

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В
СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах ТДВ «Трембіта», м. Чернівці)

Студентки 4 курсу 405 групи
денної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Олександри КОСТИК

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Галина ДОЛГА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутнісні характеристики брэнда в умовах ринкової економіки	5
1.2. Основи формування брэнд-менеджменту	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТДВ «ТРЕМБІТА»	19
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	19
2.2. Формування брэнд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТДВ «ТРЕМБІТА»	35
3.1. Вибір стратегії розвитку брэнду підприємства.....	35
3.2. Організаційні передумови впровадження брэнд-менеджменту на підприємстві.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції загально-економічної стабілізації, насичення вітчизняних ринків товарами, посилення конкуренції, перспективи розвитку підприємств у системі господарських зв'язків, вихід українських економічних суб'єктів на світові ринки зумовлюють необхідність використання елементів бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємств. Інновації у сфері виробництва сприяють появі нових товарів, які можна диференціювати за допомогою використання бренда та ефективної системи бренд-менеджменту.

Необхідність поглиблення наукової розробки даної проблеми з урахуванням специфіки і розвитку ринкових відносин в Україні на фоні переходу постіндустріальної економічно-виробничої діяльності до цивілізаційного процесу, зумовила вибір теми, визначила мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем розвитку бренд-менеджменту зробили західні економісти Д. Аакер, Т. Амблер, Г. Армстронг, Б. Берман, Є. Дихтль, П. Доль, Дж. Еванс, Дж. Енджел, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Чармесон. В Україні бренд-менеджмент є одним з недостатньо досліджених об'єктів управління в стратегічному розвитку підприємств. Усвідомлення необхідності створення та управління брендом зумовило потребу нових наукових досліджень. Серед українських науковців, які вивчали цю тему, можна назвати С. Дерев'янку, А. Леоніденко, О. Мельника, В. Перція, В. Домніна, І. Крилова, М. Яненко. Актуальність вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретичних, методичних і практичних основ формування бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємства зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних положень, рекомендацій і пропозицій щодо організації бренд-менеджменту та його впровадження в управлінську діяльність швейних

підприємств, зокрема, ТДВ «Трембіта». Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутнісні характеристики бренда в умовах ринкової економіки;
- узагальнити основи формування бренд-менеджменту;
- провести організаційно-управлінську характеристику ТДВ «Трембіта»;
- надати оцінку формування бренд-менеджменту в стратегічному розвитку ТДВ «Трембіта»;
- сформулювати стратегії розвитку бренду ТДВ «Трембіта»;
- визначити організаційні передумови впровадження бренд-менеджменту на ТДВ «Трембіта».

Об'єкт дослідження – процес формування бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємства на прикладі ТДВ «Трембіта».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних підходів бренд-менеджменту, спрямованих на забезпечення стратегічного розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали зарубіжні та вітчизняні фундаментальні положення стратегічного управління, маркетингу, конкурентоспроможності продукції та бренд-менеджменту. Для досягнення визначеної мети використовувались такі наукові методи: діалектичний і системний метод пізнання; метод моделювання; метод економічного аналізу; економіко-статистичний метод; метод експертних оцінок та методи оцінювання вартості нематеріальних активів.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані з діяльності ТДВ «Трембіта», а також нормативно-правові документи, законодавчі акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірники, сайти українських туристичних агентств, дані опитувань жителів міста. В процесі роботи також використовувались дисертаційні дослідження та викладацькі статті з різних міст України, що висвітлювали дану тему.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутнісні характеристики брэнда в умовах ринкової економіки

Сучасні умови господарювання та процеси, які відбуваються в економіці України, зокрема, приватизація, корпоратизація, реструктуризація, диверсифікація, розвиток конкуренції, детермінували перетворення філософії бізнесу. Зміна статусу та форм власності пришвидшили перехід підприємств до самостійності, збільшивши їхню відповідальність за діяльність, котру вони здійснюють. Економічні процеси, які відбуваються нині в Україні, стимулюють вітчизняні підприємства до використання нових підходів до управління та управлінського інструментарію, а також сучасних моделей розвитку виробничих установ [3,с.87].

Стратегічний розвиток підприємств спрямований на досягнення економічного зростання в довготерміновому періоді та втілюється у найбільш важливих і принципових планах, програмах розвитку господарчих об'єктів. У стратегічному розвитку підприємств головним є поняття «стратегія», що визначає перспективний розвиток виробничих установ для здобуття конкурентних переваг та забезпечення їхньої успішної діяльності. Стратегія підприємства – це узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку певного господарчого об'єкта [4,с.34].

Необхідність формування стратегії розвитку підприємства зумовлена раптовими і непередбачуваними змінами в зовнішньому середовищі виробничої установи. Причинами цього є зміна соціально-економічних умов функціонування підприємств, тому підвищена увага до брендів у стратегічному розвитку господарчих об'єктів зумовлена логікою розвитку ринкової економіки. Такий інтерес спричинений перенасиченням ринку споживчих товарів, загостренням конкуренції, а також щорічним збільшення кількості

інноваційних, технологічно складних товарів. Більшість товарних категорій на вітчизняному ринку представлені великою кількістю торгових марок, зменшується кількість «по-наме» (без імені) товарів [5,с.27].

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що в умовах ринкової економіки на сучасному ринку триває боротьба торгових марок за їхнє місце в свідомості споживачів. Дедалі більше українських виробників розуміє, що наявність відомого бренда полегшує розширення асортименту продукції та просування на ринку нових товарних груп.

