

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-20>

УДК 658.012.32

ІМІДЖЕВА ТА СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

THE IMAGE-BUILDING AND STRATEGIC ROLE OF A TRADEMARK IN ENSURING COMPETITIVENESS

Захарченко Аліна Олегівна

директор,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4368-2325>**Могила Роман Олегович**

викладач,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8489-2493>**Раєвський Сергій Валентинович**

викладач,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1549-9398>**Zakharchenko Alina, Mohyla Roman, Raiievskyi Serhii**

Private Higher Education Establishment "European University"

В умовах цифрової трансформації та посилення ринкової конкуренції акцент зміщується з якості продукту на його персоніфікований образ. Цей образ, створюваний успішною торговельною маркою, стає ключовим інструментом диференціації. Таким чином, торговельна марка набуває статусу не просто маркетингового елементу, а стратегічного активу, що вимагає глибокого аналізу її місця і ролі в системі управління конкурентоспроможністю. Ефективне використання марки дозволяє отримати довгострокові конкурентні переваги. Успіх підприємства залежить від конкурентоспроможності його торговельної марки, що є комплексною системою, яка охоплює три рівні. Перший – конкурентний потенціал, що формується внутрішніми ресурсами та можливостями компанії. Другий – конкурентна позиція, що відображає місце бренду на ринку та його сприйняття споживачами. Третій – вартість торговельної марки (бренд-капітал), що є фінансовим виміром успішності, який накопичується завдяки репутації та лояльності клієнтів. Таким чином, ефективне управління цими трьома рівнями дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції та досягати довгострокового успіху. Ця методологія забезпечує ефективну інтеграцію нематеріальних активів в управлінський контур підприємства, що є критично важливим для забезпечення стратегічного розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, торговельна марка, бренд-капітал, цінність бренду, нематеріальні активи, стратегічний менеджмент, конкурентна позиція, конкурентний потенціал, вартість торговельної марки, управління конкурентоспроможністю.

For companies to remain competitive amidst digital transformation and intensified market rivalry, the focus is shifting from the product's quality alone to its personalized image. This image, crafted and sustained by a successful trademark, becomes a key tool for differentiation in the consumer's mind. Thus, a trademark evolves from a simple marketing element into a company's strategic asset. This necessitates a deeper analysis of its place and role within the overall system of enterprise competitiveness management. The effective use of a trademark not only helps secure market position but also creates long-term competitive advantages. The main goal of this research is to conceptualize and systematize the place and role of a trademark as a key element in a company's competitiveness management system. The study employed the following scientific methods: theoretical generalization, analysis, synthesis, and a systemic approach. The theoretical foundation is based on academic works dedicated to the formation of trademark competitiveness and its role in a company's competitiveness management system. The publication systematizes the features of forming a trademark's competitiveness as a determinant of a company's

success in a dynamic business environment. It formulates an original perspective that positions the trademark within the competitiveness management system based on three levels: competitive potential (the resource base and capabilities that form the brand's foundation), competitive position (the brand's perception and differentiation in target markets), trademark value, or brand equity (a financial reflection of its strength and prospects). The proposed model allows for the effective integration of intangible assets into a company's management framework, which is crucial for ensuring strategic development and achieving sustained competitive advantages. The methodology presented allows a trademark to be viewed as a key strategic asset in the company's competitiveness management system. This ensures the potential for creating long-term competitive advantages. Prospects for future research include developing tools for assessing trademark competitiveness and studying its impact on a company's overall stability in an unstable market environment.

Keywords: enterprise competitiveness, trademark, brand equity, brand value, intangible assets, strategic management, competitive position, competitive potential, trademark value, competitiveness management.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, де домінують цифровізація та глобалізація, нематеріальні активи, як-от торговельна марка, стають вирішальними для досягнення конкурентної переваги.

