

1	2	3
«Угасання»	ВО «Харків» NEW MARK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту товару.</li> <li>2. Рестайлінг відносно дизайну та ергономічних характеристик товару.</li> <li>3. Посилення маркетингової підтримки у сегменті ключової мети торгової марки.</li> <li>4. Використання прогресивних методів збуту та пошук нових посередників та дистриб'юторів.</li> <li>5. Використання інструментів медіапланування.</li> <li>6. Участь у виставках, презентаціях та фестивалях</li> </ol>
«Угасання»	ВАТ «Луга»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оновлення торгової марки за всіма складовими або впровадження нової марки.</li> <li>2. Репозиціонування.</li> <li>3. Створення міцної комунікаційної підтримки.</li> <li>4. Удосконалення збутової політики.</li> <li>5. Удосконалення ергономічних характеристик товару.</li> <li>6. Вивчення потреб та запитів споживачів.</li> <li>7. Налагодження контактів з кінцевим споживачем</li> </ol>

Слід відзначити, що практичне значення запропонованої послідовності етапів діагностування життєвого циклу торгової марки також полягає у можливості адаптації даної послідовності етапів до інших галузей промисловості, оскільки часткові показники, які визначають функціональні значення дискримінантних рівнянь, є математично обґрунтованими та підтверджені статистично.

### **3.3. Синтезований підхід до управління торговими марками підприємств з урахуванням етапу життєвого циклу**

Існують різні точки зору авторів щодо переліку основних функцій управління промисловим підприємством, у тому числі й підприємством легкої промисловості.

Слід зазначити, що ступінь розділення процесу управління на функції у різних авторів, у першу чергу, залежить від прийнятого підходу до дослідження управління та сутності завдань, які вирішуються. Усі перераховані функції управління мають місце та певне значення для будь-якого промислового підприємства, але, на думку авторів даної роботи, найбільш

суттєвими з точки зору управління торговими марками на підприємстві є: планування, організація, мотивація, аналіз та контроль.

Функція аналізу займає досить важливе місце у циклі управління торговою маркою підприємства. Це, перш за все, пов'язано з тим, що аналіз стану торгової марки передує плануванню та використовується для оцінки існуючого стану і власних можливостей. Крім того, аналіз дозволяє визначити причини відхилень, які виникли в процесі планування, а також завершує цикл процесу управління за допомогою здійснення аналізу отриманих результатів.

Аналіз, як одну з функцій управлінського циклу, потрібно розглядати з точки зору двох аспектів: аналіз зовнішнього середовища торгової марки; аналіз внутрішнього середовища торгової марки.

Аналіз зовнішнього середовища торгової марки передбачає: аналіз споживачів; аналіз конкурентів; аналіз ринку; аналіз державної політики.

Аналіз внутрішнього середовища торгової марки базується на: визначенні етапу життєвого циклу торгової марки; оцінці стану торгової марки за основними показниками ефективності використання торгової марки.

Матрицю думок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо переліку загальних функцій управління систематизовано і подано в табл. 3.14.

Таблица 3.14

### Матриця думок вчених щодо переліку основних функцій управління

Автори	Функції управління										
	Планування	Прогнозування	Організація	Мотивація	Координація	Облік	Складання бюджету	Регулювання/ Керування	Прийняття рішень	Аналіз	Контроль
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
А. Файоль	+		+	+		+					+
М. Мескон	+		+	+					+		+
Н. І. Архипова	+		+						+	+	+
Л. Гулік	+		+		+	+	+	+			
С. О'Доннел	+		+		+			+			+
Л. Урвік	+	+	+		+	+	+	+			
Г. Кунц	+		+	+				+			+
Ф. І. Хміль	+	+	+	+				+	+		+
М. В. Володькіна	+	+		+	+	+				+	+
В. М. Курганов	+		+		+				+		+

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ф. Тейлор	+		+	+						+	+
А. К. Семенов	+	+	+	+					+		+
В. І. Мухін	+			+					+		+
Н. М. Соловйов	+		+		+			+			
Економічний словник	+		+	+							+

Процес управління торговими марками підприємства потребує певної структуризації управлінської діяльності, яка заснована на розумінні того, що важливість кожної з вищезазначених функцій управління залежить від етапу життєвого циклу торгової марки, а також на необхідності розгляду процесу управління торговими марками підприємства як системи. Таке розуміння процесу управління торговими марками виходить за рамки процесного підходу до управління, тому необхідним стає використання синтезованого підходу до управління торговими марками підприємств.