В еволюційному розвитку марочної політики з початку 50-х рр. ХХ ст. до початку ХХІ ст. виокремлено кілька етапів. Перший охоплює кінець 1950 – початок 1960-х рр. Для цього етапу характерним було визначення торгової марки як певного образу у свідомості споживачів та як механізму диференціації товарів/послуг. На другому етапі (середина 1960 – кінець 1980-х рр.) завдання торгової марки на ринку полягало у створенні додаткової вартості, за яку готовий платити споживач; у формуванні індивідуальності товару чи послуги; правового інструменту захисту інтелектуальної власності; взаємовідносин товару і споживача. На третьому етапі, який охоплює кінець 1980 – початок 1990-х рр., торгова марка була механізмом ідентифікації компанії–виробника; виробляється система підтримки і комунікації корпоративної ідентичності. Для четвертого етапу (початок ХХІ ст.) характерним є визначення основного змісту торгової марки – розвиток у часі: від торгової марки як концепції виробника до сприйняття свідомістю споживача сукупності функціональних і емоційних елементів, поєднаних з самим товаром і способом його представлення споживачу. Відповідно в процесі роботи з торговими марками у менеджерів розширилося розуміння їхнього функціонального призначення: від образу в свідомості споживача до розвиваючої в часі філософії бізнесу [18,с.87]. Саме тому термін «бренд» нині відображає сучасне розуміння призначення торгової марки в ринковій економіці.

Критичний аналіз наукових джерел дав змогу визначити основні етапи розвитку бренда та його сучасні напрямки. Вважаємо за доцільне для

відображення особливостей етапів розвитку бренда виокремити чотири етапи його еволюції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи еволюції бренда

Період	Призначення бренда	Передумови змін призначення бренда
Кінець 1950 – початок 1960-х рр.	Використання торгової марки виробниками як механізм диференціації товарів.	
Середина 1960 – кінець 1980-х рр.	Практичне застосування торгової марки в управлінні підприємством як створення додаткової вартості, за яку готовий платити споживач, створення індивідуальності товару/послуги, правовий інструмент захисту інтелектуальної власності.	Пошук нових факторів успіху, необхідність гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.
Кінець 1980 – початок 1990-х рр.	Поява терміна «бренд» у науці управління і початок його практичного застосування в управлінні підприємством. Визначення основного змісту поняття – розвиток у часі: від торгової марки як концепції виробника до сприйняття свідомістю споживача сукупності функціональних і емоційних елементів, поєднаних з самим товаром і способом його представлення споживачу.	Проблема виживання в умовах посилення конкуренції та продовження життєвого циклу підприємства.
Кінець 1990 – початок 2000-х рр.	Формування концепції бренд-менеджменту. Бренд розглядається як складова філософії управління.	Процес глобалізації, поява транснаціональних корпорацій, посилення загрози поглинання конкурентами.

Передумови змін призначення бренда пов'язані насамперед з циклами економічного розвитку, процесами, що відбуваються в економіці, зокрема з глобалізацією бізнесу, розширенням меж ринків діяльності, інтенсивністю конкуренції, розвитком науково-технічного прогресу.

На підставі проведених досліджень зарубіжні фахівці стверджують, що нині бренд – це теоретично розроблена наука, проте відсутність загальновизнаної теорії бренда й суперечливі підходи зумовлюють різне тлумачення цієї категорії [6,с.38].

Ознайомлення та критичний аналіз наукових джерел дають змогу зробити висновок про наявність різних трактувань понять «бренд», «торгова марка»,

«товарний знак» і призначення брэнда на ринку. Враховуючи той факт, що в науковій літературі, хоч і сформовано певний понятійний апарат щодо цих термінів, їхнє тлумачення не завжди однозначне. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні таких основних понять, як «бренд», «торгова марка», «товарний знак», з метою визначення їхнього змісту та призначення брэнда на ринку. Так, у деяких наукових працях [3, с.44] терміни «бренд», «торгова марка», «товарний знак» використовують як синоніми. Згідно із Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», знак – це позначення, за яким товари та послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших [17].

Дослідження в галузі товарних знаків дають змогу стверджувати, що товарний знак використовується лише у тому вигляді, в якому він зареєстрований; захищений товарний знак забороняється використовувати без відома його власника; в обов'язковому порядку застосовується попереджувальне маркування, яке характеризує ступінь захищеності товарного знака. Таким чином, товарний знак – це поняття юридичне, і його застосування окреслено правовими межами. В Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» вказано, які позначення можна зареєструвати як товарний знак, порядок реєстрації товарного знака, межі його застосування [1, с.75].

Деякі науковці [14; 19] термін «бренд» визначають як успішну торгову марку, проте за походженням він означає «ставити тавро». Першочергово це поняття створено для позначення джерела виробника/власника продукту або будь-якого предмета. З розвитком комерції цей термін почав означати походження або джерело продукту, що давало змогу відрізнити одного виробника від інших, які виготовляли продукти. Дослівно «бренд» перекладається як марка, знак, символ і найчастіше саме цей термін (brand name) в оригіналі використовують зарубіжні спеціалісти для визначення торгової марки товару [9,с.97].

У спеціалізованих словниках англійське слово «бренд» у поєднанні з іншими термінами також перекладається як торгова марка (the manufacturers

brand – торгова марка виробника; own brand – торгова марка магазину; branded goods – марковані товари; branding – присвоєння марки продуктам підприємства) [8]. Оксфордський словник-довідник містить трактування термінів «бренд» та «брендинг» як сукупності уявлень, ідей, образів, асоціацій про конкретний продукт, які сформувалися у споживачів. Англо-український словник за редакцією В. Боброва з реклами та маркетингу подає переклад поняття «бренд» як торгової марки, об'єднуючи його з поняттям «маркований товар, тавро», а також визначаючи як синоніми до слів «сорт», «якість» [22].

Проте слід зауважити, що брендом можуть вважати і товар, не захищений юридично у режимі «торгова марка», тобто який не володіє спеціальним юридичним захистом (режим патенту, авторського права). Бренд – поняття не юридичне, а маркетингове, і відповідно його переклад (у визначеному контексті правильний) часто є неповноцінним. На думку багатьох науковців, тлумачення брэнда ширше – воно охоплює все, що думають і відчують споживачі щодо товару/послуги [22]. Брендом є те, що в свідомості споживачів має відношення до одного з аспектів, пов'язаного з послугою або товаром (власний споживчий досвід, поради навколишніх, реклама, вибір, покупка, зберігання, транспортування, використання, обслуговування, ремонт, повторне використання упаковки тощо). Бренд – це аура навколо товару чи послуги, що відображає його позитивні сторони і відрізняє від товару й послуг, які пропонують споживачу конкуренти.