У динамічному та висококонкурентному сучасному ринку, лише якісного продукту недостатньо для успіху. Важливо надати товару унікальний образ, який відрізнятиме його від інших у свідомості споживача. Цю стратегічну роль виконує торговельна марка, що стає ключовим активом підприємства.

Враховуючи зазначене, виникає потреба в глибокому аналізі місця та ролі нематеріальних активів, зокрема торговельної марки, у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях, присвячених конкурентоспроможності, виділяються кілька важливих напрямків. Наприклад, О. Завгородня аналізувала системні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Водночас, В. Корж, О. Мельниченко та С. Бабій зосередилися на ключових елементах та їхніх взаємозв'язках, обґрунтовуючи основні функції управління цим процесом.

У науковій роботі Н. Приставської доведено, що системний підхід до управління конкурентоспроможністю допомагає формувати та розвивати стійкі конкурентні переваги підприємства. Авторка стверджує, що цей підхід можна реалізувати, створивши комплексний механізм, який враховуватиме технологічні, економічні, соціальні та маркетингові аспекти його діяльності.

Наукові дослідження в сучасній літературі також розглядають бренд та торговельну марку як важливі елементи конкурентоспроможності. Зокрема, О. Григор'єва та С. Григорчук вивчали, як формується бренд у контексті конкурентних переваг підприємства, а І. Плугіна та Л. Тверденко обґрунтували, як

саме торговельна марка сприяє формуванню конкурентної переваги компанії.

На жаль, роль торговельної марки як ключового елемента в системі управління конкурентоспроможністю підприємства ще недостатньо досліджена.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес наукової спільноти до теми конкурентоспроможності підприємства, більшість існуючих досліджень зосереджуються переважно на загальних аспектах конкурентного аналізу або на зовнішніх маркетингових стратегіях. При цьому залишаються недостатньо розробленими інструментальні механізми управління торговельною маркою як стратегічним активом.

Зокрема, не отримали належного висвітлення аспекти взаємозв'язку між операційним менеджментом і системним використанням торговельної марки як елементом управлінських рішень. Актуальним є формування комплексного бачення торговельної марки не лише як зовнішнього PR-інструменту, а як невід'ємної складової операційного та стратегічного менеджменту, що сприяє організаційній стійкості та ефективності управлінських процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз двох ключових функцій торговельної марки – іміджевої та стратегічної. Вони розглядаються як основні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також, метою є розробка підходів до інтеграції торговельної марки в управлінські процеси з метою підвищення ефективності реагування на ринкові виклики, забезпечення стабільного функціонування та збереження довіри споживачів в умовах ринкової нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність торго-

вельної марки (бренду) є однією з ключових умов загальної конкурентоспроможності підприємства. У сучасних наукових роботах це поняття часто розглядається у тісному зв'язку з такими концепціями, як «капітал бренду» та «цінність бренду» [9; 11; 12].

Бренд-капітал – це оцінка репутації продукту, що формується завдяки сприйняттю споживачами його відмінності та переваги над іншими, що, своєю чергою, призводить до зростання обсягів продажів. Таким чином, бренд-капітал забезпечує підприємству низку конкурентних переваг, включаючи високий рівень обізнаності споживачів, позитивне сприйняття якості продукції та формування їхньої прихильності й лояльності [9].

Водночас, визначення капіталу бренду через його фінансову вартість є необхідним для встановлення продажно ціни та включення до бухгалтерського балансу підприємства як нематеріального активу [12; 5]. Згідно з П. Барвайзом, вартість бренду рідко повністю відображається в ціні акцій компанії, проте вона є ключовим чинником для забезпечення високих обсягів продажів та прибутку [10].

Об'єднання концепцій капіталу та цінності торговельної марки дозволяє визначити категорію «конкурентоспроможність торговельної марки». Це комплексна та динамічна величина, що залежить від безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів. Оскільки торговельна марка є динамічною системою, її стан постійно змінюється під впливом цих чинників. Динаміка змін зумовлена, перш за все, зовнішніми факторами, значну частину яких можна розглядати як керовані параметри. Таким чином, конкурентоспроможність торговельної марки є не статичною, а постійно змінною величиною.

Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність торговельної марки – це її здатність успішно конкурувати з іншими брендами за увагу та перевагу споживачів. Це поняття відображає привабливість бренду для цільової аудиторії, опосередковано свідчить про ефективність управління компанією та є важливим показником її загальної конкурентоспроможності.

Коли конкурентоспроможність розглядається як властивість самої торговельної марки, вона є відносним показником. Цей показник відображає здатність бренду задовольняти як матеріальні, так і нематеріальні (емоційні) потреби цільової аудиторії, порівняно з конкурентами на конкретному ринку та в певний проміжок часу.

Визначення конкурентоспроможності торговельної марки відрізняється від оцінки конкурентоспроможності товару чи підприємства тим, що воно враховує емоційні фактори. Ці фактори безпосередньо впливають на те, як споживачі сприймають раціональні характеристики продукту або компанії [8].

Оцінка конкурентоспроможності торговельної марки є критично важливою для управління, оскільки вона дає чітке уявлення про її поточний стан на ринку. Це допомагає ефективно планувати комунікаційну стратегію, оцінювати її результативність та оптимально розподіляти ресурси підприємства.

Конкурентоспроможність торговельної марки – це ключовий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система управління охоплює комплекс стратегій, процесів і заходів, які спрямовані на створення та збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку [1].

У структурі системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити три ключові рівні:

1. Оперативний рівень – фокусується на поточній діяльності, зокрема на платоспроможності та прибутковості.

2. Тактичний рівень – охоплює адаптивність, інноваційність та прозорість фінансового й управлінського обліку.

3. Стратегічний рівень – спрямований на забезпечення інвестиційної привабливості та підвищення вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Управління конкурентоспроможністю має чітку ієрархію рівнів. На стратегічному рівні визначається конкурентоспроможність усієї корпорації та бренду, формуючи їхню загальну ринкову позицію. Далі йде тактичний рівень, де управління зосереджене на конкретному підприємстві, узгоджуючи стратегічні цілі з повсякденними завданнями. Нарешті, оперативний рівень – це безпосереднє управління конкурентоспроможністю продукції та бренду, що виявляється через якість товарів, цінову політику, інновації та здатність задовольняти потреби споживачів. Таким чином, конкурентоспроможність продукту, підприємства та бренду тісно взаємопов'язані та утворюють єдину систему, де кожен рівень впливає на інший.

Оцінка конкурентоспроможності торговельної марки має бути комплексною, враховуючи відносини споживачів до марки, конкурентну ситуацію на ринку та характеристики самого продукту. До таких параметрів належать відо-

мість і впізнаваність, частка ринку, якість та вартість товарів, що з нею асоціюються. Також важливо брати до уваги тривалість та географічне охоплення використання, а також ефективний правовий захист від підробок та несанкціонованого використання [8].

Спираючись на положення Ж.-Н. Капфєрєра [3], ми пропонуємо розрізняти три рівні, на яких формується конкурентоспроможність торговельної марки, що поєднують різні її властивості (рис. 1).

Рівень 1 – «Конкурентний потенціал»: відображає сукупність реальних і потенційних активів бренду. Елементи, що формують конкурентний потенціал бренду, є його ключовими нематеріальними активами:

- Обізнаність про торговельну марку визначає, наскільки бренд є знайомим для споживачів. Це включає впізнаваність і згадуваність, що є першим кроком до формування споживчої переваги.

- Репутація – це сукупне сприйняття бренду, сформоване на основі його атрибутів, вигод, компетенцій та ноу-хау. Вона є основою для довіри споживачів.

- Індивідуальність та цінності надають бренду унікальних рис, які дозволяють споживачам ідентифікувати себе з ним. Це сприяє створенню міцних емоційних зв'язків.