Отже, синтезований підхід до управління торговими марками підприємства враховує процесний, системний, ситуаційний і субстратний підходи. Згідно з процесним підходом управління торговими марками розглядається як набір універсальних функцій управління: планування, організація, мотивація, аналіз, контроль. Важливість кожної функції управління залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться торгова марка у певний момент часу. За системним підходом управління торговими марками розглядається як система управління, у якій об'єктом управління виступає торгова марка, а суб'єктом управління – бренд-менеджер підприємства, який виконує задачі управління. В даному випадку систему управління торговими марками можна представити елементом системи управління маркетингом, який, у свою чергу, є елементом системи управління підприємством у цілому. Ситуаційний підхід дає можливість розглядати управління торговими марками як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Важливим аспектом цього підходу є аналіз зовнішнього середовища за такими складовими: аналіз споживачів, аналіз конкурентів, аналіз ринку, аналіз державної політики. З урахуванням теоретичних основ субстратного підходу управління торговими марками спрямовано на вибір оптимальної стратегії подальшого розвитку залежно від етапу життєвого циклу торгової марки на основі ключових моментів ефективності – складових торгової марки.

Синтезований підхід до управління торговими марками підприємства наведено на рис. 3.16.



**Рис. 3.16. Синтезований підхід до управління торговими марками підприємств**

Синтезований підхід дає можливість врахувати такі аспекти управління торговими марками підприємств:

1. Торгова марка є системою, яка має певні елементи – складові торгової марки.
2. Пріоритетність функцій управління залежить від етапу життєвого циклу торгової марки.
3. Функція аналізу передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовищ торгової марки.

Оптимальна стратегія розвитку торгової марки обирається залежно від етапу життєвого циклу.

Таким чином, усе вищезазначене дає можливість розглядати управління торговими марками підприємства як процес реалізації функцій

управління, спрямований на вибір оптимальної стратегії розвитку (з урахуванням етапу життєвого циклу торгової марки) в межах системи, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Як вже було зазначено раніше, важливість кожної функції управління, на думку авторів, залежить від етапу життєвого циклу торгової марки. Цей факт зумовлює необхідність встановлення пріоритетності кожної з функцій управління для певного етапу життєвого циклу торгової марки.

Встановлення важливості (пріоритетності) виокремлених функцій управління – планування, організація, аналіз, мотивація і контроль на етапах життєвого циклу торгової марки – «впровадження», «розвиток», «стабілізація», «угасання» пропонується здійснювати за допомогою методу аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій (MAI) – це математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень. Над розробкою MAI працювали такі вчені, як Р. Беллман, Б. Н. Брук та В. Н. Бурков, але найбільшу популярність цей метод отримав завдяки роботам Т. Сааті. MAI дозволяє раціональним чином структурувати складну проблему прийняття рішень у вигляді ієрархії, порівняти та здійснити кількісну оцінку альтернативних варіантів рішення [223].

У загальному вигляді порядок застосування MAI можливо представити такою послідовністю етапів:

1. Побудова якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії, яка складається з мети, альтернативних варіантів досягнення мети та критеріїв для оцінки якості альтернатив.

2. Визначення пріоритетів усіх елементів ієрархії з використанням методу парних порівнянь.

3. Синтез глобальних пріоритетів альтернатив за допомогою лінійного згортання пріоритетів елементів ієрархії.

4. Перевірка суджень на узгодженість.

5. Прийняття рішення на основі отриманих результатів [134].