Один із провідних спеціалістів П. Дойль подає такий переклад цього визначення: «Бренд – слово, вираз, знак, символ або дизайнерське рішення, або їхня комбінація» [29]. Е. Попов вважає, що бренд – це «...послідовний набір функціональних, емоційних та самовиражаючих обіцянок цільовому споживачу, які є унікальними, значимими і які складно імітувати». На його думку, «повідомлення» активно повідомляються і задовольняються через такі головні елементи: продукт, ціну, дистрибуцію, промоушн, упаковку. Функціональність означає, що бренд, який «обіцяє» певний товар, повинен

надавати саме цей (а не будь-який інший) товар. Емоційність – це відчуття, які виявляє споживач щодо певного бренда [28].

Однак поняття «бренд» охоплює також усе, що думають, відчують споживачі щодо товару. Брендом є те, що в свідомості споживачів має відношення хоча б до одного з аспектів, пов'язаних із товаром (особистий споживчий досвід, поради навколишніх, реклама, вибір, придбання, зберігання, транспортування, обслуговування, ремонт, повторне використання упаковки тощо). З огляду на це використання терміна «бренд» обмежене лише тим, як сприймають споживачі і що вони думають та відчують з цього приводу. Якщо споживач вимальовує в своїй уяві реальний або уявний предмет, пов'язаний з можливим його споживанням, можна стверджувати, що поняття бренда і товару для нього тотожні. Інакше кажучи, образ конкретного товару, спроможного задовольнити потребу або здійснити мрії споживача, є брендом [9,с.57].

На нашу думку, поняття «бренд», «товарний знак», «торгова марка» близькі за змістом. Однак сфера застосування товарного знака обмежена юридично, тобто окреслена правовими межами, які регламентуються Законом України про товарні знаки; сфера застосування торгової марки обмежена сукупністю зовнішніх ознак товару/послуги, зокрема, логотипом, назвою та звуковим рядом; сфера застосування бренда обмежена думками, відчуттями, асоціаціями та уявою споживачів, які мають відношення до певного товару. Таким чином, у дослідженні розглядаємо бренд як суму характеристик товару (його атрибутів, сукупності уявлень і знань про товар) та елементів торгової марки (логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знака (юридичний захист).

Ґрунтуючись на вищевикладених положеннях щодо сутності бренда в умовах ринкової економіки, сформулюємо його призначення в стратегічному розвитку підприємства [9,с.87]:

- формування механізму взаємодії підприємства зі споживачами;

- забезпечення довготривалих конкурентних переваг (диференціації товарів, послуг, забезпечення захисту товарів/послуг від атак конкурентів, укріплюючи позиції щодо товарів-субститутів);
- формування лояльності у споживачів, завдяки чому протягом певного періоду, бренд забезпечує прибуток підприємству та посилює довіру партнерів, полегшуючи доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів;
- забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін завдяки лояльності споживачів до бренда;
- підвищення іміджу підприємства;
- є стійким фактором збільшення вартості матеріальних активів;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства;
- сприяння цілісному, комплексному підходу до підприємства та його оточення;
- у внутрішньому середовищі організації слугує мобілізуючим фактором, а також фактором згуртованості.

Отже, можна стверджувати про те, що бренд володіє великим потенціалом та є невід'ємним елементом ринкових відносин, фактором підвищення конкурентоспроможності продукції, захисту від недобросовісної конкуренції. Бренд стає дедалі важливішим економічним важелем в умовах активізації торгівлі та глобалізації міжнародного торговельного простору, що дає змогу вважати його стратегічним інструментом бізнесу. Розвиток бренду – це стратегічна бізнес-функція, реалізацію якої в епоху глобалізації передбачає стратегічний розвиток підприємства.

1.2. Основи формування бренд-менеджменту

В умовах ринкової економіки категорія «бренд» набуває нового значення: це вираження інтересів підприємства, одне з основних джерел отримання прибутку у довгостроковому періоді. Від звичайної позначки на товарі бренд стає головним елементом у стратегічному розвитку підприємства. Деякі

науковці, які досліджують проблеми бренд-менеджменту, проблемним визначили питання про те, чи є процес створення бренда технологією менеджменту, чи це ноу-хау фірми, котрого не можна повторити. Так, Н. Дьячков вважає, що створити бренд за чужою технологією неможливо, адже це процес творчий, він є неповторним і не розкладається на елементарні складові після того, як мета досягнута. Крім цього, кожний бренд створюється в певній ринковій ситуації, повторення якої ніколи не буває [15, с.56].

Основи теорії бренд-менеджменту розроблені у [20, с.29]. Деякі з них зазначають, що бренд-менеджмент – це продумана теорія, тобто, сформована система ідей, принципів і методів, яка дає змогу узагальнити практичний досвід і відобразити основні закономірності реалізованих процесів, інші стверджують, що бренд-менеджмент є різновидом маркетингових технологій [32]. Також існує думка, що бренд-менеджмент – це інструмент маркетингу зі створення образу торгової марки в свідомості споживачів. Як правило, цей процес поділяється на два етапи: розпізнання і споживання. Бренд-менеджмент – це інтегрування можливостей маркетингу, реклами, управління процесом формування бренду. Деякі автори [20] бренд-менеджмент визначають як діяльність зі створення довгострокової переваги товару, що базується на підсиленому спільному впливі на споживача товарного знака, упаковки, рекламних звернень, матеріалів і заходів, а також інших елементів рекламної діяльності, об'єднаних певною ідеєю і характерним уніфікованим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів та створюють його образ.

