК 338:13

JEL Classification M31

Кудіна Алевтина Володимирівна  
аспірант кафедри маркетингу  
Одеський національний політехнічний університет  
(Одеса, Україна)

## СИСТЕМА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ FASHION-ІНДУСТРІЇ

У статті розглянуто поняття бренд-менеджменту у напрямках: наукових основ, корпоративного бренд-менеджменту та процесу управління брендом (брендингу). Розкрито сутність цих понять та їх основні відмінності. Наведено рекомендації щодо впровадження бренд-менеджменту на підприємствах, які функціонують у сфері fashion. Розроблено типові структури відділу бренд-менеджменту для підприємств легкої промисловості, виходячи зі специфіки бізнесу та необхідності застосування конкретних маркетингових інструментів в компаніях даного роду діяльності.

Ключові слова: бренд-менеджмент, управління брендом, брендинг, підприємства, fashion-індустрія.

DOI: 10.15276/mdt.5.1.2021.7

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Сучасні споживачі стають все більше перебірливими у виборі товарів. Це пов'язано з багатьма факторами: доступність інформація, велика конкуренція, тренд на свідоме споживання і т.д. У таких умовах виживають лише сильні бренди, які мають чітке позиціонування, лояльних клієнтів та власну філософію. Але замало розробити ідею бренду, її треба донести до споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спираються автори.** Тему бренд-менеджменту висвітлювали багато науковців, серед яких Дж. Траут, Н. Капферер, Ф. Котлер, Д. Аакер та ін. А також вітчизняні науковці, серед яких В. Перція, Л. Акімова, А. Зозульов, В. Пустонін та інш. Більшість їх робіт присвячені розробці бренду, його позиціонуванню. У наукових працях описано багато підходів щодо розробки основної ідеї бренду, його ДНК та УТП. Але не розкритим залишається питання процесу управління брендом.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Стиль та основні засади управління брендом мають ґрунтуватись на сфері діяльності компанії, задачах, що стоять перед брендом, технологіях, які мають бути застосовані при управлінні брендом та стратегією комунікацій з цільовою аудиторією. На основі цієї вихідної інформації формується структура функціоналу для реалізації бренд-менеджменту на підприємстві, а також зони відповідальності співробітників компанії, що працюють над цим напрямом.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є розкриття системи впровадження бренд-менеджменту на підприємствах, що працюють у сфері fashion, а також розробка рекомендації щодо формування відділу управління бренду.

© 2021 The Authors. This is an open access article under the CC BY license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління брендом (brand management, управління маркою) – це комплексний регулярний менеджмент побудови і поліпшення бренду, який здійснюється на всіх етапах його розвитку. Управління брендом – виділення бренду в самостійний об’єкт маркетингового управління та застосування комплексу маркетингу (4P) безпосередньо до бренду, а не до всього ринкової пропозиції компанії або до згрупованим тим чи іншим чином товарам, скажімо до товарів, згрупованих за придатковістю або оборотність складських запасів [1].

У 2001 році Хіслоп визначив брендинг як «процес створення відносин або зв’язку між продуктом компанії і емоційним сприйняттям клієнта з метою створення диференціації поміж конкурентів і створення лояльності серед клієнтів». У 2004 і 2008 роках Капферер і Келлер відповідно визначили це як виконання очікувань клієнтів і постійне задоволення їх вимог [2].

Для ефективного управління брендом компанії необхідно визначити основну цінність конкретного бренду та транслювати її серед своєї цільової аудиторії. Якщо бренд – це набір цінностей та атрибутів, то брендинг – конкретні кроки, що вживає компанія для вираження своєї індивідуальності. Брендинг – це те, як компанія керує сприйняттям бренду споживачами [3].

Бренд-менеджмент можна розглядати у трьох напрямках:

1) Наукові основи – система наукових знань, що включає в себе теоретичну базу та методологізовану практику провідних компаній світу у сфері бренд-менеджменту та брендингу.

2) Корпоративний бренд-менеджмент – відображає корпоративне бачення місії компанії, її культуру та стиль управління. Важливим напрямком корпоративного бренд-менеджменту є розробка програм корпоративної ідентифікації, завдяки яким досягається пізнаваність компанії на ринку, забезпечується високий рівень споживчої обізнаності про бренди та розвивається лояльність споживачів.

3) Процес управління брендом (брендинг) – спрямований на розвиток відповідної індивідуальності. Брендинг містить у собі декілька базових напрямів, а саме [3, 4]:

- організаційна складова (формування команди, підрозділу та закріплення функцій за відповідним керівництвом);
- дослідження ринку;
- розробка концепції бренду;
- планування маркетингових програм по розвитку бренду;
- організація та контроль маркетингових заходів.

Головна різниця між корпоративним бренд-менеджментом та брендингом полягає у зоні відповідальності. Корпоративний бренд-менеджмент є більш широким поняттям та включає в себе не лише відношення споживачів до бренду як товару чи послуги, а до компанії в цілому – до її корпоративної культури, керівництва, співробітників. Відношення до політики компанії безпосередньо впливає на відношення й до продукту компанії [5].