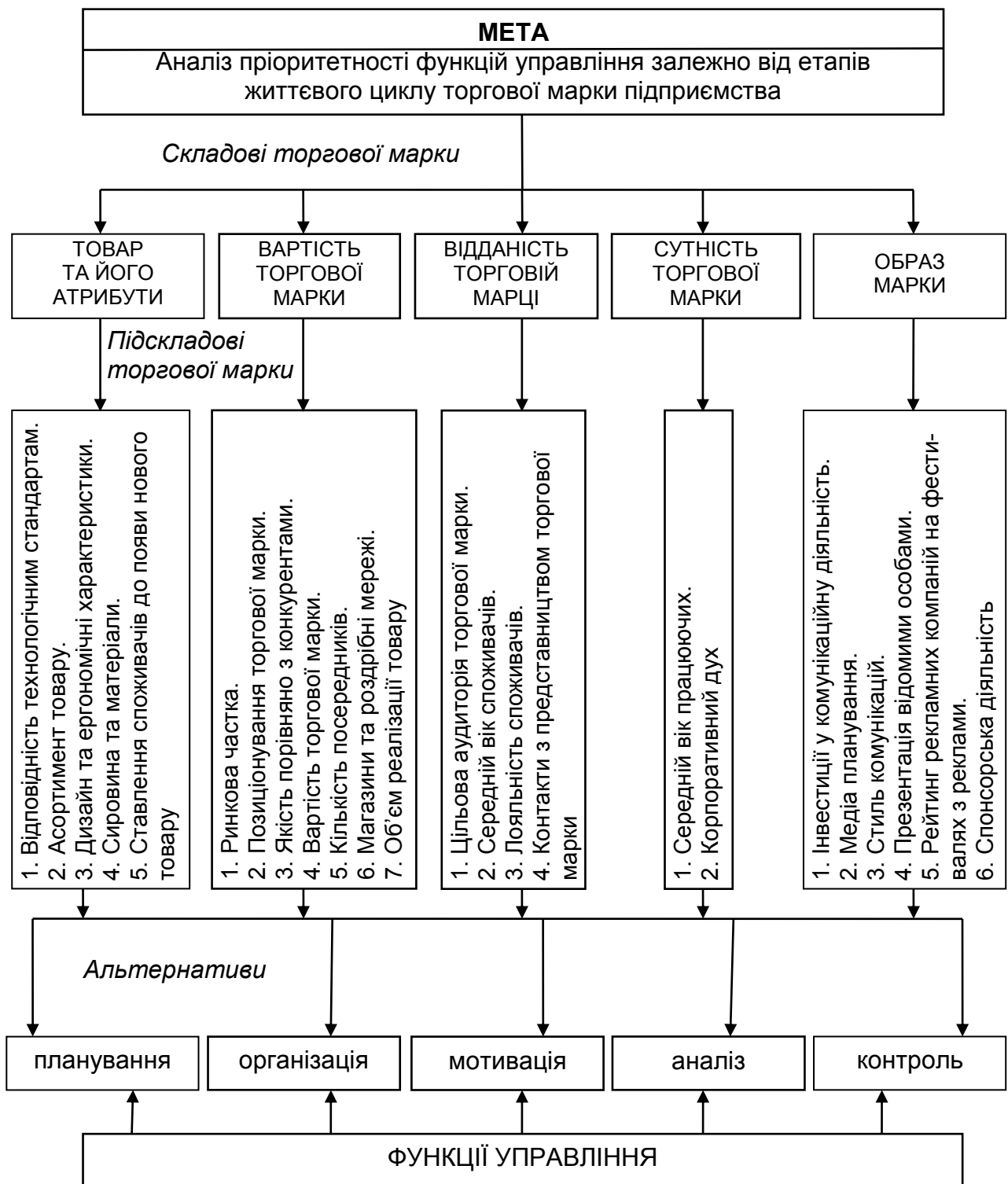
Аналіз проблеми прийняття рішень у MAI починається з побудови ієрархічної структури, яка складається з мети, критеріїв, альтернатив та інших факторів, які мають вплив на вибір експерта. У загальному випадку ієрархія може бути представлена такою послідовністю етапів:

- 1) визначення вершини ієрархії (мети);

- 2) встановлення рівнів-критеріїв (середній рівень ієрархії);

- 3) визначення набору альтернатив (нижній рівень ієрархії).

На рис. 3.17 подано ієрархічну структуру аналізу пріоритетності функцій управління залежно від етапів життєвого циклу торгової марки підприємства.



**Рис. 3.17. Ієрархічна структура аналізу пріоритетності функцій управління залежно від етапів життєвого циклу торгової марки підприємства**

Після ієрархічної структуризації проблеми встановлюються пріоритети критеріїв, а також здійснюється оцінка кожної з альтернатив за критеріями. При використанні методу аналізу ієрархій реалізується попарне порівняння елементів задачі з урахуванням їх впливу на загальну для них характеристику. Результати, отримані в ході попарних порівнянь, можуть бути представлені у вигляді зворотно симетричної матриці.

Елементом матриці  $a(i,j)$  є інтенсивність проявлення елемента ієрархії  $i$  відносно елемента ієрархії  $j$ , оцінка якої здійснюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9 [223]. Відносна значимість або ймовірність кожного окремого об'єкта в ієрархії визначається оцінкою відповідного йому елемента власного вектора матриці пріоритетів, нормалізованого до одиниці. Пріоритети синтезуються, починаючи з другого рівня. Локальні пріоритети перемножуються на пріоритет відповідного критерію, який знаходиться на більш високому рівні, та додаються по кожному елементу відповідно до критеріїв, на які впливає елемент.

