Менеджмент

УДК 658.009.12

Мішустіна Тетяна Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри міжнародного маркетингу
Університет імені Альфреда Нобеля
Mishustina Tetiana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of International Marketing
Alfred Nobel University
ORCID: 0000-0003-1295-3303

ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
TRADEMARK IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. *Вступ. В сучасних умовах цифрової трансформації та загострення конкуренції для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку слід не лише створити якісний товар, але надати йому персоніфікованого образу, що буде диференціюватися у свідомості споживача на тлі конкурентів. Таке завдання вирішує успішна торговельна марка як стратегічний актив підприємства. Постає необхідність визначення місця і ролі торговельної марки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.*

Мета. Метою дослідження є визначення місця і ролі торговельної марки у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу. Базовими матеріалами для дослідження стали наукові праці, присвячені формуванню конкурентоспроможності торговельної марки та її ролі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати. У статті розглянуто особливості формування конкурентоспроможності торговельної марки в сучасному бізнес-середовищі. Сформульовано авторське бачення місця торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства на трьох рівнях: конкурентного потенціалу, конкурентної позиції та вартості торговельної марки. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні (брендові) активи до управлінської системи підприємства, забезпечуючи стратегічний розвиток конкурентних переваг.

Перспективи. Запропонований підхід дозволяє розглядати торговельну марку в складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Подальші дослідження слід спрямувати на розроблення методів оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки та її впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства, торговельна марка, конкурентоспроможність торговельної марки (бренду), конкурентні переваги, бренд.*

Summary. *Introduction. In the current context of digital transformation and intensified competition, ensuring a company's competitiveness in the market requires not only creating a high-quality product but also giving it a personalized*

image that stands out in the consumer's mind against competitors. This task is addressed by a successful trademark as a strategic asset of the company. Therefore, it becomes necessary to define the place and role of the trademark in the system of enterprise competitiveness management.

Purpose. The aim of the study is to determine the place and role of the trademark within the enterprise competitiveness management system.

Materials and Methods. The following scientific methods were used in the study: theoretical generalization, analysis and synthesis, and the systems approach. The primary materials for the study were scientific works devoted to the formation of trademark competitiveness and its role in the enterprise competitiveness management system.

Results. The article examines the specifics of forming trademark competitiveness in the modern business environment. The author presents a conceptual vision of the trademark's place in the enterprise competitiveness management system at three levels: competitive potential, competitive position, and brand value. This approach allows intangible (brand) assets to be integrated into the company's management system, ensuring the strategic development of competitive advantages.

Prospects. The proposed approach enables the consideration of the trademark as a strategic asset within the enterprise competitiveness management system, capable of ensuring long-term competitive advantage. Further research should focus on developing methods for assessing trademark competitiveness and its impact on enterprise competitiveness in conditions of market instability.

Key words: *competitiveness, competitiveness management, enterprise competitiveness, trademark, trademark (brand) competitiveness, competitive advantage, brand.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах цифрової трансформації і глобалізації бізнесу ключовими факторами успіху все частіше стають

нематеріальні цінності, а конкурентна перевага досягається за рахунок інтелектуальних активів, в тому числі торговельної марки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, який характеризується насиченістю, динамізмом і загостренням конкуренції, вже мало створити відмінний товар, важливо йому надати персоніфікованого образу, що відіб'ється у свідомості споживача і буде диференціюватися на тлі конкурентів. Таке завдання вирішує успішна торговельна марка як стратегічний актив підприємства. Постає необхідність визначення місця і ролі нематеріальних активів, зокрема торговельної марки, в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю торговельної марки та впливом торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства розглядаються у працях багатьох вчених. М. Балдинюк розглянув системні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства [1], Л. Березіна, О. Вараксіна, А. Олійник дослідили основні елементи управління конкурентоспроможністю та з'ясували їх взаємозв'язок, обгрунтували функції управління конкурентоспроможністю підприємства [2]. В науковому доробку Л. Вербицької [3] обґрунтовано, що побудова процесів управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системного підходу сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства; визначено, що реалізація системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є можливою на засадах розробки відповідного комплексного механізму, що враховує технологічну, економічну, економічну, соціальну, маркетингову складову функціонування підприємства. Сучасні науковці дослідили особливості формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства [4; 5] та обгрунтували внесок торговельної марки в формування конкурентної