П. Дойль подає перелік причин активізації в умовах ринкової економіки бренд-менеджменту як виду управлінської діяльності: велика кількість комерційних звернень (згідно з оцінюванням, у середньому на одного громадянина щоденно припадає 1000 таких звернень); розмаїття товарів і торгових марок; формування ідентичності товарів; вплив ефекту масштабу [19].

Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності є підсистемою управління підприємством. З позиції управління бренд доцільно розглядати як

інструмент управління, за допомогою якого підприємство активно впливає на споживачів, партнерів, ділове суспільство, формуючи при цьому певний свій імідж, а також своєї продукції та бажану поведінку вказаних осіб для виробничої установи. У цьому контексті бренд є інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства; об'єктом управління, щодо якого застосовують загально прийняті етапи – формулювання цілей, вибір стратегії, оцінювання ефективності управління [11,с.54]. Важливість бренду як об'єкта управління характеризується тим, що він є загалом носієм стратегії підприємства, ідентифікує господарчий об'єкт і його продукцію серед продукції конкурентів, полегшує вихід виробника з новою продукцією на суміжні ринки, дає змогу отримати додатковий прибуток шляхом продажу права на використання бренду (франчайзинг), розвиває бізнес, зменшує бюджет маркетингу. Відповідно бренд-менеджмент є функціональним об'єктом управління. Важливість бренд-менеджменту як функціонального об'єкта управління характеризується тим, що він створює єдиний цільовий простір, орієнтуючи інші функції управління на реалізацію бренд-стратегій; дає можливість підприємству розраховувати на довгостроковий прибуток; полегшує виконання функцій стратегічного управління за рахунок їхнього взаємозв'язку та формування пріоритетів їхнього виконання; є запорукою професіоналізму топ-менеджменту виробничої установи [17,с.34]. Таким чином, на нашу думку, бренд-менеджмент можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації підприємства та має спрямованість на забезпечення лояльності споживачів, стійкості конкурентних позицій і довготривалого успіху господарчого об'єкта шляхом створення відомого бренду та його розвитку.

Отже, бренд-менеджмент спрямовує підприємство на залучення споживачів і збереження купівельної лояльності на довгостроковий період з метою отримання прибутку та збільшення вартості бренду, завдяки накопиченню ресурсів для задоволення запитів споживачів.

Відповідно до запропонованого Д. Акером концептуального підходу до бренд-менеджменту, його метою є розвиток та зростання вартості основного нематеріального активу підприємства – капіталу бренда, який визначається вартістю останнього. У цьому разі імідж бренда, якість, його відносини зі споживачами, збільшення кількості лояльних споживачів та ступінь їхньої лояльності щодо бренда є лише засобом для збільшення капіталу цього бренда. Аналіз різних точок зору зарубіжних та вітчизняних науковців щодо сутності бренд-менеджменту та концептуальний підхід до бренд-менеджменту дають змогу визначити основні положення концепції бренд-менеджменту, його мету, завдання, предмет, об'єкт та принципи [12].

Визначаючи основні положення концепції бренд-менеджменту, слід вказати, що її підґрунтям є стратегічна орієнтація. Таким чином, концепція бренд-менеджменту полягає у реалізації таких компонентів:

- стратегічній орієнтації бренд-менеджменту (бренд розглядається як важливий нематеріальний актив підприємства, капітал бренда набуває стратегічного характеру, за допомогою якого можна досягти довгострокових прибутків. Стратегія бренда перебуває під впливом бізнес-стратегії підприємства, відображає плани на майбутнє та корпоративну культуру підприємства);

- глобалізації бренд-менеджменту (завдання успішної конкуренції в умовах глобального ринку змінилися, концепція бренд-менеджменту вирізняється глобальною перспективою, відповідно головна мета глобалізації бренд-менеджменту полягає в охопленні брендом різних ринків і країн);

- широкому фокусу використання бренда (в класичній концепції бренд-менеджменту відповідальність бренд-менеджера обмежувалась лише одним брендом, одним продуктом та одним ринком. У сучасній концепції бренд-менеджменту один бренд може охоплювати велику кількість продуктів і ринків. Межа продукту визначає можливість розширення бренда та ліцензійних програм.

- розвитку ідентичності бренда (стратегія бренда спрямована не лише на отримання короткострокових показників результативності (обсяги продажів та прибутковості), а й на досягнення ідентичності, яка чітко визначає його напрямки. Розвиток ідентичності бренда ґрунтується на глибокому розумінні споживачів організації, її конкурентів та стратегії бізнесу. Цінністю бренду керують споживачі, тому його стратегія має базуватись на чітко визначеній стратегії сегментації і ґрунтовних знаннях мотивації споживача. Ідентичність бренду має відображати стратегію бізнесу);

- активності бренд-менеджера (менеджер бренду – це стратег, який активно реагує на фактори зовнішнього середовища. Він здійснює стратегічний контроль над брендом, формує його образ для споживачів, створює систематичну й ефективну інформаційну підтримку ідентичності бренду. Бренд-менеджер бере активну участь у створенні та реалізації бізнес-стратегії організації. На сучасному етапі бренд-менеджмент переходить у нову стадію – він стає основою діяльності організації. Спеціалісти з торгових марок отримують більші повноваження у сфері управління дизайном товару, процесом його створення та просування на ринок.

Механізмом бренд-менеджменту є розвиток складних комунікативних зв'язків. Це не лише спрямованість на ринок товарів і отримання прибутку, а найголовніше – отримання зворотної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень щодо виробничих процесів, фінансових, маркетингових заходів, стратегічних орієнтирів підприємства, правового захисту бренду. Здійснюючи процес бренд-менеджменту, необхідно чітко знати його структуру та функціональну сутність, особливості психологічних процесів формування образу бренду у свідомості індивідів, а також дослідити вплив на розвиток бренду факторів зовнішнього середовища. При розробці методичних аспектів бренд-менеджменту в умовах ринкових відносин необхідно базуватись на значному досвіді бренд-менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою. Однак це питання висвітлено на рівні «case-study», а досвід не

може бути безпосередньо застосований у ринкових умовах української економіки.