Коли мова йде про використання методології бренд-менеджменту успішних компаній, слід розуміти наступне: те, що спрацювало для одного бренду - необов’язково спрацює для іншого.

Управління брендом передбачає [1]:

- створення бренду;
- створення та управління комунікаціями бренду;
- репозиціонування бренду;

- оновлення бренду;
- адаптація до мінливих умов;
- просування бренду в маркетинговому каналі;
- просування бренду та його закріплення у свідомості споживачів;
- антикризове управління брендом;
- управління активами бренду.

Механізм реалізації бренд-менеджменту на підприємстві, в першу чергу, залежить від кількості брендів у портфелі компанії. Якщо у фірми лише один бренд, то команда, що працюватиме у напрямку брендингу буде значно меншою за команду з великою кількістю брендів. Слід також враховувати функції, які будуть покладені на відповідну команду [6].

Виходячи із обсягу інформації, що було зазначено вище, умовно функціонал команди з бренд-менеджменту можна розділити на чотири групи: стратегічне планування, дизайн, комунікації та аналітика (табл. 1).

Таблиця 1 – Структура функціоналу для реалізації бренд-менеджменту на підприємстві

Стратегічне планування	Дизайн
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиціонування бренду</li> <li>– Формування УТП</li> <li>– Формування стратегії бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Графічний дизайн (елементи фірмового стилю)</li> <li>– UI/UX-дизайн</li> <li>– Ритейл-дизайн</li> </ul>
Комунікації	Аналітика
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outbound Marketing</li> <li>– Digital Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналітика уподобань клієнтів</li> <li>– Аналітика тенденцій</li> <li>– Аналіз конкурентів</li> <li>– Аналіз рекламного контенту</li> <li>– Аналіз рекламних плейсментів</li> </ul>

Для того, щоб команда, яка займається просуванням бренду була оптимізована слід враховувати наступне: які з функцій виконуються на постійній основі, тобто мають певний повторюваний цикл, а які виконують одноразово та можуть потребувати зміни лише через певний час. Це допоможе зрозуміти, для виконання яких обов'язків потрібні штатні співробітники, а які функції можуть виконуватись сторонніми організаціями чи спеціалістами.

Звісно, реалізація бренд-менеджменту на підприємстві починається зі стратегічного планування. Основними завданнями цього напрямку є [7]:

- 1) аналіз ринку та визначення цільового сегменту;
- 2) формування УТП бренду та його атрибутів;
- 3) формування стратегії розвитку та маркетингових комунікацій бренду;
- 4) прогнозування та аналіз фінансових результатів.

Розглянемо ці функції у розрізі поставлених задач та виконавців, виділяючи плюси та мінуси кожного із можливих варіантів реалізації, починаючи з напрямку стратегічного планування (табл. 2).

Таблиця 2 – Реалізація задач напряму стратегічного планування на підприємстві

<b>Аналіз ринку</b>			
Задачі: <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення потенційних споживачів;</li> <li>– загальний обсяг ринку та його сегментів;</li> <li>– пошук та аналіз конкурентів;</li> <li>– тенденції в суспільстві.</li> </ul>			
Співробітник(и) компанії		Сторонні виконавці	
Виконавець(ці): <ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетолог-аналітик</li> </ul> Відповідальна особа: <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор компанії зі стратегічного планування</li> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>		Виконавець(ці): <ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтингові агенції</li> <li>– маркетингові чи рекламні агенції</li> </ul> Відповідальна особа: <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор компанії зі стратегічного планування</li> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>	
Плюси	Мінуси	Плюси	Мінуси
- збереження конфіденційності зібраної інформації.	- висока вартість дослідження у випадку відсутності відділу аналітики на підприємстві.	- досвід проведення аналогічних досліджень; - швидкість виконання завдання.	- висока вартість досліджень; - можливість підтасування результатів.
<b>Позиціонування бренду та формування УТП</b>			
Задачі: <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування позиціонування бренду;</li> <li>– формування УТП бренду та шляхів донесення її до споживачів;</li> <li>– формування основних атрибутів бренду;</li> </ul>			
Співробітник(и) компанії		Сторонні виконавці	
Виконавець(ці): <ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul> Відповідальна особа: <ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>		Виконавець(ці): <ul style="list-style-type: none"> <li>– рекламне агентство</li> </ul> Відповідальна особа: <ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>	
Плюси	Мінуси	Плюси	Мінуси
- розуміння місії та цінностей компанії; - відсутність необхідності розголошення конфіденційної інформації та вже наявних даних аналізу ринку.	-	- досвід розробки стратегії з позиціонування брендів; - володіння широкою базою знань відносно присутніх на ринку брендів.	- висока вартість досліджень; - відсутність свіжого погляду для формування позиціонування та УТП.
<b>Формування стратегії розвитку та комунікацій</b>			
Задачі: <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування стратегії розвитку бренду;</li> <li>– визначення каналів маркетингових комунікацій для просування бренду;</li> <li>– затвердження тактичного плану маркетингових комунікацій та контроль його ефективності.</li> </ul> Виконавець(ці): <ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul> Відповідальна особа: <ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>			