переваги компанії [6; 7]. Однак, залишається недостатньо розробленим значення торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою статті є визначення і наукове обґрунтування місця і ролі торговельної марки у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу. Базовими матеріалами для дослідження стали наукові праці, присвячені формуванню конкурентоспроможності торговельної марки та її ролі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність торговельної марки можна розглядати як характеристику конкурентоспроможності підприємства. В сучасній літературі присутні визначення конкурентоспроможності торговельної марки через поняття «капіталу бренду» та «цінності бренду» [8; 9; 10].

Капітал бренду представляє оцінку репутації продукту через сприйняття споживачами відмінності продукту та його переваги над іншими, що призводить до збільшення обсягів покупок. Таким чином, капітал бренду дає підприємству ряд конкурентних переваг: забезпечує сприйняття його якості і високий рівень обізнаності споживачів, їх прихильність та лояльність тощо [8, с. 108-112].

Водночас, необхідність визначення капіталу бренду через цінність бренду, або фінансову вартість бренду на ринку [10, с. 215-217] обумовлена потребою встановлення продажної вартості бренду, та включення вартості бренду в бухгалтерський баланс компанії як нематеріального активу [11, с. 244]. На думку П. Барвайза [12, с. 97], вартість бренду рідко в повній мірі

відображається в ціні акцій компанії. Однак, вона забезпечує високі обсяги продажів, прибутку та ін.

Капітал та цінність торговельної марки можна об'єднати через визначення категорії «конкурентоспроможність торговельної марки». Конкурентоспроможність торговельної марки – це складна величина, на яку впливає безліч чинників, оскільки торговельна марка є динамічною системою, що має на увазі дію зовнішніх і внутрішніх факторів і зміну у часі. Причому динаміка змін системи обумовлена, насамперед, зовнішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися як керовані параметри. Таким чином, конкурентоспроможність торговельної марки постійно змінюється.

За нашим розумінням, в широкому сенсі, конкурентоспроможність торговельної марки – це здатність торговельної марки конкурувати з іншими торговельними марками у свідомості споживачів у заданий момент часу. Дане визначення відображає міру привабливості торговельної марки для цільової аудиторії, а значить і міру успішності управління підприємством. Тому можна говорити про *конкурентоспроможність торговельної марки як опосередковану характеристику конкурентоспроможності підприємства*. Водночас, конкурентоспроможність виступає властивістю об'єкта, в даному випадку – безпосередньо торговельної марки. Коли ми маємо на увазі *конкурентоспроможність торговельної марки як окремої категорії*, то доцільніше говорити про відносний показник конкурентоспроможності торговельної марки, який відображає здатність торговельної марки задовольнити матеріальні та нематеріальні (емоційні) запити та очікування цільової аудиторії в аналізований період часу порівняно з конкуруючими торговельними марками на певному ринку.

Різниця оцінки конкурентоспроможності торговельної марки, порівняно з конкурентоспроможністю товару чи підприємства полягає в тому, що тут присутні емоціональні фактори, оскільки саме вони

здійснюють прямий вплив на оцінку раціональних факторів самого товару чи підприємства [9].

Оцінка конкурентоспроможності торговельної марки є важливою для рішення управлінських завдань, оскільки дає поточне уявлення про внутрішнє та зовнішнє положення марки, дозволяє планувати комунікативну стратегію та оцінювати її ефективність, сприяє найбільш ефективному розподілу ресурсів.

Конкурентоспроможність торговельної марки лежить в стратегічній площині управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю охоплює комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку і включає різноманітні структурні компоненти, що спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг [3, с. 80].

В структурі системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити:

1. Оперативний рівень управління – платоспроможність, прибутковість;

2. Тактичний рівень управління – адаптивність, інноваційність, фінансова та управлінська прозорість;

3. Стратегічний рівень управління – інвестиційна привабливість бізнесу; підвищення вартості бізнесу.

Відповідно до цього, можна розподілити і взаємозалежність конкурентоспроможності товару, підприємства і торговельної марки (рис. 1).