З метою отримання інформації про ступінь порушення узгодженості думок, отриманих у ході експертної оцінки, необхідним є розрахунок індексу узгодженості (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ) [224].

Індекс узгодженості визначається за формулою:

$$IY = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1), \quad (3.6)$$

де  $\lambda_{\max}$  – максимальне власне значення матриці парних порівнянь;

$n$  – кількість елементів, які порівнюються (розмір матриці).

Відношення узгодженості розраховується за формулою 3.7:

$$VY = IY / \text{ВипУ}, \quad (3.7)$$

де  $\text{ВипУ}$  – випадкова узгодженість.

*Примітка:* рівень узгодженості вважається допустимим, якщо  $VY \leq 10\%$ , у протилежному випадку необхідним є перегляд і корекція матриці попарних порівнянь.

Слід розглянути ситуацію, коли торгова марка підприємства знаходиться на етапі життєвого циклу «впровадження». На першому етапі

встановлюється мета аналізу – визначення за пріоритетністю функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «впровадження». Наступним кроком аналізу є визначення складових та підскладових, за якими буде проведено оцінку. Слід зазначити, що у даному випадку всі складові, підскладові й альтернативи є постійними і не змінюються залежно від етапу життєвого циклу торгової марки, змінюється тільки їх значимість. Складові та підскладові торгової марки запропоновано в табл. 3.15.

Наступним кроком у вирішенні проблеми аналізу методом ієрархій є визначення альтернатив. Як альтернативи авторами запропоновано обрати функції управління:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) мотивація;
- 4) аналіз;
- 5) контроль.

Наступним етапом виконання аналізу є попарне порівняння спочатку складових у рамках підскладових «товар та його атрибути», «вартість торгової марки», «відданість торговій марці», «сутність торгової марки» і «образ марки», а потім порівняння складових між собою за шкалою інтенсивності.

Таблиця 3.15

**Складові та підскладові для проведення аналізу методом ієрархій**

Складові	Підскладові
1	2
1. Товар та його атрибути	1.1. Відповідність технологічним стандартам
	1.2. Асортимент товару
	1.3. Дизайн та ергономічні характеристики
	1.4. Сировина та матеріали
	1.5. Ставлення споживачів до появи нового товару
2. Вартість торгової марки	2.1. Ринкова частка
	2.2. Позиціонування торгової марки
	2.3. Якість торгової марки порівняно з конкурентами
	2.4. Вартість торгової марки



1	2
	2.5. Кількість посередників
	2.6. Магазили та роздрібні мережі
	2.7. Об'єм реалізації товару
3. Відданість торговій марці	3.1. Цільова аудиторія торговій марці
	3.2. Середній вік споживачів
	3.3. Лояльність споживачів
	3.4. Контакти з представництвом торговій марці
4. Сутність торговій марці	4.1. Середній вік працюючих
	4.2. Корпоративний дух
5. Образ марці	5.1. Інвестиції у комунікаційну діяльність
	5.2. Медіапланування
	5.3. Стиль комунікацій
	5.4. Презентація відомими особами
	5.5. Рейтинг рекламних компаній на фестивалях з реклами
	5.6. Спонсорська діяльність

Отже, результати, отримані в ході попарного порівняння підскладових з урахуванням етапу життєвого циклу торговій марці «впровадження», є такими: у рамках складової «товар та його атрибути» найбільше значення за шкалою інтенсивності має підскладова «відповідність технологічним стандартам», для складової «вартість торговій марці» – «позиціонування торговій марці», для складової «відданість торговій марці» – «цільова аудиторія торговій марці», для складової «сутність торговій марці» – «корпоративний дух» і для складової «образ марці» – «інвестиції у комунікаційну діяльність».

Найбільше значення за шкалою інтенсивності для етапу життєвого циклу торговій марці «впровадження» має складова «товар та його атрибути». Також, слід зазначити, що впливове значення мають такі складові, як «сутність торговій марці» і «образ марці», формування яких відбувається саме на етапі «впровадження».

Останнім етапом здійснення аналізу методом ієрархій є попарне порівняння всіх підскладових у межах обраних альтернатив – функцій управління.

Загальні результати за альтернативами – функціями управління – наведені на рис. 3.18.