- Образ торговельної марки – це суб'єктивна картина, що формується у свідомості споживача. Важливо відстежувати цей образ, щоб він відповідав бажаному позиціонуванню.

- Вірність – це рівень лояльності споживачів, що виражається у повторних покупках та готовності рекомендувати бренд. Це джерело стабільних доходів.

- Моделі та права включають юридичний захист, який забезпечує ексклюзивність бренду та захищає його від підробок, що є важливим нематеріальним активом.

Ці елементи формують основу для стратегічного планування та розробки бренд-політики.

Рівень 2 – «Конкурентна позиція»: характеризує поточну силу марки на ринку. Цей рівень є результатом ефективного використання її активів у конкретній галузі та конкурентному середовищі. Цей рівень відображає її фактичне становище на ринку і вимірюється через низку кількісних та якісних показників:

- Частка ринку: відсоток ринку, який належить торговельній марці.

- Лідерство на ринку: позиція, яку займає бренд порівняно з конкурентами (лідер, послідовник, нішевий гравець).

- Глибина проникнення на ринок: ступінь поширеності продукту під даною маркою серед цільової аудиторії.

- Частка споживачів: кількість споживачів, які віддають перевагу саме цій торговельній марці.

- Темпи зростання: швидкість збільшення частки ринку та обсягів продажів.

- Ступінь лояльності: показник прихильності споживачів, що відображає частоту повторних покупок.

- Преміальна надбавка до ціни: можливість продавати продукт за вищою ціною порівняно з конкурентами завдяки силі бренду.

Конкурентна позиція виступає основним індикатором результативності управлінських рішень, спрямованих на використання активів бренду. Вона є підґрунтям для розробки тактичних заходів, що дозволяють зміцнити ринкові позиції як самої торговельної марки, так і пов'язаного з нею продукту та підприємства в цілому. Крім того, цей показник є ключовим інструментом для моніторингу та своєчасного коригування загальної конкурентної стратегії.

Рівень 3 – «Вартість торговельної марки»: визначається як її здатність генерувати при-



Рис. 1. Ієрархія рівнів формування конкурентоспроможності торговельної марки

Джерело: сформовано авторами

буток у поточному та майбутньому періодах. На рівні «Вартість марки» (або бренд-капітал) оцінюється її фінансовий внесок у прибуток компанії. Цей показник розраховується як чистий дисконтований потік грошових коштів, який генерує торговельна марка.

По суті, це вартість, що залишається після вирахування витрат на виробництво, капітальні інвестиції та маркетинг. Ця оцінка може проводитися як для поточного, так і для майбутніх періодів, щоб визначити фінансову цінність бренду як нематеріального активу [3].

Вартість торговельної марки – це ключовий показник ефективності управління її конкурентоспроможністю. Вона дає змогу оцінити прибутковість інвестицій у бренд і спрогнозувати стабільність підприємства на ринку.

На кожному з цих рівнів існують характеристики, що не лише визначають конкурентоспроможність самої торговельної марки, а й її роль в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Це робить торговельну марку стратегічним активом, здатним забезпечувати довгострокові конкурентні переваги на всіх рівнях.

Висновки. У статті доведено, що торговельна марка – це важливий нематеріальний актив, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Ми визначили конкурентоспроможність торговельної марки як інтегральний показник,

що враховує не лише функціональні, а й емоційні, ринкові та фінансові параметри.

Запропонований підхід до структурування цих факторів дозволяє глибше зрозуміти, як саме торговельна марка впливає на управління компанією, а також визначити ключові напрями для підвищення її конкурентоспроможності.

У статті сформульовано авторське бачення місця торговельної марки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Це бачення розглядає її на трьох рівнях: конкурентного потенціалу, конкурентної позиції та вартості. Такий підхід дозволяє інтегрувати нематеріальні (брендові) активи в загальну управлінську систему, що забезпечує цілісне стратегічне бачення розвитку конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Торговельна марка розглядається в системі управління конкурентоспроможністю підприємства як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу на кожному рівні.

