

## **Стратегії управління торговими марками підприємств**

**Ганущак-Єфіменко Л.М.**

**Анотація** В статті викладено результати досліджень у сфері управління торговими марками підприємств, визначено умови вибору стратегій управління та запропоновано комплекс заходів щодо ефективного управління торговими марками на основі системи стратегій управління інформаційними інноваціями, управління інформаційним портфелем, управління зв'язками з покупцями, управління зв'язками з посередниками, управління зв'язками з постачальниками, управління зв'язками з громадськістю.

**Ключові слова:** маркетинг, управління торговими марками, стратегії, кластери, конкурентна боротьба.

**Постановка проблеми:** Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується жорсткістю конкурентної боротьби, мінливістю макроекономічних показників, наростанням диференціації потреб і зміною позиції споживачів, розвитком інформаційних мереж, що робить можливим миттєве розповсюдження і отримання інформації, широкою доступністю сучасних технологій, зміною ролі трудових ресурсів, а також низкою інших факторів, що призвело до суттєвого підвищення значення маркетингового менеджменту.

Мінливі макроекономічні умови, тенденції підсилення влади споживачів і тиску контрагентів, швидко зростаюча конкурентна активність і поступово набираюча оберти інтерактивність вітчизняного суспільства обумовлюють значущість і необхідність впровадження інструментарію маркетингового менеджменту в практичну діяльність підприємств.

**Невирішені частини проблеми** З метою забезпечення ефективного управління торговими марками підприємств нарізими стають питання стратегічного підходу до цього процесу. В сучасних умовах при виборі стратегічних орієнтирів діяльності з управління торговими марками, необхідно враховувати стратегічні наміри не тільки підприємства, але й головних його суб'єктів взаємодії: внутрішніх контактних аудиторій, покупців, ділових партнерів, представників

громадськості. Запровадження та дійове використання інструментарію стратегічного управління торговими марками на сучасному етапі розвитку досліджуваних підприємств потребує виконання певних вимог

**Аналіз останніх досліджень** Проблемами дослідження теоретичних аспектів управління торговими марками займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених: Багієв В., [1] Балабанова Л., [4,5] Близнюк С., [8] Гаркавенко С., [9] Гордон Я., [10] Дорошев В., [11] Котлер Ф., [12] Куш С., [14] Ж.-Ж. Ламбен, [15] Соловйов І., [17] Стрій Л., [18] Чевертон П. [19]

Але у більшості робіт з маркетингу його елементи розглядаються ізольовано, безсистемно. При цьому, практично не відображено управління торговими марками на основі стратегічного підходу, управління торговими марками як елемент, що інтегрується в систему управління підприємством системно, комплексно не досліджувався.

**Метою дослідження** є дослідження стратегій управління торговими марками для забезпечення конкурентних переваг підприємств на ринку за рахунок ефективного використання інструментів маркетингу.

**Основні результати дослідження** Виходячи з проведеного аналізу [3,4,5,8,18] визначено, що основними напрямками формування стратегій управління торговими марками на підприємствах виступають: формування набору стратегій в області інформаційного забезпечення маркетингу; формування набору стратегій підтримки ефективного функціонування існуючої маркетингової системи взаємодії підприємства, а також формування стратегічних рішень підприємства в області управління торговими марками. (рис. 1).



Рис. 1. Вимоги щодо ефективного застосування стратегічного підходу до управління торговими марками[2,3,4]

З урахуванням того, що підвищується значущість застосування інформаційних інновацій, актуальними стають питання щодо розробки стратегій управління торговими марками враховуючи даний аспект. Якість функціонування інформаційних банків підприємств залежить від політики застосування інформаційних інновацій. Матриця формування стратегій управління торговими марками на основі інформаційних інновацій представлена на рисунку 2, виділяє стратегії в залежності від її квадрантів: „стратегія високої якості”, „стратегія переосмислення” (кластер В), „стратегія марних зусиль”, „стратегія вдосконалення інноваційної діяльності”, „стратегія інноваційного підсилення” (кластер А, С), „стратегія корегування”, „стратегія інноваційної активізації”, „стратегія інтенсифікації” (кластер D).