Продовження табл. 2

<b>Прогнозування та аналіз фінансових результатів</b>	
Задачі:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозування динаміки розвитку бренду</li> <li>– аналіз фінансових результатів бренду.</li> </ul>
Виконавець(ці):	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> <li>– маркетолог-аналітик</li> <li>– фінансовий аналітик</li> </ul>
Відповідальна особа:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бренд-менеджер</li> </ul>

Таким чином ми бачимо, що деякі задачі у напрямі стратегічного планування можуть бути виконані сторонніми організаціями. Це дозволить значно зекономити час на проведення досліджень, адже у таких агентств вже є певна база даних щодо окремих галузей підприємницької діяльності. Також важливою перевагою сторонніх виконавців є те, що дослідження будуть проводитись не одним спеціалістом, що дозволить зібрати якомога більше інформації за максимально короткий термін. Суттєве значення це має у випадку, якщо компанія не планує в подальшому мати штатного маркетингового аналітика (якщо в цьому немає потреби).

Що стосується формування стратегії розвитку бренду, то в теорії ця задача може бути виконана сторонніми підрядниками, але складнощі будуть виникати на етапі впровадження стратегії та контролю її реалізації, включно з аналізом її ефективності та внесення змін та векторів стосовно маркетингових комунікацій та каналів розповсюдження інформації щодо бренду.

На основі таблиці можна визначити структура відділу стратегічного планування, що побудована виходячи з задач відділу (рис. 1).

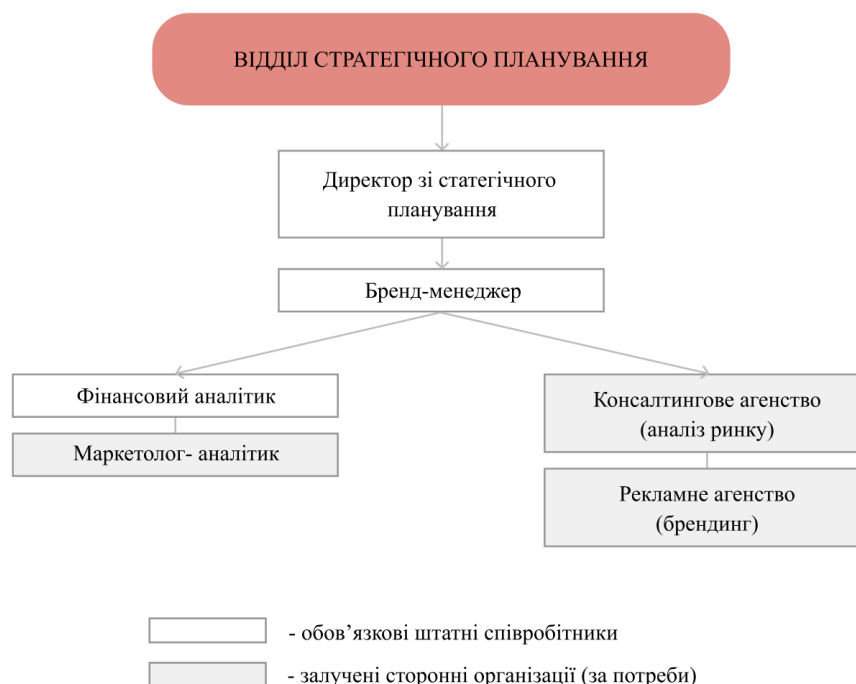


Рисунок 1 – Структура відділу стратегічного планування

Наступним напрямом для розгляду функціоналу та його реалізації є дизайн (табл. 3).

Таблиця 3 –Реалізація задач за напрямом «дизайн» на підприємстві

Сторонні виконавці	Співробітник(и) компанії
<b>Графічний дизайн. Основні елементи фірмового стилю</b>	<b>Графічний дизайн</b>
Елементи дизайну: логотип, символ бренду (за потреби), фірмовий шрифт, фірмовий колір, фірмовий патерн. Виконавець(ці): – рекламне агентство Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії	Елементи дизайну: ділова документація, упаковка, рекламно-інформаційні друковані матеріали. Виконавець(ці): – штатний графічний дизайнер Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії
<b>Website компанії / Інтернет-магазин</b>	<b>Web-матеріали</b>
Елементи дизайну: інтернет-магазин бренду. Виконавець(ці): – UI/UX-дизайнери Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії – директор з маркетингу	Елементи дизайну: стандарти оформлення e-mail розсилок, стандарти оформлення соціальних мереж, редагування матеріалів для публікації в соціальних мережах та на сайті компанії. Виконавець(ці): – штатний графічний дизайнер Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії – директор з маркетингу
<b>Ритейл-брендинг</b>	<b>Ритейл-брендинг</b>
Елементи дизайну: стандарти дизайну інтер'єру фізичних точок продажу. Виконавець(ці): – дизайнер інтер'єру (агентство) Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії – директор з маркетингу	Елементи дизайну: візуалізація дизайну кожної окремої точки продажу, оформлення POS-матеріалів. Виконавець(ці): – штатний графічний дизайнер Відповідальна (контролююча) особа: – арт-директор компанії – проєкт-менеджер

Зважаючи на те, що у дизайну є безліч напрямів, що потребують різних спеціалістів, є функції, які раціональніше буде реалізувати через сторонні компанії (одноразове виконання), і ті, що потребують постійного штатного спеціаліста.

