

**Файвішенко Д.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри журналістики та реклами  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Fayvishenko Diana**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Journalism and Advertising  
Kyiv National University of Trade and Economics

## МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДУ

### COMPETITIVE MATRIX ANALYSIS OF BRAND

*У статті обґрунтовано поняття конкурентоспроможності бренду. Наведено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності брендів мінеральної води на основі матричного аналізу під час оцінки співвідношення двох комплексних показників: перспективності розвитку і якості продукції для визначення лідерів ринку. Сформовано основні критерії оцінки для кожного бренду з урахуванням коефіцієнтів вагомості. Зроблено акцент на тому, що вимірювання конкурентоспроможності бренду дає змогу дотримуватися чітких принципів; усвідомити, що отримані результати можуть бути надійним інструментом дослідження стану і перспектив розвитку діяльності суб'єкта. Оцінка конкурентоспроможності бренду передбачає розрахунок комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, показують результати і реальні можливості всіх структурних підрозділів підприємства, здатність швидко реагувати на зовнішні зміни в ринковому середовищі. Наведені результати матричного аналізу з визначення позицій кожного з вибраних брендів.*

**Ключові слова:** бренд, конкурентоспроможність, мінеральна вода, матричний аналіз, стратегічне управління.

*В статье обосновано понятие конкурентоспособности бренда. Представлен методический подход к оценке конкурентоспособности брендов минеральной воды на основе матричного анализа при оценке соотношения двух комплексных параметров: перспективности развития и качества продукции для определения лидеров рынка. Сформированы основные критерии оценки для каждого бренда с учетом коэффициентов весомости. Сделан акцент на том, что измерение конкурентоспособности бренда позволяет установить существенное влияние факторов; осознать, что показатели могут быть надежным инструментом исследования состояния и перспектив развития деятельности субъекта. Оценка конкурентоспособности бренда предусматривает расчет комплекса показателей, характеризующих различные стороны деятельности предприятия, показывают результаты и реальные возможности всех структурных подразделений предприятия, способность быстро реагировать на внешние изменения в рыночной среде. Представлены результаты матричного анализа по определению позиций каждого из выбранных брендов.*

**Ключевые слова:** бренд, конкурентоспособность, минеральная вода, матричный анализ, стратегическое управление.

*Today, in the conditions of rapid environmental changes, the impact of integration processes, competition between market participants, analyzing and evaluating the competitiveness of brands become relevant. So does developing adapted strategies for managing long-term brands, identifying specific paths of development, potential and potential transformation of enterprise brands of companies to the factors of competitive environment and implementing new technologies and innovative solutions. Assessing the brand's competitiveness provides for the calculation of a set of indicators, characterizing various aspects of the enterprise's activity, shows the results and real capabilities of all structural units of the enterprise, the ability to quickly respond to external changes in the market environment. Reliable assessment of the capabilities of the company, its strengths and weaknesses allows you to develop a successful competitive strategy and determine the position of enterprises (brands) in the market. Achieving this goal is only possible if there is a rapid and objective assessment of competitiveness. The article substantiates the concept of brand competitiveness, presents a methodological approach for assessing the competitiveness of mineral water brands, based on matrix analysis in assessing the ratio of two complex parameters: development prospects and product quality for certain market leaders. The main evaluation criteria for each brand are formed taking into account the weighting factors. The emphasis is made on the fact that the matrix analysis of measuring the competitiveness of*

*a brand allows you to establish a significant influence of factors; realize that indicators can be a reliable tool to study the status and prospects of development of the subject. The results of matrix analysis to determine the positions of each of the selected brands are presented. Prospects for further exploration are: more detailed analysis of regional consumption of mineral water brands, assessment of factor determinants of consumption, development of a model for strategic brand management adapted to the fleeting conditions.*