Підприємствам, які належать до стратегічної зони захисту позицій, рекомендується підтримувати існуючу інформаційно-інноваційну політику в області управління торговими марками. Підприємствам, які належать до стратегічної зони посилення маркетингової діяльності, активізувати маркетингові заходи щодо інформаційно-інноваційного забезпечення управління торговими марками. Для підприємств стратегічної зони стимулювання позиції рекомендується відказатися від існуючої і розробити нову політику застосування інформаційних інновацій, посилити увагу щодо її реалізації.

Рекомендована матриця формування стратегій управління торговими марками обумовлює управлінські рішення щодо підвищення якості функціонування інформаційних банків підприємств через посилення інноваційної ділової активності.

Процес управління інформаційним портфелем підприємства у сфері управління торговими марками охоплює всіх співробітників підприємства, тому вони повинні розуміти сутність і мати зацікавленість щодо принципів маркетингу відносин для прийняття активної участі в реалізації запланованих дій підприємства.

З урахуванням того, що підвищується актуальність і значущість управління інформаційним портфелем підприємства у сфері управління торговими марками, актуальними стають питання щодо розробки відповідних стратегій. Залучення внутрішніх контактних аудиторій підприємства до реалізації стратегій управління інформаційним портфелем орієнтоване на отримання підтримки з їх сторони, активну участь в реалізації планів.

|                                                      |                                                | Якість функціонування інформаційних банків                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість політики застосування інформаційних інновацій | задовільна                                     | висока задовільна                                                                                                                                                                                                                                                                          | середня незадовільна                                                                                                                                                                                             | низька незадовільна                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                      |                                                | Квадрант 1                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Квадрант 2                                                                                                                                                                                                       | Квадрант 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                      |                                                | <b>Стратегія високої якості</b><br><i>(продовження інвестування в інформаційні інновації, підтримки високого рівня якості функціонування інформаційних банків з метою захисту існуючих позицій в області інформаційного забезпечення управління торговими марками)</i>                     | <b>Стратегія переосмислення</b><br><i>(перегляд існуючої політики застосування інформаційних інновацій, акцент на підвищенні якості функціонування інформаційних банків)</i>                                     | <b>Стратегія марних зусиль</b><br><i>(невідкладне підвищення якості функціонування інформаційних банків, перегляд політики підприємства в області інформаційних інновацій)</i>                                                                                                                                         |
|                                                      | незадовільна, потребує поступових удосконалень | Квадрант 4                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Квадрант 5                                                                                                                                                                                                       | Квадрант 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                      |                                                | <b>Стратегія вдосконалення інноваційної діяльності</b><br><i>(поступова активізація інноваційної діяльності в області інформаційного забезпечення управління торговими марками, утримання існуючого стану функціонування інформаційних банків через впровадження унікальних інновацій)</i> | <b>Стратегія інноваційного підсилення</b><br><i>(посилення уваги підприємства щодо інформаційно-інноваційної сфери управління торговими марками шляхом застосування інтеграційного та інтенсивного підходів)</i> | <b>Стратегія корегування</b><br><i>(підвищення конкурентоспроможності інформаційних банків, перегляд позиції підприємства до організації їх функціонування)</i>                                                                                                                                                        |
|                                                      | незадовільна, потребує негайних удосконалень   | Квадрант 7                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Квадрант 8                                                                                                                                                                                                       | Квадрант 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                      |                                                | <b>Стратегія інноваційної активізації</b><br><i>(наступальні дії щодо впровадження інформаційних інновацій, спрямовані на підтримку існуючої позиції функціонування інформаційних банків)</i>                                                                                              | <b>Стратегія корегування</b><br><i>(підвищення якості політики застосування інформаційних інновацій, перегляд позиції підприємства до організації функціонування інформаційних банків)</i>                       | <b>Стратегія інтенсифікації</b><br><i>(невідкладна активізація маркетингової діяльності по створенню, підтримці і розвитку інформаційного банку підприємства з управління торговими марками. Орієнтація підприємства на прийняття невідкладних дій в інформаційно-інноваційній сфері управління торговими марками)</i> |

Рис. 2. Рекомендована матриця формування стратегій управління торговими марками на основі інформаційних інновацій [удосконалено на основі 2,3]

Умовні позначення:

-  Зона захисту позицій
-  Зона посилення маркетингової діяльності
-  Зона стимулювання позицій

Матриця формування стратегій управління інформаційним портфелем у сфері управління торговими марками представлена на рисунку 3; виділяє стратегії в залежності від ступеня реалізації завдань системи управління інформаційним портфелем і якості управління інформаційним портфелем.