Розглядаючи спектр задач у напрямі «дизайн» стає очевидним, що є функції, які підприємству немає сенсу виконувати за допомогою внутрішніх ресурсів, адже вони потребують вузькопрофільних спеціалістів (наприклад, UI/UX-дизайн чи верстка сайту). А є функції, які потребують наявності спеціаліста всередині компанії. Це стосується тих задач, які мають циклічний характер, а іноді й невідкладного їх виконання [8].

Наявність відділу дизайну є вкрай важливим для підприємств легкої промисловості. Адже такі компанії виготовляють та продають товар, який в першу чергу може зацікавити споживачів своїм візуалом. Важливо не лише те, яким чином виглядає



одяг та взуття. Важливо те, яким чином це буде піднесено потенційному клієнту, що він буде відчувати дивлячись на комерційний контент бренду.

Виходячи з задач за напрямом «дизайн» отримуємо типову структуру для відділу дизайну на підприємстві легкої промисловості (рис. 2). Слід також враховувати, що кількість графічних дизайнерів, що будуть задіяні у роботі залежить від обсягів роботи (частота виходу нових колекцій, частота акцій та подій і т.д.), а також можливого специфічного функціоналу (наприклад, необхідності постійного монтажу відеороликів – для розміщення на сайті, у соціальних мережах чи у фізичних точках продажу).

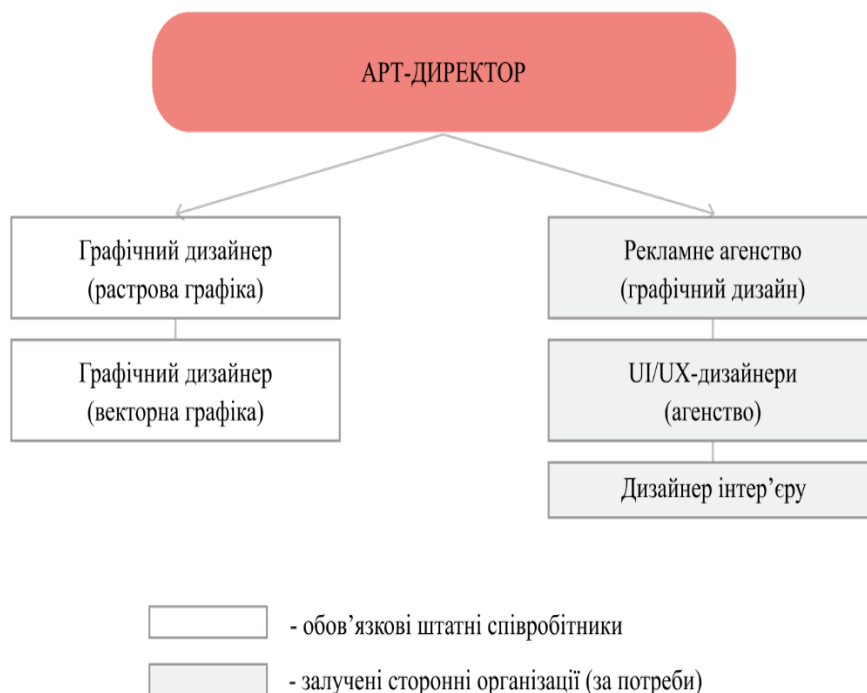


Рисунок 2 – Структура відділу дизайну

Третій напрям з побудови сильного бренду на підприємстві є маркетинг. В даному випадку робота команди з маркетингу буде акцентуватись на комунікаціях споживачів, адже як вже було зазначено вище, стратегія та канали комунікацій визначаються відділом стратегічного планування чи бренд-менеджером. Далі функціонал та напрями маркетингових комунікацій буде розглянуто з точки зору актуальних каналів поширення інформації (табл. 4).

Виходячи за таблиці бачимо, що більшість функцій з маркетингових комунікацій слід реалізовувати за допомогою штатних співробітників компанії. Це зумовлено тим, що, по-перше, всі ці задачі мають безперервний характер, а по-друге, виконання цих задач передбачає значної обізнаності щодо філософії бренду, його основного послугу, а також інформації щодо необхідності проведення тих чи інших заходів, акцій, розсилок та подій компанії, таких як вихід нових колекцій, відкриття нових торгових точок, інформації щодо продажу конкретних товарів і т.д.