**Keywords:** brand, competitiveness, mineral water, matrix analysis, strategic management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах швидкоплинності зовнішнього середовища, впливу інтеграційних процесів, конкурентної боротьби між учасниками ринку актуальним стає питання аналізу та оцінки конкурентоспроможності брендів, розроблення стратегій управління брендами у довгостроковій перспективі, виокремлення конкретних шляхів розвитку, потенційних можливостей та адаптації брендів підприємств до факторів конкурентного середовища, впровадження нових технологій та інноваційних рішень, можливостей, що створюються завдяки внутрішнім ресурсам підприємств, формування стратегічної конкурентоспроможності бренду внаслідок оперативної й об'єктивної оцінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань оцінки конкурентоспроможності присвячено роботи як закордонних, так і вітчизняних дослідників, таких як: Д. Аакер, С. Бріджес, П. Дойль, В. Гросул, Р. Жовновач, Л. Зайцева, А. Мазаракі, Н. Орлова, І. Франів, Т. Швед. Однак загальноприйнятого тлумачення цих понять та визначеної методики оцінки конкурентоспроможності бренду нині немає, роль стратегічного управління та матричний аналіз і сьогодні залишається актуальним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є матричний аналіз під час оцінки співвідношення двох комплексних параметрів: перспективності розвитку і якості продукції для визначених лідерів ринку мінеральної води. Сформувано основні критерії оцінки для кожного бренду з урахуванням коефіцієнтів вагомості, виокремлено перспективи розвитку визначених лідерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішне функціонування суб'єктів на ринку мінеральної води на сучасному етапі розвитку економіки України безпосередньо залежить від здійснення ними виробничо-комерційної діяльності, яка максимально використовує умови, створені зовнішнім середовищем, та можливості, що створюються завдяки внутрішнім ресурсам підприємств [9]. Об'єктивізм, оперативність, вірогідність оцінки конкурентоспроможності бренду дає можливість визначити пріоритетні аспекти розвитку самого підприємств, проаналізувати сильні та слабкі сторони, згенерувати зусилля на формування вдалої адаптивної конкурентної стратегії розвитку та управління брендом.

В економічній літературі є багато розрахунків, графічних методів оцінки конкурентоспроможності. Для більшості базисом виступають [5]:

- виокремлені фактори, що визначають конкурентоспроможність;
- чинники конкурентоспроможності, для яких притаманні суб'єктивізм і умовність;
- складні конструкції, що ідеалізуються; вводяться нові системи координат, будуються матриці з новими економічними показниками та визначеннями.

Простежується логічність та теоретико-методична обґрунтованість моделей, однак спостерігається абстрактність у конкретних економічних умовах їхнього функціонування.

Нині відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. Через призму оцінки конкурентоспроможності підприємства, на думку І. Булах та Т. Надтока [8], конкурентоспроможність бренду можна розглядати як засіб, за допомогою якого до керівництва доводиться інформація про ступінь захищеності та оновлення конкурентних переваг, рівень їх відповідності, фактичні дані про рівень конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності використовується в процесі стратегічного аналізу та забезпечує високу якість орієнтованих для ухвалення управлінських рішень процесів, для підвищення якості поточних і майбутніх проектів, програм стратегій і політики.

Аналіз конкурентоспроможності бренду формується під впливом чинників, що є базисом для дослідження стану та перспектив розвитку діяльності суб'єкта. Конкурентоспроможність бренду являє собою особливу властивість товару задовольняти потреби цільових покупців більшою мірою і з меншими витратами порівняно з товарами конкурентів [10]. Загалом конкурентоспроможність бренду являє собою інтегральний, комплексний показник, адаптований до реальних умов трансформації економіки на конкретному ринку, це результат реальних можливостей структурних підрозділів підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни, формувати конкурентну стратегію, створювати психологічно-емоційний зв'язок зі споживчою аудиторією, формувати стійку позицію у свідомості споживача.