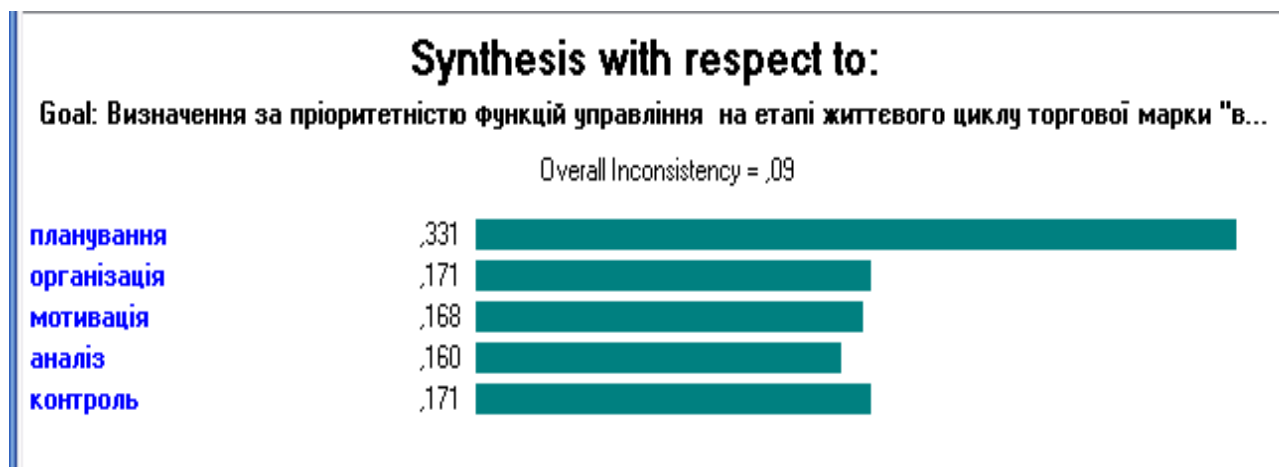


Рис. 3.18. Часткове співвідношення альтернатив – функцій управління – на етапі ЖЦТМ «впровадження»

Відповідно до отриманих результатів можливо зробити такі висновки:

на етапі життєвого циклу торгової марки «впровадження» з метою досягнення оптимальної ефективності в процесі управлінської діяльності найбільшу увагу необхідно приділяти функції «планування»;

пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «впровадження» розподіляється таким чином (табл. 3.16):

Таблиця 3.16

**Пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «впровадження»**

Функція управління	Місце за пріоритетністю	Питома вага
Планування	1	0,331
Організація	2	0,171
Контроль	2	0,171
Мотивація	3	0,168
Аналіз	4	0,160

найбільшу питому вагу у формуванні пріоритетності функцій управління має складова «товар та його атрибути» (рис. 3.19);

загальна величина ВУ дорівнює 9 %, що свідчить про відсутність протиріч у ході експертної оцінки.