Таблиця 4 – Реалізація задач за напрямом «маркетинг» на підприємстві

Сторонні виконавці	Співробітник(и) компанії
<b>SEO</b>	<b>E-mail маркетинг</b>
<p>Завдання: оптимізація сайту компанії та виведення її у топ органічної видачі за ключовими запитами.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рекламне агентство</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>	<p>Завдання: збір бази даних клієнтів, формування електронних листів та проведення розсилок.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціаліст з e-mail розсилок</li> <li>– графічний дизайнер</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>
<b>PPC</b>	<b>SMM</b>
<p>Завдання: запуск рекламних кампаній та оголошень у Google AdWords та аналогічних сервісах.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ppc-спеціаліст (рекламне агентство)</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>	<p>Завдання: формування стратегії просування бренду у соціальних мережах, формування контент-плану, підготовка контенту для публікації, запуск реклами у соціальних мережах.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SMM-спеціаліст</li> <li>– контент-менеджер</li> <li>– копірайтер</li> <li>– графічний дизайнер</li> <li>– таргетолог</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SMM-спеціаліст</li> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>
<b>Outbound маркетинг</b>	
<p>Завдання: підготовка та розміщення (реалізація) зовнішньої реклами, indoor-реклами, реклами у пресі, друкованої реклами.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціаліст з outbound маркетингу</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>	
<b>Планування та реалізація акцій</b>	
<p>Завдання: планування та запуск акцій бренду та аналіз їх ефективності, реалізація бонусних програм (програм лояльності)</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетолог</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>	
<b>Планування та реалізація заходів бренду. PR</b>	
<p>Завдання: планування та реалізація заходів бренду (відкриття нових торгових точок, День народження бренду і т.д.) та забезпечення обізнаності клієнтів щодо цих заходів, робота зі ЗМІ.</p> <p>Виконавець(ці):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– PR-спеціаліст</li> </ul> <p>Відповідальна (контролююча) особа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– директор з маркетингу</li> </ul>	



В той же час, такі задачі як контекстна реклама, реклама в контекстно-медійній мережі (Google та ін.), пошукова оптимізація - раціональніше довірити спеціальним агентствам. Причиною є те, що ці задачі потребують великої кількості спеціалістів, що одночасно будуть працювати над одним проектом. Їх робота буде ефективною та менш фінансово вирадною ніж у випадку якщо компанія буде наймати такого роду спеціалістів у штат. На основі функціоналу відділу маркетингу та аргументації шляхів його реалізації отримуємо структуру відділу маркетингу на підприємстві (рис. 3).