Отже, „*стратегія захисту позицій*” – це ідеальний стан системи управління інформаційним портфелем у сфері управління торговими марками на підприємстві, який необхідно підтримувати на належному рівні; передбачає зміцнення позиції шляхом активного використання ключових інформаційних компетенцій. Рекомендується постійно контролювати і стимулювати працівників підприємства за досягнуті результати.

„*Стратегія стимулювання*” (кластер А) передбачає розробку докладних організаційних програм, реалізацію ясних дій, що орієнтовані на досягнення цілей; розгляд керівниками та співробітниками підприємства дефектів в управлінні для подальшої їх ліквідації, підвищення уваги і контролю за здійсненням завдань системи управління інформаційним портфелем.

„*Стратегія підсилення*” (кластер С) передбачає оптимальне застосування важелів стосовно інформаційних активів і ключових інформаційних компетенцій. Керівництво підприємства має бути сприйнятливим до зовнішнього оточення з метою належної адаптації системи управління інформаційним портфелем у сфері маркетингу відносин до змін. Підсилення уваги і концентрація зусиль на виконанні завдань системи.

„*Стратегія елімінації*” (кластер В і D) передбачає корінну зміну підходу до управління інформаційним портфелем у сфері управління торговими марками, реконструкцію процесів і їх переорієнтація в процесі постійного удосконалення управління. З цією метою необхідно налагоджувати відносини всередині управління, надавати потрібні консультації робітникам підприємства за для більш дійового досягнення завдань системи управління інформаційним портфелем, їх стимулювання і контроль робіт з можливістю координації.

|                                           |                                 | Ступінь реалізації завдань системи управління інформаційним портфелем |                                                |                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Якість управління інформаційним портфелем | досконале управління            | незначний стратегічний розрив реалізації завдань                      | значний стратегічний розрив реалізації завдань | критичний стратегічний розрив реалізації завдань |
|                                           |                                 | Квадрант 1                                                            | Квадрант 2                                     | Квадрант 3                                       |
|                                           |                                 | Стратегія захисту позицій                                             | Стратегія захисту позицій                      | Стратегія стимулювання<br>А                      |
|                                           | незадовільне управління         | Квадрант 4                                                            | Квадрант 5                                     | Квадрант 6                                       |
|                                           |                                 | Стратегія захисту позицій                                             | Стратегія стимулювання<br>А                    | Стратегія підсилення<br>С                        |
|                                           | Критично недосконале управління | Квадрант 7                                                            | Квадрант 8                                     | Квадрант 9                                       |
|                                           |                                 | Стратегія стимулювання<br>А                                           | Стратегія підсилення<br>С                      | Стратегія елімінації<br>В Д                      |

Рис. 3. Рекомендована матриця формування стратегій управління інформаційним портфелем [удосконалено на основі 2,3]

Стратегічна підтримка ефективного функціонування існуючої маркетингової політики управління торговими марками спрямовано, перш за все, на встановлення, підтримку і розвиток відносин підприємства з покупцями. Діагностику задоволеності покупців підприємств доцільно здійснювати на основі розробленої нами матриці 2 "3" (Задоволеність /Значущість), яка дозволяє розподілити фактори задоволеності покупців за двома критеріями: значущість фактору для покупця і задоволеність ним. Задум методу зводиться до розподілу факторів задоволеності покупців підприємств на чотири зони: простір ірраціональної активності, простір раціональної стабільності, простір раціональної досконалості і простір ірраціональної пасивності. Кожній стратегічній групі, у свою чергу, відповідає певна стратегія.

*Простір ірраціональної активності* характеризується розпиленням уваги підприємства на незначущих для покупців факторах, пропонуємо відмовитися від підтримки незначущих для покупців факторах і зосередити увагу на інших, більш важливих.

*Простір раціональної стабільності* характеризується оптимальним балансуванням підприємства між значущістю факторів для покупців і намаганням їх задовольнити. Доцільним є підтримка існуючої позиції, проведення постійного моніторингу задоволеності

*Простір раціональної досконалості* припускає постійне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства по задоволенню покупців, але не потребує значних змін.