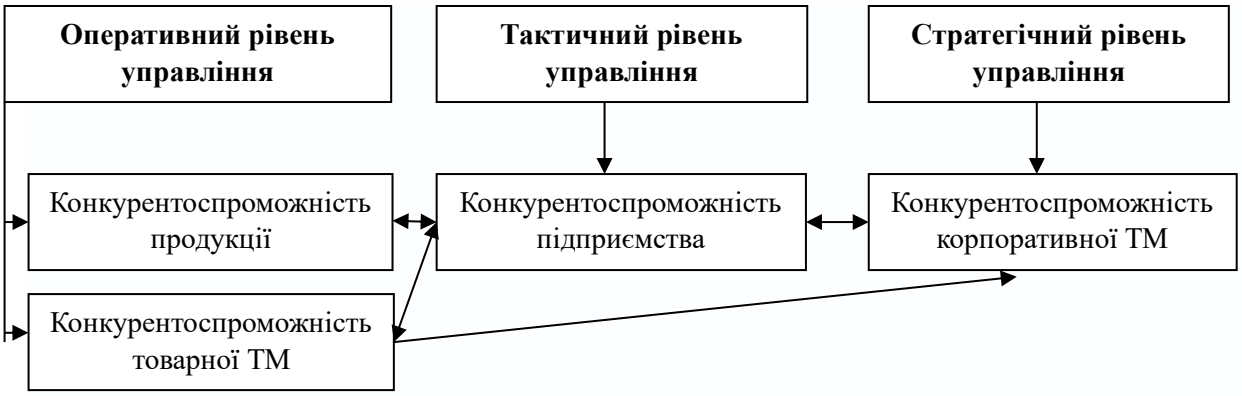

Рис. 1. Взаємозалежність конкурентоспроможності товару, підприємства та торговельної марки в системі управління конкурентоспроможністю

Джерело: розроблено автором

Оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки має бути комплексним і включати параметри, що відображають відношення споживачів до торговельної марки, конкурентну ситуацію на ринку, а також повязані з продуктом (послугою), представленими під даною торговельною маркою. Таким чином, до параметрів оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки відносять [13]: відомість, впізнаваність та визнання цільовою аудиторією; частку ринку та достатню відмінність від інших марок, що полегшує її ідентифікацію; якість та вартість товарів або послуг, що асоціюються з даною торговельною маркою. Також важливо враховувати тривалість та географічне охоплення використання та просування торговельної марки, а також ефективний захист прав на неї, тобто здатність успішно захистити права на торговельну марку від підробок та несанкціонованого використання.

Ґрунтуючись на положеннях Ж.-Н. Капферера [14, с. 25], пропонуємо розглядати три рівні формування конкурентоспроможної торговельної марки, які поєднують в собі різні властивості ТМ (рис. 2).

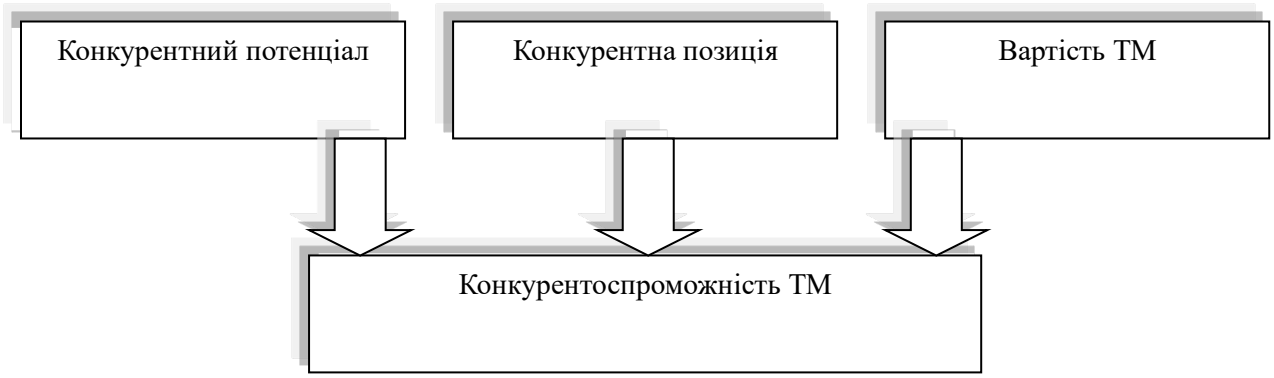

Рис. 2. Рівні формування конкурентоспроможності торговельної марки

Джерело: розроблено автором

Рівень 1 – «Конкурентний потенціал» виражає реальні та потенційні активи торговельної марки, до яких відносять джерела впливу марки (обізнаність/помітність, імідж, тип відносин із споживачами), патенти, авторські права та ін.