Для впровадження концепції бренд-менеджменту в стратегічний розвиток підприємств доцільно розробити загальну систему бренд-менеджменту, яку вони зможуть використовувати в управлінській діяльності, враховуючи особливості ринку та підприємства. Теоретично система бренд-менеджменту має спрямовуватися на створення потужного бренду шляхом розвитку його головних цінностей та відповідати меті бренд-менеджменту. Бренд-аналіз є основою для генерування стратегій бренду і тому посідає провідне місце в процесі формування бренд-менеджменту. Враховуючи особливості процесу бренд-аналізу, його значущість у визначенні стратегічних альтернатив розвитку бренду, визначимо функції, які доцільно реалізувати при здійсненні бренд-аналізу. До них належать такі: вивчення внутрішнього та зовнішнього середовищ; оцінювання поточного стану факторів середовища; формування інформаційної бази для виявлення стратегічних проблем, розробка альтернативних стратегій бренду та інформації про здатність підприємства продовжувати, розвивати бренд. Бренд-аналіз спрямований на оцінювання перспективного стану ресурсів підприємства і ринкових сегментів, предметом бренд-аналізу є стратегічні компетенції господарчого об'єкта, які належать до сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу з точки зору бренд-менеджменту. Процес бренд-аналізу передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ: відстеження змін фактора → аналіз стану фактора → виявлення характеру впливу фактора на бренд → оцінювання потужності впливу фактора на бренд → прогнозування можливих наслідків впливу фактора на бренд. Результати бренд-аналізу є основою для визначення стратегічних альтернатив розвитку бренду та прогнозування стратегічної позиції бренду на привабливих сегментах ринку. Ґрунтуючись на вище викладеному щодо бренд-аналізу, подамо його блок-схему (рис. 1.2).

Зазначимо, що успішне досягнення мети аналізу стану підприємства у конкурентному середовищі та ефективність цього процесу зумовлені дотриманням таких принципів: обґрунтований вибір інструментарію діагностики; використання об'єктивної, повної та достовірної інформації про стан факторів внутрішнього середовища; виявлення причин змін внутрішніх факторів; комплексність і системність; об'єктивність оцінювання результатів.

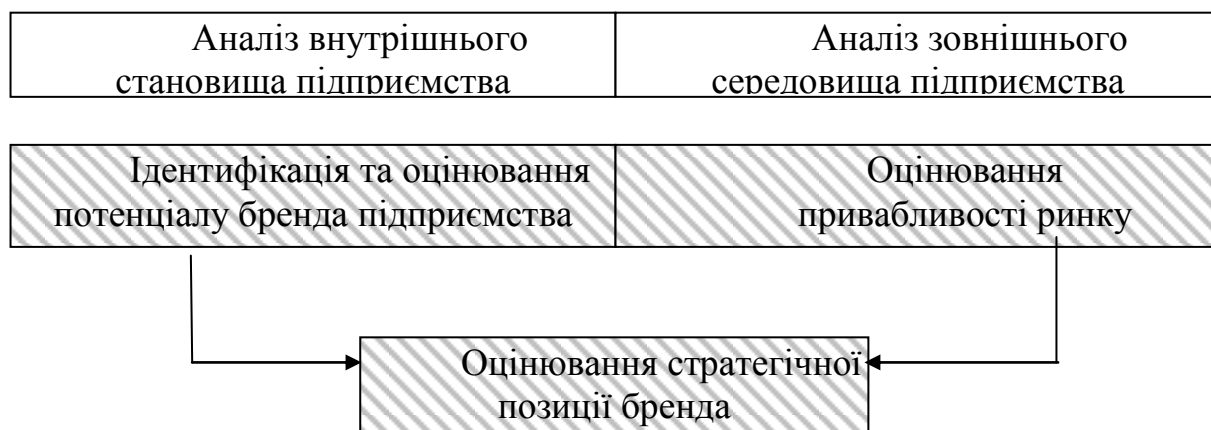


Рис. 1.2. Блок-схема бренд-аналізу

Узагальнюючи дані про процес здійснення бренд-аналізу, на наш погляд, доцільно виокремити три етапи цього виду аналізу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структурно-логічна схема процесу бренд-аналізу

Враховуючи специфіку стратегічних ресурсів, доцільно застосовувати такі критерії їхньої ідентифікації [23]: унікальність; іммобільність; неможливість заміщення; певна значущість у реалізації стратегії; неможливість імітації. Відповідно до цих критеріїв, стратегічним потенціалом бренда можна вважати такі компоненти, як імідж підприємства; організаційна культура; комунікаційна система; рівень компетенції персоналу тощо.

Другий етап бренд-аналізу передбачає стратегічну сегментацію, оцінювання привабливості ринків діяльності та вибір перспективних сфер діяльності підприємства. «Сегментація ринку – поділ ринку на чітко визначені групи споживачів, для кожної з яких можуть бути потрібні окремі товари і/або комплекси маркетингу». «Процес поділу споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках і/або поведінці називається сегментацією ринку» [9]. «Сегмент ринку складається зі споживачів, що однаково реагують на один набір спонукальних стимулів маркетингу».