*Простір ірраціональної пасивності* характеризується неприпустимим нехтуванням факторів задоволеності покупців, що є для них найважливішими. Підприємствам доцільно концентрувати маркетингові зусилля на факторах значущості для покупців, що потребує значних та корінних змін.

Орієнтацію підприємств на задоволення потреб покупців наочно представлено на рисунку 4.

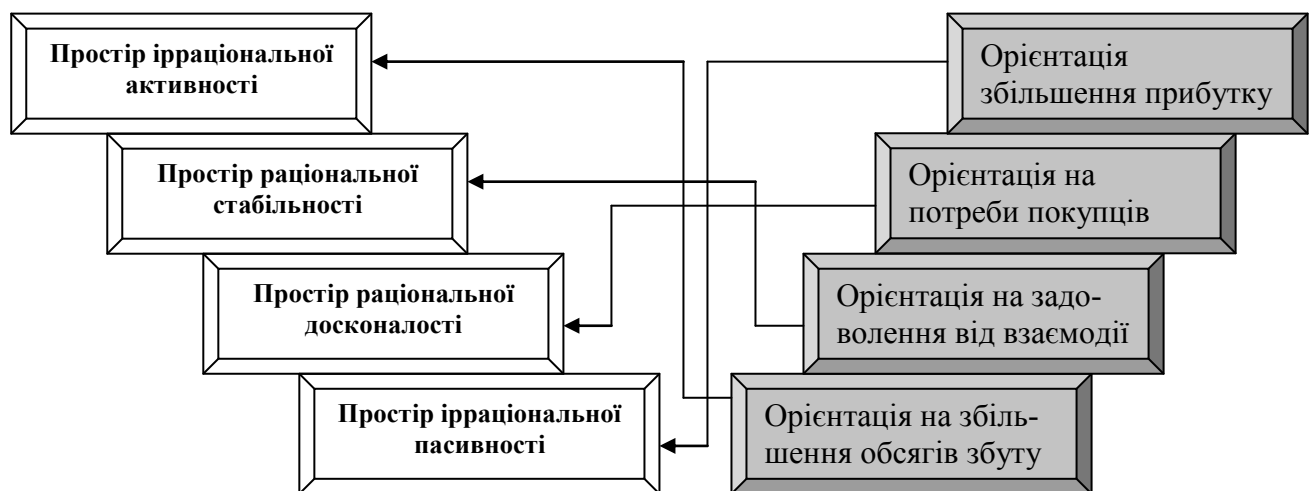


Рис. 4. Двосиметричні сходинки матриці 2 "3" (Задоволеність /Значущість)

[удосконалено на основі 2,3,4]

Рекомендовані стратегічні маркетингові рішення управління торговими марками за матрицею 2 "3" (Задоволеність / Значущість) подані в таблиці 1.



Таблиця 1

**Рекомендовані стратегічні маркетингові рішення підприємств за матрицею 2 "3" (Задоволеність / Значущість) [удосконалено на основі 2,3,4]**