Рівень 2 – «Конкурентна позиція», яка виражається через існуючу силу торговельної марки на ринку. Це результат використання реальних активів марки всередині певної галузі та певного конкурентного середовища.

Рівень 3 – «Вартість торговельної марки» - це спроможність торговельної марки приносити прибутки у визначеному зовнішньому середовищі в поточному і майбутньому часових періодах.

Більш детально характеристики за кожним рівнем подані в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика рівнів формування конкурентоспроможності торговельної марки

1 рівень – Конкурентний потенціал (реальні та потенційні активи марки)	**2 рівень – Конкурентна позиція (сила марки)**	**3 рівень – Вартість марки**
Обізнаність про торговельну марку	Частка ринку	Чистий дисконтований потік грошових коштів, які створює торговельна марка, після сплати вартості капітальних
Репутація торговельної марки (атрибути, вигоди, компетенції, ноу-хау тощо)	Лідерство на ринку	

Індивідуальність торговельної марки	Глибина проникнення на ринок	інвестицій на виробничу діяльність та витрат на маркетинг або оцінка для майбутніх періодів
Цінності торговельної марки	Частка споживачів	
Образ торговельної марки	Темпи росту	
Вірність торговельної марки	Ступінь лояльності	
Моделі та права	Преміальна надбавка до ціни	

Джерело: складено автором за [14, с.25]

На кожному рівні присутні характеристики, які визначають не лише конкурентоспроможність власне торговельної марки, але також її місце в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Торговельна марка розглядається у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства на кожному з розглянутих рівнів формування конкурентоспроможності.

Перший рівень — *конкурентний потенціал* торговельної марки — охоплює сукупність реальних і потенційних нематеріальних активів, зокрема впізнаваність, імідж, емоційні зв'язки зі споживачами, а також юридичні права (патенти, авторські свідоцтва тощо). Ці елементи становлять підґрунтя для стратегічного планування та формування брендової політики.

Другий рівень — *конкурентна позиція* — відображає фактичну силу торговельної марки, продукту (послуги), що з нею асоціюється та підприємства в цілому в межах ринкового конкурентного середовища. Вона є індикатором результативності реалізації управлінських рішень щодо використання активів бренду, формує тактичні рішення для зміцнення ринкових позицій торговельної марки, продукту (послуги), що з нею асоціюється та підприємства в цілому та слугує основою для моніторингу і коригування конкурентної стратегії.

Третій рівень — *вартість торговельної марки* — репрезентує здатність бренду генерувати економічну вигоду в коротко- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті вона виступає ключовим інтегральним індикатором ефективності управління конкурентоспроможністю, який дозволяє оцінити віддачу від брендингових інвестицій і спрогнозувати стійкість підприємства на ринку.

Названі три рівні забезпечують узгодженість стратегічного і тактичного компонентів управління конкурентоспроможністю торговельної марки як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обгрунтовано твердження, згідно з яким торговельна марка є важливим нематеріальним активом підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність торговельної марки визначено як інтегральний показник, що враховує не лише функціональні, а й емоційні, ринкові, фінансові та ін. параметри. Запропонований підхід до структуризації факторів конкурентоспроможності торговельної марки дозволяє глибше зрозуміти механізми її впливу на управління підприємством, а також визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Сформульовано авторське бачення місця торговельної марки у системі управління конкурентоспроможністю підприємства на трьох рівнях: конкурентного потенціалу, конкурентної позиції та вартості торговельної марки. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні (брендові) активи до загальної управлінської системи підприємства, забезпечуючи цілісне стратегічне бачення розвитку конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Торговельна марка розглядається у складі системи управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний

забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства на кожному з розглянутих рівнів формування конкурентоспроможності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методів кількісного оцінювання конкурентоспроможності торговельної марки та її впливу на конкурентоспроможність підприємства в розрізі запропонованих рівнів, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень в сфері брендингу та ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому.