Останні дослідження базуються на вимірюванні основних параметрів [7]: інвестицій в устаткування, капіталовкладень у нові розробки, розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, формування портфеля брендів; розширення ринків збуту та завойовування нової ринкової ніші; впровадження інтегрованого інструментарію маркетингових комунікацій, стимулювання збуту; чітко визначене позиціонування бренду на ринку; підтримка та формування іміджу підприємства, виготовлення високоякісної продукції із широким постійно оновленим асортиментом, що базується на основі інноваційних рішень та технологій, чіткого та сумлінного дотримання вимог щодо істотних умов договору і термінів постачання або надання послуг.

Безумовно, акцент зроблено на принципи формування оцінки конкурентоспроможності бренду, дотримання яких формує стратегічні напрями щодо досягнення визначеного результату, дає уявлення про максимальний ефект за оптимальних рішень: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності,

порівняльності, ефективності дослідження [5]. З урахуванням циклічності та періодичності та адаптацією до конкретних умов функціонування бренду.

Базисом визначення конкурентних позицій певного бренду є повна, об'єктивна, достовірна інформація, що дає змогу з мінімальною похибкою якісно і кількісно оцінити формування й управління конкурентними перевагами як підприємства, так і самого бренду, визначити конкурентний потенціал.

Останнім часом простежується зведення різних за природою техніко-економічних показників у єдиний показник конкурентоспроможності. Нині є безліч методик оцінки рівня конкурентоспроможності з найменшою похибкою результатів оцінки [6]. Кожен із них розкриває окремі аспекти діяльності, але лише в комплексі під час застосування методів з усіх груп підходів можна оцінити ефективність діяльності, у тому числі визначити результат взаємодії між різними його напрямками, маркетингову політику, стратегію роботи на перспективу, врахувати якість, економічні параметри продукції [12].

Для визначення найбільш конкурентоспроможного бренду на ринку мінеральної води використано матричний аналіз на основі оцінювання співвідношення двох комплексних показників: перспективності розвитку (обсяг реалізованої продукції, частка ринку, середня ціна, відрахування на рекламу, прибуток підприємства, відрахування на соціальні заходи) та комплексного показника якості продукції (смак, запах, прозорість, ступінь мінералізації, сертифікація).

Результатом матричного аналізу є визначення за двома названими параметрами позиції кожного з вибраних брендів на ринку мінеральної води. Розрахунок конкурентоспроможності основних брендів-лідерів ринку мінеральної води, визначених шляхом опитування за 5-бальною шкалою за трьома респондентськими групами, на основі сформованого інтегрального рейтингу згідно з визначеною методикою розрахунку балів: було визначено позиції таких брендів, як «Миргородська»; «Моршинська»; «Карпатська джерельна» «Знаменівська»; «Трускавецька»; «Оболонська»; «Прозора», «Поляна Квасова» [13].

Аналіз конкурентоспроможності брендів мінеральної води проведено для підприємств національних виробників, тому в розрахунок не включений лідер продажу «Vorjomi» (Грузія) [14].

За основу взято основні критерії, які мають різну впливовість, з урахуванням коефіцієнта вагомості,

встановленою експертною оцінкою шляхом попарного порівняння.

1. Обсяг реалізованої продукції – 0,1.
2. Частка ринку, що займає підприємство – 0,2.
3. Середня ціна (1,5 л) – 0,2.
4. Відрахування на рекламу, тис.грн.– 0,2.
5. Прибуток підприємств, тис.грн.– 0,1.
6. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.– 0,05.
7. Комплексний показник якості,% – 0,1.
8. Номенклатура товарів – 0,05.

Відносна оцінка кожного з критеріїв здійснювалася шляхом надання їм відносного індексу від 1 до 10 (ступінь конкурентоспроможності оцінювався за вагомістю впливу критеріїв від мінімального 1 до максимального індексу 10) у табл. 1.