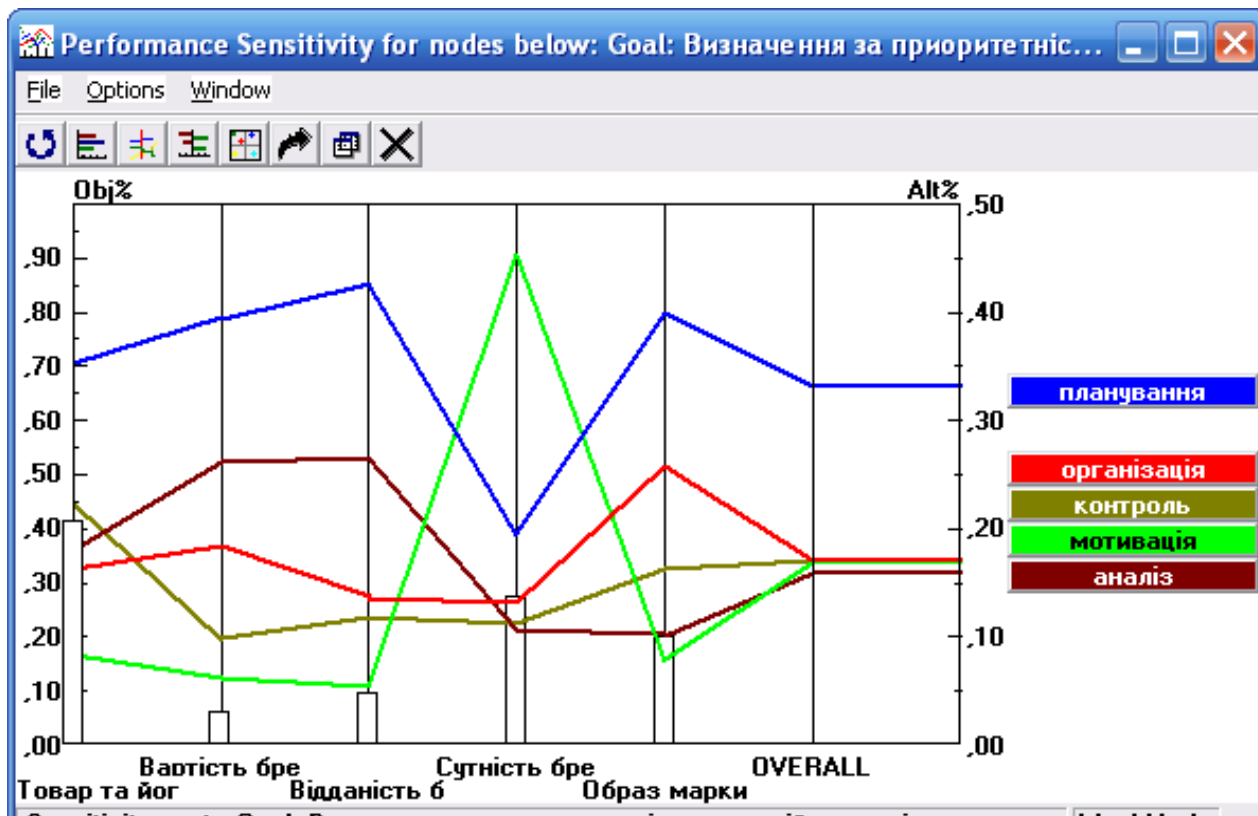


Рис. 3.19. Графік розподілення пріоритетності функцій управління торговими марками на етапі ЖЦТМ «впровадження»

Відповідно до графіка функція «планування» має найбільшу питому вагу за складовою «товар та його атрибути», яка, у свою чергу, переважає за питомою вагою серед усіх інших складових. Це надає можливість альтернативі «планування» займати перше місце за пріоритетністю серед інших альтернатив.

Аналогічним чином слід провести аналіз методом ієрархій для етапів життєвого циклу торгової марки «розвиток», «стабілізація» і «угасання». Як вже було зазначено раніше, всі складові, підскладові й альтернативи є постійними і не змінюються залежно від етапу життєвого циклу торгової марки, змінюється тільки їх значимість (пріоритетність).

Отже, для етапу життєвого циклу торгової марки «розвиток» у ході попарного порівняння підскладових, складових та альтернатив отримані такі загальні результати:

на етапі життєвого циклу торгової марки «розвиток» з метою досягнення оптимальної ефективності в процесі управлінської діяльності найбільшу увагу необхідно приділяти функції «організація»;

пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «розвиток» розподіляється таким чином (табл. 3.17):

Таблиця 3.17

**Пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «розвиток»**

Функція управління	Місце за пріоритетністю	Питома вага
Організація	1	0,356
Мотивація	2	0,226
Аналіз	3	0,192
Контроль	4	0,162
Планування	5	0,064

найбільшу питому вагу у формуванні пріоритетності функцій управління має складова «образ марки»;

загальна величина ВУ дорівнює 10 %, що свідчить про відсутність протиріч у ході експертної оцінки.

Для складової «товар та його атрибути» найбільше значення за шкалою інтенсивності має підскладова «дизайн та ергономічні характеристики товару», для складової «вартість торгової марки» – «об'єм реалізації», для складової «відданість торговій марці» – «лояльність споживачів», для складової «сутність торгової марки» – «корпоративний дух» і для складової «образ марки» – «інвестиції у комунікаційну діяльність».

Для етапу життєвого циклу торгової марки «стабілізація» отримані такі загальні результати:

на етапі життєвого циклу торгової марки «стабілізація» з метою досягнення оптимальної ефективності в процесі управлінської діяльності найбільшу увагу необхідно приділяти функції «аналіз»;

пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «стабілізація» розподіляється таким чином (табл. 3.18):

**Пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу  
торгової марки «стабілізація»**

Функція управління	Місце за пріоритетністю	Питома вага
Аналіз	1	0,297
Мотивація	2	0,238
Організація	3	0,215
Контроль	4	0,183
Планування	5	0,066

найбільшу питому вагу у формуванні пріоритетності функцій управління має складова «відданість торгівій марці»;

загальна величина ВУ дорівнює 8 %, що свідчить про відсутність протиріч у ході експертної оцінки.

Для складової «товар та його атрибути» найбільше значення за шкалою інтенсивності має підскладова «ставлення споживачів до появи нового товару», для складової «вартість торгової марки» – «вартість торгової марки», для складової «відданість торгівій марці» – «лояльність споживачів», для складової «сутність торгової марки» – «корпоративний дух» і для складової «образ марки» – «презентація торгової марки відомими особами».