Література

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35.

2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.21.35.

3. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір.* 2023. № 187. С. 78-83. https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13.

4. Зоріна О.І., Нескуба Т.В. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 39-44. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/9.pdf (дата звернення: 22.03.2025).

5. Ларіна Я.С., Медведкова І.І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2017. Вип. 1 (123) С. 15-20. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_015_LarinaY,MedvedkovaI.pdf (дата звернення: 02.04.2025).

6. Кузькіна Т.В., Шабага Т.М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2012. №1 (27). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/27_2012/4.pdf (дата звернення: 08.04.2025).

7. Михальчук Л.В., Рагулич О.Ю., Зайцев О.Г. Бренд як конкурентна перевага компанії. *Молодий вчений*. 2020. №5 (81). С. 169-174. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-36.

8. Aaker D. Measuring brand equity across products and markets. *California Management.* 1996. 38(2). Pp. 102-120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets (дата звернення: 17.04.2025).

9. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. 38(2). 1996. P. 85-104.

10. Gupta S., Gallear D., Rudd J., Foroudi P. The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. 2020. 112(5). P. 210-222. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.033.

11. Мішустіна Т.С. Тороговельна марка як фінансовий актив українських підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2012. Том 2, № 1 (5). С. 243-252. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

12. Barwise P. Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Marketing Research*. 1993. № 10 (March). P. 93-104.

13. Середа О. Визнання торговельної марки добре відомою. *Армада*. 24.01.2025. URL: https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnoyi-marky-dobre-vidomoyu/ (дата звернення: 02.05.2025).

14. Kapferer J.-N. Strategic brand management. Free Press. 1994. 358 p.

References

1. Baldyniuk, V.M. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 [in Ukrainian].

2. Berezina, L.M., Varaksina, O.V., Olijnyk, A.S., Rak, A.G. (2021). Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management]. *Ahrosvit*. № 21-22. Pp. 35-42. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.21.35 [in Ukrainian].

3. Verbivs'ka, L.V. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v konteksti systemnoho pidkhodu [Theoretical principles of enterprise competitiveness management in the context of a systems approach]. *Ekonomichnyj prostir.* № 187. Pp. 78-83. https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13 [in Ukrainian].

4. Zorina, O.I, Neskuba, T.V. (2018). Formuvannia brendu iak skladovoi konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Brand formation as a component of an enterprise's competitiveness]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 23. Pp. 39-44. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/9.pdf [in Ukrainian].

5. Larina, Ya.S., Medvedkova, I.I. (2017). Brendynh iak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Branding as a factor in ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy.* Vyp. 1 (123) Pp. 15-20. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_015_LarinaY,MedvedkovaI.pdf [in Ukrainian].

6. Kuz'kina, T.V., Shabaha, T.M. (2012). Vplyv torhovel'noi marky na konkurentospromozhnist' pidpryiemstva [The impact of a trademark on the competitiveness of an enterprise]. *Biznes-navihator*. № 1 (27). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2012/27_2012/4.pdf [in Ukrainian].

7. Mykhal'chuk, L.V., Rahulych, O.Yu., Zajtsev, O.G. (2020). Brend iak konkurentna perevaha kompanii [Brand as a competitive advantage of a company]. *Molodyj vchenyj*. № 5 (81). C. 169-174. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-36 [in Ukrainian].

8. Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management*. 38(2). Pp. 102-120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets.

9. Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. 38(2). Pp. 85-104.

10. Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. 112(5). Pp. 210-222. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.033.

11. Mishustina, T.S. (2012). Torohovel'na marka iak finansovyj aktyv ukrains'kykh pidpryiemstv [Trademark as a financial asset of Ukrainian enterprises]. *Biuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu.* T. 2, № 1 (5). C. 243-252. URL: https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf [in Ukrainian].

12. Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or Boojum? /*International Journal of Marketing Research*. № 10 (March). Pp. 93-104.

13. Sereda, O. (2025). Vyznannia torhovel'noi marky dobre vidomoiu [Recognition of a trademark as well-known]. *Armada*. URL: https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnoyi-marky-dobre-vidomoyu/ [in Ukrainian].

14. Kapferer, J.-N. (1994). Strategic brand management. Free Press. 358 p.