Зважену оцінку сформовано як добуток коефіцієнта вагомості та відносної оцінки. Наступним етапом є побудова матриці, базисом якої виступає об'єднання зважених показників перспективності розвитку та комплексного показника якості продукції (рис. 1).

У результаті оцінювання вибраних брендів на ринку мінеральної води визначено, що найбільш конкурентоспроможним є бренд «Моршинська», який має високий показник перспективності розвитку та комплексний показник якості на ринку. Іншими за конкурентоспроможністю є бренди «Миргородська» «Оболонська», де знівелизовані показники щодо обсягів виробництва, витрат на рекламу та на соціальні заходи.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, для максимального задоволення потреб споживчої аудиторії та отримання максимального прибутку підприємству стратегічно вигідною є популяризація конкурентоспроможних брендів, таких як «Моршинська», «Миргородська», «Оболонська», у найбільш сприятливих для розвитку ринку мінеральної води регіонах (Львівська, Закарпатська, Дніпропетровська області). З метою якісного задоволення потреб споживчої аудиторії основні зусилля повинні бути зосереджені у напрямі збутової та маркетингової політики суб'єктів ринку мінеральної води: як наслідок, стратегічним вектором розвитку брендів за останній період є активізація міжнародних компаній IDS Borjomi International, The Coca-Cola Company, Nestle Waters Supply Esty у напрямі персоналізації, персоніфікації та кастомізації потреб споживчої аудиторії щодо вживання мінеральної води. Спостерігається поява нових тенденцій: well-being (мінеральна вода – джерело здоров'я та благополуччя); purification (очищення організму, оновлення);

Таблиця 1

**Відносна оцінка брендів мінеральної води за вибраним критерієм**

Бренд	Відносна оцінка брендів за обраним критерієм							
	1	2	3	4	5	6	7	8
«Моршинська»	10	10	5	8	10	10	9	10
«Миргородська»	8	8	6	9	9	9	8	9
«Карпатська джерельна»	9	9	8	4	4	7	6	7
«Знаменівська»	6	6	10	5	5	8	7	6
«Оболонська»	7	7	7	6	8	1	9	8
«Трускавецька»	3	3	9	3	3	6	5	4
«Поляна Квасова»	4	4	3	10	6	5	1	3
«Прозора»	6	5	4	7	7	1	3	5