Завершується бренд-аналіз оцінюванням стратегічної позиції бренду. Так, у процесі бренд-аналізу визначаються позиції бренду в наявному сегменті ринку за поточний період, відхилення від прогнозованої стратегічної позиції та дії, необхідні для збереження або покращення власних позицій в умовах зовнішніх змін. Ефективність бренд-аналізу в бренд-менеджменті зумовлена дотриманням таких принципів: комплексність і системність бренд-аналізу; використання достовірної й об'єктивної інформації в аналітичній роботі; обґрунтованість вибору набору аналітичного інструментарію. Використання бренд-аналізу в бренд-менеджменті забезпечує реалізацію прогнозного підходу до управління брендом і є складовим етапом процесу формування позиції та конкурентної стратегії бренду. Результати бренд-аналізу – це підґрунтя для позиціонування бренду на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТДВ «ТРЕМБІТА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

ТДВ «Трембіта» – одне з найбільших та найпотужніших підприємств Чернівецької області, також воно є одним із національних лідерів з виготовлення верхнього одягу. Історія підприємства починається з далекого вересня 1944 року, коли, після визволення Буковини, у м. Чернівці була організована фабрика масового пошиття одягу, з чисельністю працюючих 35 осіб. Поступово до фабрики приєдналися швейні артілі, й у 1957 році чисельність працюючих становила 970 осіб. З 1 січня 1964 року на базі цього підприємства було засноване Чернівецьке виробниче швейне об'єднання (ЧВШО) «Трембіта». Чисельність колективу досягла 1970 чоловік. Об'єднання спеціалізувалось на масовому пошитті чоловічої, жіночої та дитячої одяжі та виконувало спеціальні замовлення по пошиттю верхнього одягу.

ЧВШО «Трембіта» розташовувалось у пристосованих приміщеннях у різних районах міста. Тому, у 1977 році було прийнято рішення про початок будівництва нового корпусу фабрики по вул. Комарова, 3. У 1978 році, за активної участі робітників об'єднання, було завершено будівництво нового приміщення підприємства та оснащено його новим високопродуктивним, на той час обладнанням. Це значно покращило умови праці, а малі швейні дільниці ліквідовані. Об'єднання збільшило випуск швейних виробів, які реалізовувались на внутрішньому ринку Радянського Союзу. Майже без змін така ситуація залишалась до 1990 року. З розпадом Союзу, розривом економічних зв'язків з підприємствами інших регіонів, значно скоротилось виробництво, швейна промисловість опинилась перед вибором: «бути чи не бути». І, тільки завдяки рішучій, послідовній діяльності генерального директора Стелли Омелянівни Станкевич, підприємство «Трембіта» не зачинило виробничих цехів. Своєчасно, у грудні 1991 року керівництвом було прийнято рішення взяти підприємство в оренду з правом викупу. А 30 червня

1993 року було зареєстроване акціонерне товариство відкритого типу «Трембіта». З 2010 року – товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта».

Товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банківських установах в національній та іноземній валютах, печатку (зі своєю назвою), кутовий штамп, товарний знак та інші, притаманні юридичній особі реквізити. За організаційно-правовою формою – це товариство з додатковою відповідальністю. Місце знаходження товариства: 58018, м. Чернівці, вул. Комарова, 3. Товариство створено з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства, а також економічних та соціальних інтересів учасників товариства та трудового колективу. Предметом діяльності ТДВ «Трембіта» є: моделювання одягу, виробництво готового одягу та інших товарів народного споживання; надання послуг по виготовленню одягу юридичним та фізичним особам як з власної, так і на умовах давальницької сировини українським та іноземним партнерам; оптова торгівля одягом та іншими товарами народного споживання; торговельно-закупівельна діяльність, посередницькі послуги в галузі торгівлі, створення мережі підприємств гуртової та роздрібною торгівлі, фірмових магазинів, закладів громадського харчування; рекламна діяльність, розробка фірмового стилю, оформлення фірмових бланків та інше; маркетингові послуги та консультації; зовнішньоекономічна діяльність; надання торговельно-посередницьких експортно-імпортних послуг. Відповідно до мети, визначеної статутом, підприємство може займатись іншими видами економічної діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

ТДВ «Трембіта» – товариство з зареєстрованим пайовим капіталом у розмірі 3110 тис.грн., організаційною структурою, штатною кількістю працюючих у розмірі 676 осіб, реалізованими планами, конкретними цілями і перспективами у майбутньому. Товариство є власником: майна та грошових коштів, переданих йому Учасниками у власність, як вклад до статутного

(складеного) капіталу; продукції, виробленої Товариством внаслідок господарської діяльності; одержаних доходів, а також іншого майна, набутого з підстав, незаборонених законом. Товариство здійснює господарську діяльність від свого імені в інтересах Учасників на засадах повного госпрозрахунку. Товариству можуть належати: будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно та права на майно у тому числі права на інтелектуальну власність. Вкладами Учасників до статутного (складеного) капіталу можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлене законом.

ТДВ «Трембіта» здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», інших чинних законодавчих актів України, а також Установчого Договору та Статуту. Органами управління ТДВ «Трембіта» є:

- загальні збори;
- правління;
- спостережна рада;
- ревізійна комісія.

Вищим органом ТДВ «Трембіта» є загальні збори. До виключної компетенції загальних зборів акціонерів належать:

- визначення основних напрямків діяльності акціонерного товариства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- затвердження річних результатів діяльності ТДВ «Трембіта», затвердження звітів та висновків ревізійної комісії, порядок розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків;
- обрання та відкликання голови та членів правління ТДВ «Трембіта»;
- прийняття рішення про припинення діяльності ТДВ «Трембіта», призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Виконавчим органом ТДВ «Трембіта», який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Правління ТДВ «Трембіта» розглядає та вирішує будь-які питання, винесені на його розгляд головою правління, членами правління, ревізійною комісією Товариства, якщо вони відносяться до виняткової компетенції загальних зборів акціонерів. Головою правління ТДВ «Трембіта» є генеральний директор Станкевич Стелла Омелянівна – заслужений працівник промисловості України та нагороджена орденом «За заслуги» III ступеня. Спостережна (наглядова) рада ТДВ «Трембіта» виконує функції органу, який представляє інтереси власників, та контролює діяльність виконавчого органу. Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТДВ «Трембіта» здійснює ревізійна комісія, яка, у свою чергу, обирається загальними зборами товариства строком на 4 роки. Ревізії та перевірки проводяться не менш одного разу на рік. ТДВ «Трембіта» сформовано з відповідних служб (відділів), виробничих підрозділів, органів (рис. 2.1).