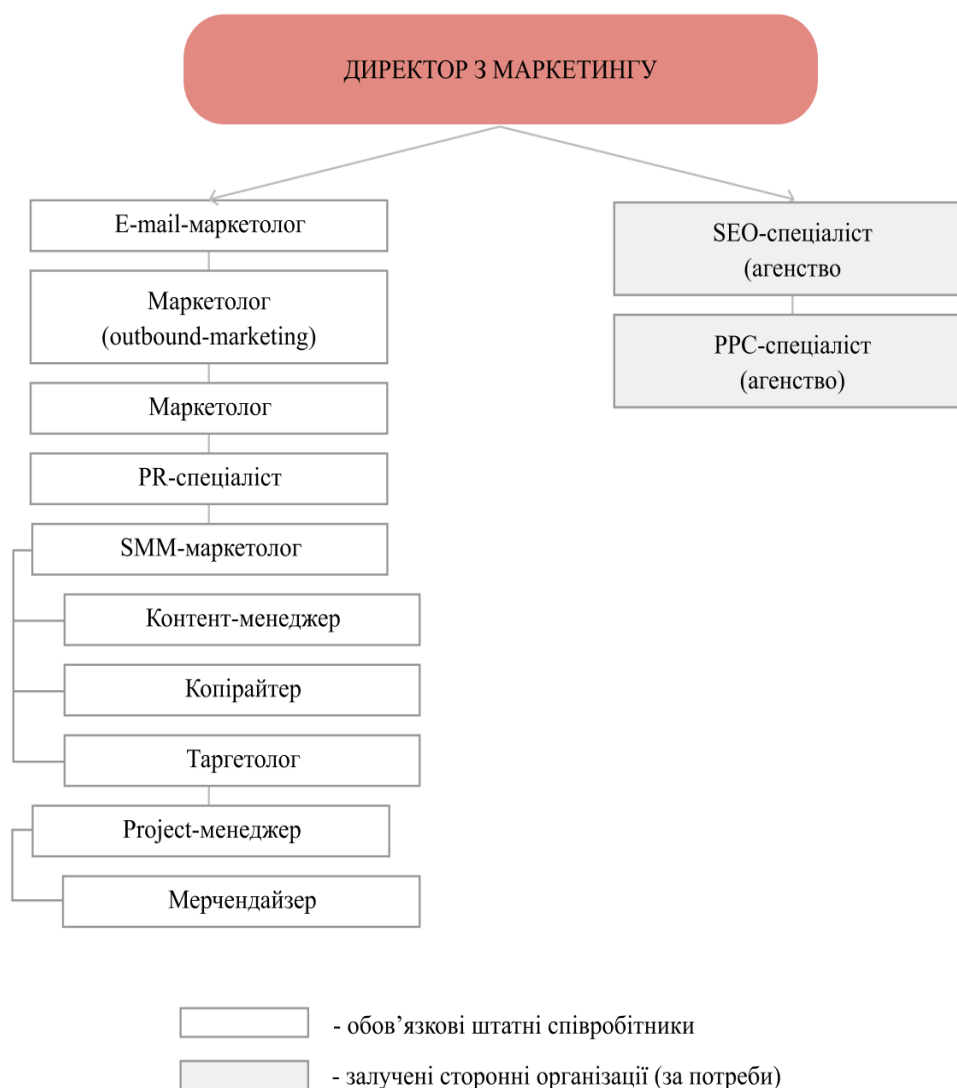


Рисунок 3 – Структура відділу маркетингу на підприємстві легкої промисловості

Останній напрямок, що слід розглянути – аналітика. Відділ маркетингової аналітики має збирати та оброблювати дані стосовно уподобань клієнтів (на основі даних з продажів, кліків на рекламу в залежності від того чи іншого креативу і т.д.), аналітики тенденцій на ринку (fashion-видання, fashion-інфлюенсери) та конкурентів, рекламного контенту та плейсментів для розміщення реклами (на основі даних, що мають бути надані спеціалістами, що керують тим чи іншим напрямом маркетингових комунікацій).

Відділ маркетингової аналітики є вкрай важливим, адже на основі цих даних компанія може зрозуміти чи правильну стратегію вона обрала, наскільки ефективно ця стратегія реалізується, які канали комунікацій приносять бренду нових клієнтів, а на які марно витрачається бюджет. А найголовніше що може дати аналітика – це допомогти зрозуміти своїх клієнтів, чого вони насправді хочуть, адже саме орієнтація на клієнта та його потреби є основою маркетингу.

Більшу частину інформації для відділу аналітики мають постачати відповідні спеціалісти з маркетингу (рис. 4), решта – зовнішні джерела (дані щодо тенденцій та конкурентів) [9].

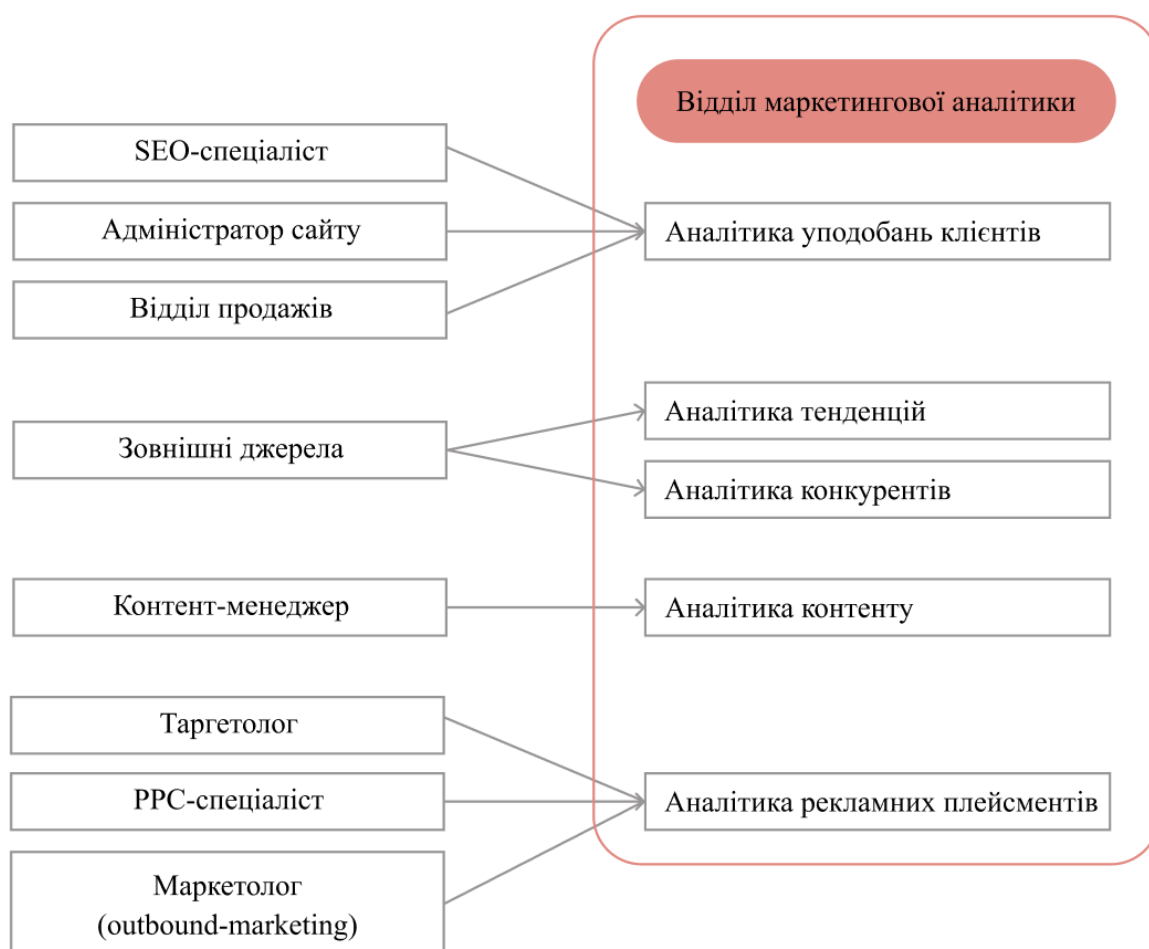


Рисунок 4 – Потік та джерела інформації для маркетингової аналітики на підприємстві легкої промисловості