Для етапу життєвого циклу торгової марки «угасання» отримані такі загальні результати:

на етапі життєвого циклу торгової марки «угасання» з метою досягнення оптимальної ефективності в процесі управлінської діяльності найбільшу увагу необхідно приділяти функції «контроль»;

пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу торгової марки «угасання» розподіляється таким чином (табл. 3.19):

Таблиця 3.19

**Пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу  
торгової марки «угасання»**

Функція управління	Місце за пріоритетністю	Питома вага
Контроль	1	0,337
Аналіз	2	0,266
Мотивація	3	0,203
Організація	4	0,112
Планування	5	0,082

найбільшу питому вагу у формуванні пріоритетності функцій управління має складова «сутність торгової марки»;

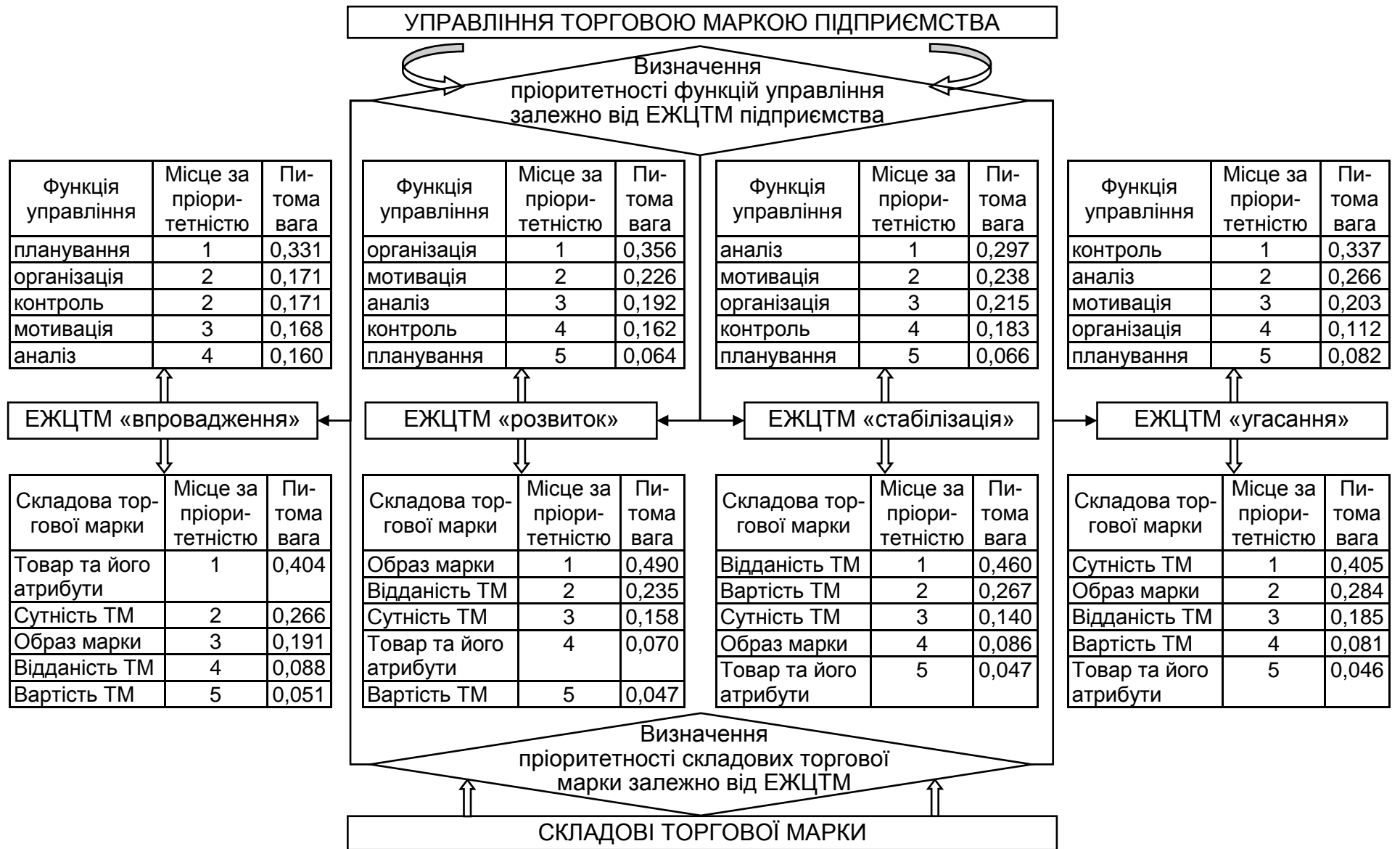
загальна величина ВУ дорівнює 8 %, що свідчить про відсутність протиріч у ході експертної оцінки.