Подальші дослідження варто зосередити на розробці методів кількісної оцінки конкурентоспроможності торговельної марки та її впливу на загальну конкурентоспроможність підприємства. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері брендингу та ефективність системи управління конкурентоспроможністю в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>
2. Григор'єва О. А., Григорчук С. Л. Формування бренду як складова конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 4. С. 234–243.
3. Завгородня О. В. Системні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 45–48.
4. Корж В. В., Мельниченко О. А., Бабій С. Ю. Управління конкурентоспроможністю: елементи, взаємозв'язки та функції. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 112–118.
5. Мішустіна Т. С. Тоговельна марка як фінансовий актив українських підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. Т. 2, № 1 (5). С. 243–252. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).
6. Приставська Н. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 109. С. 97–105.
7. Плугіна І. В., Тверденко Л. О. Внесок торговельної марки у формування конкурентної переваги компанії. *Економічний форум*. 2025. № 2. С. 58–64.
8. Середа О. Визнання торговельної марки добре відомою. *Армада*. 24.01.2025. URL: <https://armada.law/blog/vyznannya-torgovelnoyi-marky-dobre-vidomoyu/> (дата звернення: 01.08.2025).
9. Aaker D. Measuring brand equity across products and markets. *California Management*. 1996. № 38(2). Р. 102–120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets (дата звернення: 22.07.2025).

10. Barwise P. Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Marketing Research*. 1993. № 10 (March). P. 93–104.
11. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. 1996. № 38(2). P. 85–104.
12. Gupta S., Gallea D., Rudd J., Foroudi P. The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. 2020. № 112(5). P. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>
13. Kapferer J.-N. Strategic brand management. Free Press. 1994. 358 p.

REFERENCES:

1. Verbiv's'ka, L.V. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v konteksti systemnoho pidkhodu [Theoretical principles of enterprise competitiveness management in the context of a systems approach]. *Ekonomichnyi prostor*. № 187. P. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> [in Ukrainian].
2. Hryhorieva O. A., Hryhorchuk S. L. (2024). Brand formation as a component of enterprise competitiveness. *Marketing and Innovation Management*. No. 4. P. 234–243. [in Ukrainian].
3. Zavorodnia O. V. (2022). Systemic characteristics of enterprise competitiveness management. *Economy and State*. No. 2. P. 45–48. [in Ukrainian].
4. Korzh V. V., Melnychenko O. A., Babii S. Yu. (2023). Competitiveness management: elements, interrelations and functions. *Economic Bulletin*. No. 3. P. 112–118. [in Ukrainian].
5. Mishustina, T.S. (2012). Torohovel'na marka yak finansovij aktyv ukrains'kykh pidpriemstv [Trademark as a financial asset of Ukrainian enterprises]. *Biuleten' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*. T. 2, № 1 (5). P. 243–252. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/35.pdf> [in Ukrainian].
6. Prystavska N. V. (2024). A systemic approach to enterprise competitiveness management. *Economic Space*. No. 109. P. 97–105. [in Ukrainian].
7. Pluhina I. V., Tverdenok L. O. (2025). The contribution of a trademark to the formation of a company's competitive advantage. *Economic Forum*. No. 2. P. 58–64. [in Ukrainian].
8. 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].
9. Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management*. 38(2). P. 102–120. URL: https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets.
10. Barwise P. (1993). Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of Marketing Research*. No. 10 (March). P. 93–104.
11. Feldwick P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*. № 38(2). P. 85–104.
12. Gupta S., Gallea D., Rudd J., Foroudi P. (2020). The Impact of Brand Value on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. № 112(5). P. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>.
13. Kapferer J.-N. (1994). Strategic brand management. Free Press. 358 p.