| Простір                                  | Характеристика простору                                                                                                                                                                               | Стратегічні маркетингові рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Простір ірраціональної активності</i> | Незначні конкурентні перспективи, отримання конкурентних переваг, що не мають сприятливого стратегічного значення. Спостерігається висока задоволеність покупців факторами, що є для них неважливими. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміщення орієнтирів управління торговими марками на більш важливі для покупців фактори задоволеності.</li> <li>- Пошук більш привабливих інструментів управління торговими марками для набуття можливостей найбільш повного задоволення вимог і запитів покупців.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Простір раціональної стабільності</i> | Комплексний наступ підприємства щодо процесу задоволення покупців. Спостерігається середній рівень задоволення незначущих факторів для покупців і повне – значущих.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження позицій підприємства у тих видах діяльності, які в найбільшій мірі сприяють задоволенню вимог і запитів покупців.</li> <li>- Захист позицій підприємством усіма можливими маркетинговими засобами.</li> <li>- Створення підприємством захисних бар'єрів щодо запобігання конкурентної боротьби.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Простір раціональної досконалості</i> | Широкі можливості підприємства по задоволенню покупців. Спостерігається незначне задоволення незначущих факторів для покупців і середнє – значущих.                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підприємству доцільно активно використовуючи інструменти маркетингу відносин для покращення стану факторів задоволеності, що мають у покупців найбільше значення і відмовитись від застосування маркетингового тиску на фактори, незначущі для них.</li> <li>- Розробка ексклюзивних дій підприємства, що сприятимуть.</li> <li>- Удосконаленню заходів маркетингу відносин у розрізі маркетинг – міх.</li> <li>- Підвищення задоволеності покупців за рахунок диференціації, виявлення більш суттєвих потреб покупців з метою створення, підтримки або розвитку лояльного відношення покупців до підприємства.</li> <li>- Збереження позицій підприємством у тих видах діяльності, які виправдали себе</li> </ul> |
| <i>Простір ірраціональної пасивності</i> | Спостерігається низька задоволеність покупців факторами, що є для них найбільш важливими.                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Невідкладна інтенсифікація маркетингових зусиль</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Висновки** Отже, в умовах маркетингової орієнтації торгових марок, що досліджуються, можна визначати стратегію відносин з покупцями на основі: дефініції покупців на дійсних і потенційних, розгляду їх поводження на ринку; аналізу маркетингового потенціалу; прийняття рішень щодо встановлення, підтримки і розвитку відносин з ними; розробки рекомендацій у сфері управління торговими марками.

В межах стратегічного підходу до управління торговими марками рекомендована система стратегій: управління інформаційними інноваціями, управління інформаційним портфелем, управління зв'язками з покупцями, управління зв'язками з посередниками, управління зв'язками з постачальниками, управління зв'язками з громадськістю дозволяє для кожного кластеру обрати відповідні маркетингові стратегічні рішення щодо ефективного управління торговими марками.

### Література

1. Багиев и др. Маркетинг: Учебник для вузов/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЗАО „Изд-во „Экономика”, 2001.- 718 с.
2. Балабанова Л.В. Зв'язки з громадськістю в системі маркетингового менеджменту підприємств: Монографія / Л.В. Балабанова, К.В.Савельєва. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. - 273 с.
3. Балабанова Л.В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: Монография / Л.В. Балабанова, Т.И. Алачева.- Донецк: ДонГУЭТ, 2003.- 143 с.
4. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. - Київ: Професіонал, 2004.- 288 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2002.- 562 с.
6. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.- 153 с.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л.В.Балабанова, О.В. Сардак.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2004.- 343 с.
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми встановлення та розвитку:- 2-ге вид. випр. і доп.- К.: ІВЦ „Видавництво „Політехніка”, 2004.- 400 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник.- Київ: Лібра, 2002. - 712 с.
10. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон.- Пер. с англ. О.Н. Нестеровой.- СПб.: Питер, 2001.- 379 с.

11. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Уч. Пособие.- М.:ИНФРА-М, 2001.- 285 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В.А. Гольдича, И.А. Оганесовой; Науч. ред. и авт. введение Б.А. Соловьев - М.: ООО „Издательство АСТ”, 2000.- 272 с.
13. Котлер Филипп Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филипп Котлер: Пер. с англ. под ред. Т.Р. Теор.- СПб: Нева, 2003.- 231 с.
14. Куш С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений /С.П. Куш// Вестник С.-Петербургского университета. – 2003 – Сер. 8. –Вып. 4 (№32).- С.3-25.
15. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб. : Питер, 2007. — 800 с.
16. Mick, D. G. Новий погляд на маркетинг відносин: [Ст. із США]/ D. G. Mick; S. Dobcha, S. Fournier ;David Glen Mick, Susan Fournier, Susan Dobcha // Маркетинг та маркетингові дослідження в Росії.- 2000 .- N 6. - с. 46-52.
17. Соловйов І.О., Самчук О.В. Маркетинг Відносин в АПК: Орієнтири на майбутнє / І.О. Соловйов, О.В. Самчук // Маркетинг в Україні.- 2004.- №5.- с. 47-51
18. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження / Монографія. – Одеса: Астропрінт, 2000. – 304 с.
19. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник / Питер Чевертон.- Пер. С англ. В.Н. Егорова.- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.- 608 с.