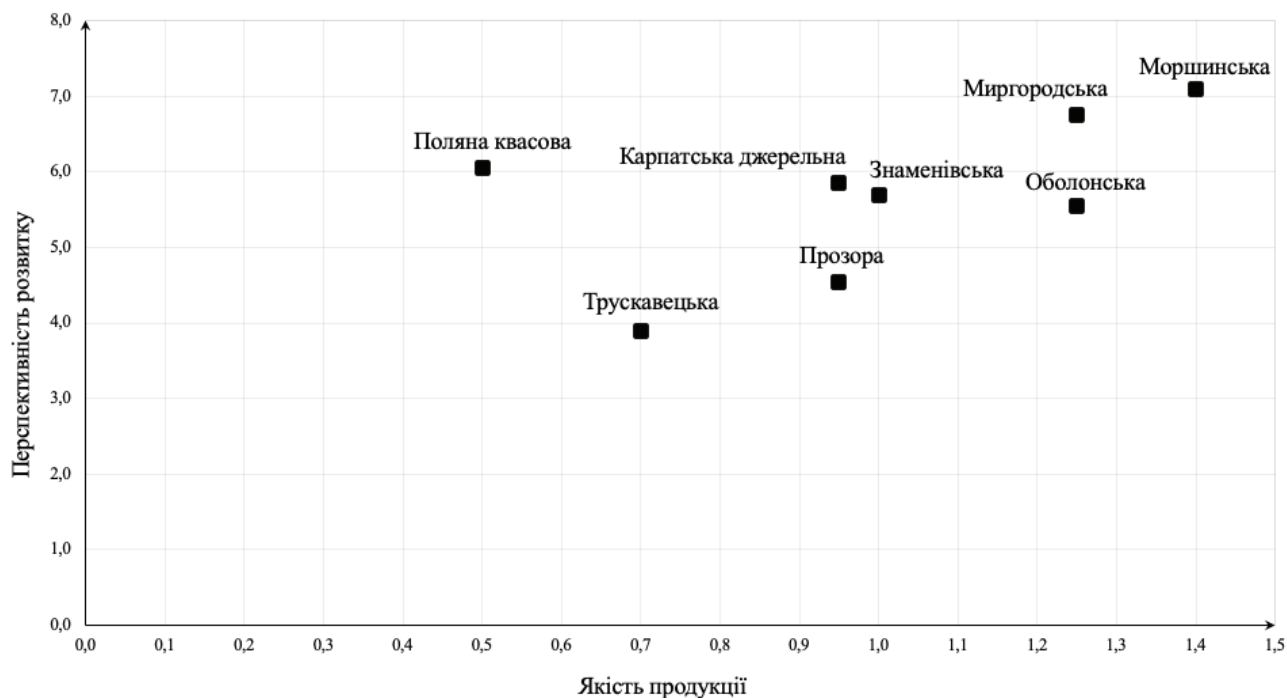


Рис. 1. Визначення конкурентоспроможності бренду мінеральної води

vitality (тонус та життєві сили); primary Mineral Intake Source (мінеральне насичення організму); розроблення системного підходу щодо позиціонування бренду (емоція, цінність, раціональність, досвід), corporate visibility (корпоративна відповідальність), екологія (екологічна політика бренду), інноваційні рішення в маркетингових комунікаціях з урахуванням профайлінгу споживача.

Перспективами подальшої розвідки є більш детальний аналіз у регіональному розрізі споживання брендів мінеральної води, оцінка факторних детермінант споживання, розроблення адаптованої до швидкоплинних умов моделі стратегічного управління брендом.

#### Бібліографічний список:

1. Aaker. J., Benet-Martinez J., Berrocal G. Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Psychology*. 2001, № 3. P. 492–508.
2. Bridges S., Keller K., Sood S. Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies. *Journal of Advertising*. April 2013, pp. 1–11.
3. Гросул В., Зубков О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2017. № 10. С. 252–258.
4. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2517/1/Monografia.pdf> (дата звернення: 31.03.2020).
5. Жовновач Р. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Науковий праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип.19. С. 106–114.
6. Лісютін А.І. Розвиток механізму державного регулювання легкої промисловості в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Лісютін Антон Ігорович ;

Донець. держ. ун-т упр. - Маріуполь, 2019. – 20 с. : рис. [https://dspace.luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/dis\\_Lisyutin\\_na-sajt.pdf](https://dspace.luguniv.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/dis_Lisyutin_na-sajt.pdf) (дата звернення: 03.04.2020).

7. Франів І., Коваль Л., Русин-Гриник Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3, Т. 1. С.149–153. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2010\\_3/3\\_5.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/3_5.pdf). (дата звернення: 27.03.2020).
8. Швед Т., Біла І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
9. Посторонко В. Тенденції розвитку підприємств легкої промисловості України. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 1(59). С. 189–191.
10. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
11. Нагорняк Н. Роль брендингу у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15584/2/Conf\\_2016\\_Nahorniak\\_H-Role\\_of\\_branding\\_in\\_ensuring\\_124-125.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15584/2/Conf_2016_Nahorniak_H-Role_of_branding_in_ensuring_124-125.pdf) (дата звернення: 31.03.2020).
12. Гречан А. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах : дис. д-ра екон. наук: 08.07.01. Донецьк. 2006. 301 с.
13. Favor. URL: <https://favor.com.ua/ru/vote/products/mineral-water/?results=2019> ( дата звернення: 03.04.2020).
14. Перспективна сфера: бізнес-план підприємства по виробництву мінеральної води. *Pro Capital Group*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/perspektivna-sfera-biznes-plan-pidpriyemstva-po-virobnictvu-mineralnoyi-vodi> (дата звернення: 31.03.2020).