За часи незалежної України ТДВ «Трембіта» повністю провело технічне переозброєння підприємства обладнанням нового покоління таких провідних фірм, як «Vastema», «Basler» (Німеччина) – автоматизована лінія розкрою тканин; «Pfaff», «Duerkopp Adler» (Німеччина), «JUKI» (Японія), «Gerber» (США) – швейні автомати та машинки; «Indupress» (Німеччина) – лінії волого-теплової обробки продукції та ін. Кожна ланка виробництва є спеціалізованою і відповідає всім вимогам міжнародних стандартів:

1. Підготовчий цех – це початок всього складного процесу по виготовленню швейної продукції. У підготовчий цех поступає сировина і комплектуючі матеріали. Тут здійснюється перевірка тканини (якість, промір і перевірка метражу) та фурнітури.

2. Експериментальний цех. Конструктори проводять перевірку коректності лекал моделей, опрацьовують всю технічну документацію по кожному замовленню, а також розробляють моделі з урахуванням типології фігур та працюють над індивідуальними замовленнями. Для нанесення лекал на папір, які в виробництві використовуються як трафарети, використовується плоттер фірми «Gerber» (США).

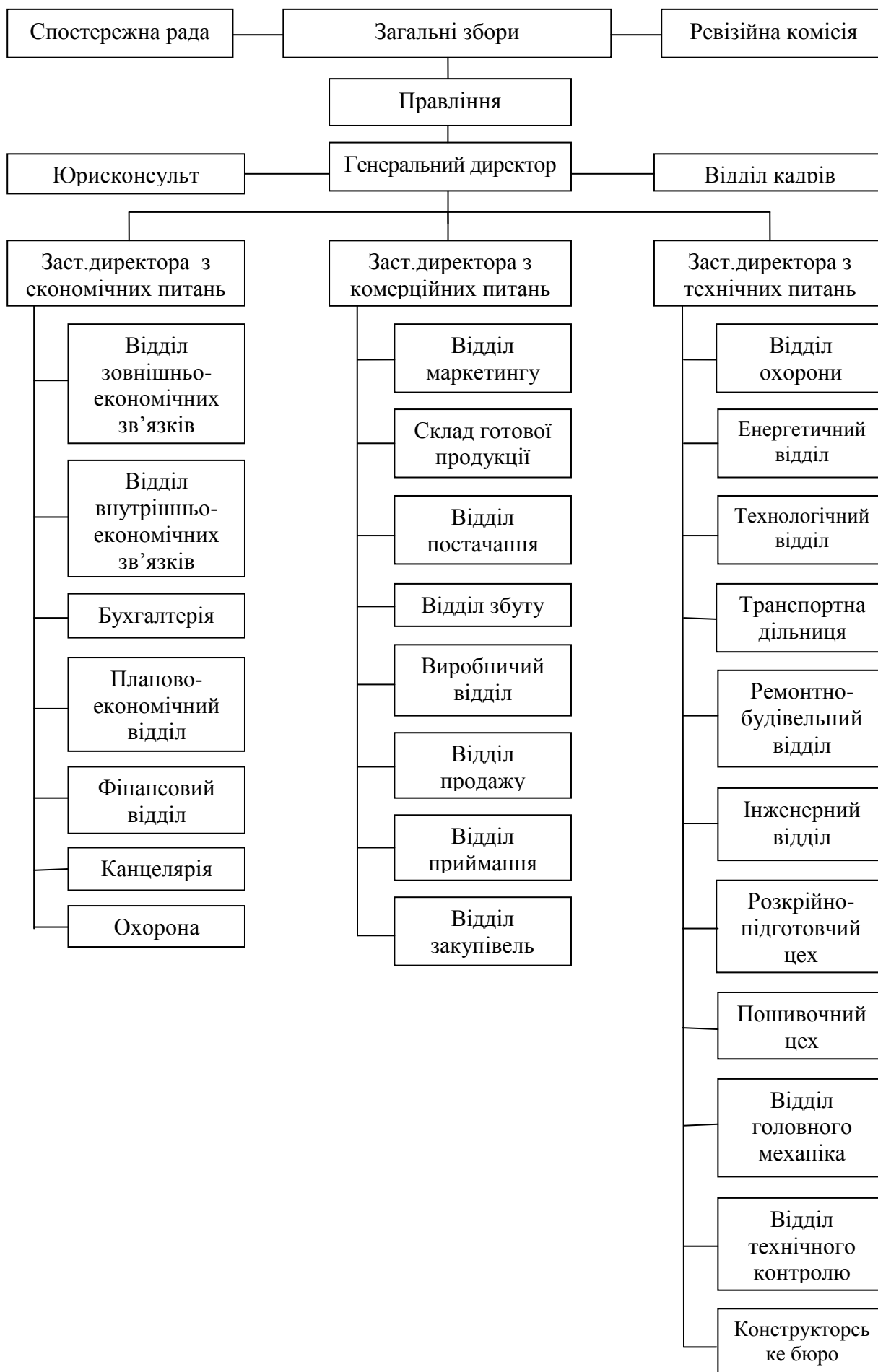


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Трембіта»

3. Розкрійний цех – оснащений автоматичною системою розкрою тканин. Це катери фірми «Kuris Vastema» (Німеччина), які дозволяють за 8 годин розкроїти понад 1000 одиниць різних видів моделей. Для дублювання (процес термічного «наклеювання» на тканину дублерину) використовуються преса «Kanegiser» (Німеччина), Rotondi (Італія).

4. Швейні цехи. Процес пошиття швейного виробу поділений на певну кількість швейних операцій. Кожна швея-мотористка виконує свою спеціалізовану швейну операцію з однією із окремих деталей швейного виробу (спинка, боковинка, кармани або ін.). Далі «деталь» потрапляє до іншої кравчині, яка об'єднує («зшиває») декілька «деталей» і так до тих пір, поки не «народиться» швейний виріб. Такий процес складає єдиний ланцюжок – «швейний потік». На ТДВ «Трембіта» таких швейних потоків є п'ять: три потоки – пошив верхнього одягу (піджаки, пальто та ін.) та два потоки – пошив брюк.