Отже, управління торговими марками підприємств необхідно розглядати як набір таких функцій управління: планування, організація, мотивація, аналіз і контроль. Важливість кожної функції управління залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться торгова марка у певний момент часу. Так, авторами за допомогою використання методу аналізу ієрархій було встановлено, що для етапу життєвого циклу торгової марки «впровадження» найбільшу увагу в ході здійснення управлінської діяльності необхідно приділяти плануванню; для етапу життєвого циклу торгової марки «розвиток» – організації; для етапу життєвого циклу торгової марки «стабілізація» – аналізу; для етапу життєвого циклу торгової марки «угасання» – контролю.

Загальна схема визначення пріоритетності функцій управління та складових торгової марки залежно від етапу життєвого циклу наведена на рис. 3.20.

Процес управління торговими марками розглядається як система управління, у якій об'єктом управління виступає торгова марка, а суб'єктом управління – бренд-менеджер підприємства, який виконує задачі управління. Як елементи системи управління торговими марками розглядаються складові торгової марки, пріоритетність яких у ході здійснення управлінської діяльності теж залежить від етапу життєвого циклу торгової марки: на етапі життєвого циклу торгової марки «впровадження» найбільшу увагу необхідно приділяти складовій «товар та його атрибути»; на етапі життєвого циклу торгової марки «розвиток» складовій «образ марки»; на етапі життєвого циклу торгової марки «стабілізація» – складовій «відданість торговій марці»; на етапі життєвого циклу торгової марки «угасання» – «сутність торгової марки».

Таким чином, управління торговими марками підприємства спрямовано на вибір оптимальної стратегії подальшого розвитку залежно від етапу життєвого циклу торгової марки на основі ключових моментів ефективності – складових торгової марки.



**Рис. 3.20. Визначення пріоритетності функцій управління та складових торгової марки залежно від етапу життєвого циклу**

Отже, запровадження рекомендованого підходу до управління торговими марками підприємства з урахуванням етапу життєвого циклу дозволить, на думку авторів, підвищити ефективність управлінської діяльності бренд-менеджера за рахунок зниження ризиків, які пов'язані з неправильно обраною стратегією розвитку торгової марки підприємства як елемента системи управління маркетингом, який у свою чергу, є елементом системи управління підприємством у цілому.

### **3.4. Упровадження інформаційної складової як одного з інструментів удосконалення управління торговою маркою в процесі формування товарної інноваційної політики**

Висока мінливість інформаційного середовища, викликана прогресом інформаційних технологій, визначає як одну із головних передумов конкурентоспроможності сучасних підприємств їхнє інформаційне домінування. Останнє вбачається можливим завдяки потужності інформаційних джерел, що використовуються. На теперішній час одним із найбільш потужних та одночасно найбільш доступних інформаційних джерел є глобальна мережа Інтернет. У цьому зв'язку підвищується значущість ефективного управління комунікаціями, постає необхідність розробки нових принципів, методів та моделей управління маркетинговими комунікаціями.

Загалом, дослідженнями питань здійснення ефективної маркетингової діяльності в мережі Інтернет (Інтернет-маркетингу) займаються такі вчені, як: Ф. Котлер, У. Юбенкс, О. Ойнер, Р. Лаутерборн, Є. Попов, В. Холмогоров, Л. Штерн, Е. Ющук та ін. [137; 148; 161; 171; 187; 247; 257; 269]. Однак на теперішній час не достатньо розробленими залишаються практичні аспекти маркетингової діяльності в мережі Інтернет, не чітко визначені місце та роль складових частин оперативного маркетингу.

Як свідчить досвід, практичне використання каналів зв'язку Інтернету у маркетинговій діяльності сучасних суб'єктів господарювання дає змогу досягати підвищення ефективності комунікаційного процесу та скорочення витрат часу на забезпечення прямого контакту між продавцем та покупцем. При цьому для оптимізації процесу Інтернет-маркетингу доцільним постає дотримання таких етапів прийняття управлінських рішень [61; 114]:

визначення ефективної корпоративної стратегії (необхідно розмежувати усі напрями бізнесу та встановити найбільш пріоритетні для під-