Для підприємств легкої промисловості зовнішніми джерелами будуть: сайти та сторінки соціальних мереж конкурентів, блоги fashion-інфлюенсерів, fashion-видання, агенства з аналітики тенденцій у світі моди, покази та нові колекції брендів pret-a-porter де люкс та інші. Бренд Zara, наприклад, має у штаті співробітників, що постійно подорожують світом та спостерігають за тенденціями та вподобаннями у одязі на вулицях великих міст, таких як Токіо, Нью-Йорк, Сеул, Лондон і т.д [10]. Це дає

можливість зрозуміти вектор для розробки нових колекцій та краще зрозуміти свою потенційну аудиторію споживачів.

Ці дані є унікальним та вкрай важливими для компанії, тому не можуть бути відданим на обробку та аналіз стороннім організаціям, адже завжди є ризик просочення інформації [11–13]. До того ж аналітика має проводитись постійно, щоб компанія мала змогу якнайшвидше відреагувати на тенденції у суспільстві, зосередити сили та кошти на тих каналах комунікацій, які в певний момент є найбільш ефективними, вчасно відреагувати на дії конкурентів і т.д.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Роблячи висновки, можна сказати наступне. Створення сильного бренду та впровадження бренд-менеджменту на підприємстві наразі є необхідністю для будь-якої компанії. А для того, щоб управління брендом та його просування на ринку було успішним, на підприємстві має бути створена відповідна організаційна структура, що виходить з конкретних цілей компанії та поставлених перед брендом задач. Формування структури відділу бренд-менеджменту організації напряду залежить від сфери діяльності компанії, її масштабів, характеристик цільової аудиторії бренду, необхідності фізичних точок продажу або зосередження компанії на роботі в e-commerce. У статті наведено розробки щодо типового структурування відділу бренд-менеджменту на підприємствах, що працюють у сфері fashion. В залежності від факторів, що наведено вище, структура може бути адаптована для потреб тієї чи іншої компанії у цій сфері. Слід також зазначити, що з розвитком технологій та появою нових каналів комунікацій, така структура буде постійно піддаватися змінам, адаптуючись до реалій сучасності.

1. Управление брендом. *Записки маркетолога*: веб-сайт. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/brand\\_management/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/brand_management/) (дата звернення: 11.02.2021).
2. Brand management. *Wikipedia: The Free Encyclopedia*: веб-сайт. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_management#cite\\_note-shamoon2011-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management#cite_note-shamoon2011-2) (дата звернення: 11.02.2021).
3. Панкрухин А.П. Бренды и брендинг. *Практический маркетинг*. 2011. № 4(170). С. 4-15.
4. Пономарёва Е.А. Бренд-менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2017. 341 с.
5. Bilal Mustafa Khan. Corporate brand management: past, present and future. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*. 2009. Vol. 12. № 1. P. 21-39. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321251189\\_CORPORATE\\_BRAND\\_MANAGEMENT\\_PAST\\_PRESENT\\_AND\\_FUTURE](https://www.researchgate.net/publication/321251189_CORPORATE_BRAND_MANAGEMENT_PAST_PRESENT_AND_FUTURE) (дата звернення: 10.02.2021).
6. Иванов А.А. Брендинг: учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ». 2013. 74 с.
7. Секстон Д. Университет Трампа. Брендинг 101. Минск: «Попурри», 2010. 336 с.
8. Графический дизайнер и UI/UX-дизайнер: как они связаны и чем отличаются. *Hillel. Компьютерная школа*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/graficheskiy-dizayner-i-ui-ux-dizayner-kak-oni-svyazany-i-chem-otlichayutsy> (дата звернення: 14.02.2021).
9. Как аналитики прогнозируют перемены в моде. *Look at me*: веб-сайт. URL: <http://www.lookatme.ru/mag/live/industry-research/218329-big-data-fashion> (дата звернення: 14.02.2021).
10. О'Ши Ковадонга. Феномен Zara. Історія генія, який заснував Inditex / пер. з англ. Л. Малець. Київ: Форс Україна, 2019. 216 с.
11. Oklander M.A., Oklander T.O. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 92–105. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2016/4/92-105> (дата звернення: 18.10.2017).