#### References:

1. Aaker. J., Benet-Martinez V., Berrocal G. (2001) Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Psychology*, 2001, № 3. pp. 492–508.
2. Bridges S., Keller K., Sood S. (2013) Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: The Role of Dominant Parent Brand Associations and Communication Strategies. *Journal of Advertising*, April 2013, pp. 1–11.

3. Hrosul V. (2017) Metodichniy instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti biznes-modeli torhovelnoho pidpriemstva [A methodological toolkit for assessing the competitiveness of a business model of a trading company] *Biznes-inform [Business information]*, no. 10, pp. 252–258. (in Ukrainian)
4. Zaitseva L. (2013) *Konkurentospromozhnist pidpriemstv: teoretychnyi aspekt upravlinnia* [Competitiveness of enterprises: theoretical aspect of management] Starobilsk: T. Shevchenko National Technical University. (in Ukrainian)
5. Zhovnovach R. (2011) Teoretyko-metodolohichni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical and methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises]. *Naukovi praci Kirovogradskogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky [Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences]*. Vol. 19. pp. 106–114. (in Ukrainian)
6. Franiv, I., Koval, M., Rusyn-Hrynyk R. (2010) Teoretychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management] *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky [The mechanism of regulation of the economy]*. no. 3, Vol. 1. pp. 149–153. [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mre/2010\\_3/3\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2010_3/3_5.pdf). (in Ukrainian). (accessed 30 March 2020).
7. Lisutin A. (2019). *Rozvytok mekhanizmu derzhavnogho rehuljuvannja leghkoi promyslovosti v Ukraini* [Development of the mechanism of state regulation of light industry in Ukraine] (PhD Thesis) Donetsk DDUM.
8. Shved T., Bila. I. (2017) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Assessment of enterprise competitiveness] *Ekonomika i suspiljstvo [Economy and society]*. No. 8. pp. 405–410. (in Ukrainian)
9. Postoronko V. (2012) Tendentsii rozvytku pidpriemstv lehkoi promyslovosti Ukrainy [Trends in the development of light industry in Ukraine] *Visnyk ZhDTU [ZhSTU Bulletin]*. No. 1(59). pp. 189–191. (in Ukrainian)
10. Bulakh I., Nadтока T. (2010) *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva sfery telekomunikatsii* [Assessment of competitiveness of the telecommunication enterprise] Druk-Info. P. 244. (in Ukrainian)
11. Naghornjak N. (2016) Rolj brendyngu u zabezpechenni konkurentospromozhnosti vitchyznnykh pidpriemstv [The role of branding in ensuring the competitiveness of domestic enterprises] [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15584/2/Conf\\_2016\\_Nahorniak\\_H-Role\\_of\\_branding\\_in\\_ensuring\\_124-125.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15584/2/Conf_2016_Nahorniak_H-Role_of_branding_in_ensuring_124-125.pdf) (accessed 10 March 2020).
12. Grechan A. (2006) *Metodolohichni osnovy rozvytku leghkoi promyslovosti na innovatsyynikh zasadakh* [Methodological bases of light industry development on innovative basis] (PhD Thesis) pp. 301.
13. Favor. Available at: <https://favor.com.ua/ru/vote/products/mineral-water/?results=2019> (accessed 31 March 2020).
14. Perspektivna sfera: biznes-plan pidpriemstva po vyrobnyctvu mineral'noyi vody [Perspective area: business plan of mineral water production enterprise] Available at: Pro Capital Group. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/perspektivna-sfera-biznes-plan-pidpriemstva-po-virobnictvu-mineralnoyi-vodi> (accessed 31.03.2020).