12. Oklander M.A., Oklander T.O. Segmentation and communication in digital marketing. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 69–78. doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-07>.
13. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 118–129. doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08>.
1. Marketer's Notes. Upravlenie brendom [Brand management]. Available at: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/brand\\_management/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/brand_management/) (accessed 11 February 2021).
2. Wikipedia: The Free Encyclopedia. Brand management. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_management#cite\\_note-shamoon2011-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management#cite_note-shamoon2011-2) (accessed 11 February 2021).
3. Pankrukhin A.P. (2011) Brendy i brending [Brands and branding]. *Practical marketing*, no. 4(170), pp. 4-15.
4. Ponomaryova E.A. (2017) Brend-menedzhment. Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [Brand management. Textbook and workshop for academic undergraduate studies]. Moscow: Urait. (in Russian)
5. Bilal Mustafa Khan. (2009) Corporate brand management: past, present and future. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, vol. 12, no. 1, pp. 21-39. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/321251189\\_CORPORATE\\_BRAND\\_MANAGEMENT\\_PAST\\_PRESENT\\_AND\\_FUTURE](https://www.researchgate.net/publication/321251189_CORPORATE_BRAND_MANAGEMENT_PAST_PRESENT_AND_FUTURE) (accessed 10 February 2021).
6. Ivanov A.A. (2013). Brending: uchebnoe posobie [Branding: a tutorial]. Komsomol'sk-na-Amure: KnASU. (in Russian)
7. Sekston D. Universitet Trampa. Brending 101 [Trump University Branding 101]. Minsk: Popurri. (in Russian)
8. Kozlova A. Graficheskij dizajner i UI/UX-dizajner: kak oni svyazany i chem otlichayutsya [Graphic designer and UI / UX designer: how they are related and how they differ]. *Hillel. IT school*. Available at: <https://blog.ithillel.ua/articles/graficheskij-dizayner-i-ui-ux-dizayner-kak-oni-svyazany-i-chem-otlichayutsya> (accessed 14 February 2021).
9. *Look at me. Kak analitiki prognoziryut peremeny v mode [How analysts predict changes in fashion]*. Available at: <http://www.lookatme.ru/mag/live/industry-research/218329-big-data-fashion> (accessed 14 February 2021).
10. Covadonga O'Shea. (2019) The Man from Zara: The Story of the Genius Behind the Inditex Group. LID Publishing Inc.
11. Oklander, M.A., Oklander, T.O. (2016). Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. *Marketing and Management of Innovations*. 4. 92–105. Available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2016/4/92-105> (accessed: 18.10.2017).
12. Oklander, M.A., Oklander, T.O. (2017). Segmentation and communication in digital marketing. *Marketing and Management of Innovations*, 3. 69–78. doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-07>.
13. Oklander, M.A., Oklander, T.O., Yashkina, O.I. (2018). Marketing research trends: online panels and online communities. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 118–129. doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-08>.

*Alevtyna Kudina, postgraduate of Department of Marketing, Odessa National Polytechnic University.*

***Brand management system of fashion-industry enterprises.***

***Aim of the article.*** *The purpose of the article is to reveal the system of brand management implementation in fashion companies and to develop a plan to create a brand management department in such companies.*

**Analyses results.** *The style and basic principles of brand management should be based on the company's activities and technologies that should be used in brand management and communication strategy with the target audience. Based on this information, we have a functional structure for the implementation of brand management in the company, as well as areas of responsibility of the company's employees working in this area.*

*Brand management is a comprehensive regular management of building and improving the brand, which is carried out at all stages of its development. To effectively manage a company's brand, it is necessary to determine the core value of a particular brand and broadcast it to the target audience. If a brand is a set of values and attributes, then branding is a specific step that a company takes to express its individuality. Branding is how a company manages the perception of a brand by consumers.*

*Brand management can be considered in three directions: a) scientific basis - a system of scientific knowledge that includes the theoretical basis and methodological practice of the world's leading companies in the field of brand management and branding; b) corporate brand management - reflects the corporate vision of the company's mission, its culture and management style. An important area of corporate brand management is the development of corporate identification programs, which achieve the company's recognition in the market, provides a high level of consumer awareness of brands and develops customer loyalty; c) the process of brand management (branding) - aimed at developing the appropriate personality. Branding includes several basic areas, namely: organizational component (formation of a team, unit and consolidation of functions under the relevant management); market research; development of the brand concept; lanning of marketing programs for brand development; organization and marketing activities management.*

*Based on the specifics of the scope of activities of companies engaged in fashion, and the functionality needed to implement brand management in this type of enterprise, recommendations were developed for the structure of the brand management department in companies and areas of responsibility of employees, their tasks and responsibilities. The flows and sources of information, the process of its processing and the mechanisms of interaction of responsible persons within the department responsible for the brand management process are considered.*

**Conclusions and directions for further research.** *Drawing conclusions, we can say the following. Creating a strong brand and implementing brand management in the company is now a necessity for any company. And in order for brand management and its promotion on the market to be successful, the company must create an appropriate organizational structure based on the specific goals of the company and the tasks set before the brand. The formation of the structure of the brand management department of the organization directly depends on the scope of the company, its scale, the characteristics of the target audience of the brand, the need for physical outlets or the company's focus on work in e-commerce.*

*The article presents developments on the typical structuring of the brand management department at enterprises operating in the fashion industry. Depending on the factors listed above, the structure can be adapted to the needs of a company in this area. It should also be noted that with the development of technology and the emergence of new channels of communication, such a structure will be constantly changing, adapting to modern realities.*

Keywords: brand management, branding, enterprises, fashion industry.

*Надійшло до редакції 20 лютого 2021.*