4.1. Пошив верхнього одягу – три спеціалізовані швейні потоки розташовані в окремих цехах. Оснащення: «Juki» (Японія) – універсальні машини, гудзикові, петельні машини, спеціальні машини для зшивання довгих швів піджака, виточки піджака, закріпочні машинки та інші. «Duerkopp Adler» – автомати (Німеччина) – виготовлення кишень піджаків, по заготівлі клапанів для кишень, зшивання бічних деталей піджака. Міжпроцесне прасування проводиться на пресах та прасувальних столах фірми «Indupress» (Німеччина). Потужності ТДВ «Трембіта» дозволяють виробляти 1500 одиниць верхнього одягу за зміну.

4.2. Пошив брюк – два спеціалізовані потоки. Оснащення: автомати «Basler» (Німеччина) – для оверлока половинок брюк. «Juki» (Японія) – універсальні машини, петельні, гудзикові. «Duerkopp Adler» (Німеччина) – автомати по виготовленню кишень брюк, закріпочні машини. Потужності ТДВ «Трембіта» дозволяють виробляти 1000 одиниць брюк за зміну.

5. ВТО (волого-теплова обробка). Після виходу із швейного цеху виріб вважається наполовину готовим і потрапляє в цех ВТО. На даному

етапу швейні виробу прасуються на високоякісних спеціалізованих пресах фірми «Indupress» (Німеччина) та підвішуються на плечики. Підприємство забезпечено технологічним паром: котли фірми «Loss» (Німеччина), вакуумні всмоктувачі, компресори фірми «Veit» (Німеччина).

6. Склад готової продукції. На склад готові швейні виробу потрапляють по автоматизованому транспортеру з волого-теплової обробки в підвішеному вигляді.

Згідно зі статутом, Товариство може створювати на території України та за її межами філії, представництва та інші відокремлені підрозділи. Філії і представництва не є юридичними особами. Вони наділяються майном товариства і діють на підставі затвердженого ним положенням. Керівники філій та представництв призначаються товариством і діють на підставі виданої ним довіреності. На території України 5 точок продажу продукції товариства – магазинів (у Чернівцях, Києві та Дніпропетровську).

За обсягом продукції, що випускається, ТДВ «Трембіта» може помагатися за лідерство в Європі та світі. Технічний стан і технологічний рівень підприємства відповідають високим вимогам європейських стандартів. Це сучасне підприємство, де використані передові досягнення науки і техніки швейної галузі, а його ціни на проєкцію є найбільш доступними на ринку України. В даний час ТДВ «Трембіта» є одним з безперечних лідерів на ринку чоловічого одягу України, близького та далекого зарубіжжя. Підприємство працює стабільно, постійно нарощує обсяги виробництва. ТДВ «Трембіта» за рік виготовляє понад 500 тис. одиниць швейних виробів. З часів набуття незалежності, Підприємство успішно співпрацює та виготовляє продукцію на замовлення таких відомих брендів, як: «Armand Thierry» (Франція), Mario Dessuti (Франція), Gianni Ferrucci (Франція), Father and Sons (Німеччина), Prada (Італія), Benetton (Італія), Fellini (Італія), «Kaiser» (Німеччина), «Roi Robson» (Німеччина), «Hugo Boss» (Німеччина), «Pierre Carden» (Німеччина), «Dress Master» (Німеччина), «Mark Spenser» (Англія), «New Trend» (Англія), «Conbipel»

(Італія), «Mantex» (Італія), «Benetton» (Італія), «Abbigliamento» (Італія), «Karrah!» (Швеція). В даний час ТДВ «Трембіта» активно співпрацює з: «Formens» (Франція), «Nigitex» (Італія), «Walker» (Німеччина), «Isabell» (Німеччина), «Polaris» (Австрія), «S.C. Formenssrl» (Румунія); «Euro-KeresKft» (Угорщина); «Grosso Moda Nederland» (Нідерланди).

Основні критерії, яких дотримується підприємство – це якість і сучасність, за допомогою яких досягнуто високих результатів. Конкурентоспроможність продукції «Трембіти» підтверджують міжнародні та вітчизняні нагороди: «Найкраща торговельна марка» (Женева, 1997 р.); «Орден почета» (МКА, 2002 р.), переможець всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України» (березень 2004 року), «За значні досягнення в розвитку легкої промисловості України», «Золота торговельна марка», «Вища проба», «Європейська якість», орден «Знак пошани», «Реєстр найкращих товарів України», «Буковинська якість», «Найкращий вітчизняний виробник», «Найкраща модель одягу», диплом Європейської бізнес-асамблеї «Європейська якість» (2007 р.), диплом та символ відзнаки переможця всеукраїнського конкурсу «Лідер галузі» (2012 р.) та багато інших. Диплом та символ відзнаки ТДВ «Трембіта» надає можливість співпраці з вітчизняними та іноземними партнерами, дилерами з такими умовами: можливість користування торговою маркою (укладання договору); рекламна підтримка (пакети, календарі, плакати, буклети та ін.); оптові ціни та можливість розрахунку з відстрочкою платежу; консультації для початківців в даному бізнесі.

Основною перевагою ТДВ «Трембіта» є наявність у підприємства власної інтернет-сторінки. Ще одією перевагою ТДВ «Трембіта» є зручне місце розташування підприємства (рис.2.2). Підприємство знаходиться на вул. Комарова, біля центрального автовокзалу міста, поблизу транспортних розв'язок. Торговий магазин з їх продукцією знаходиться в одній будівлі разом з виробничими цехами, що спрощує доставку та полегшує вибір

покупців. Також є декілька магазинів на інших, більш центральних вулицях міста Чернівці.

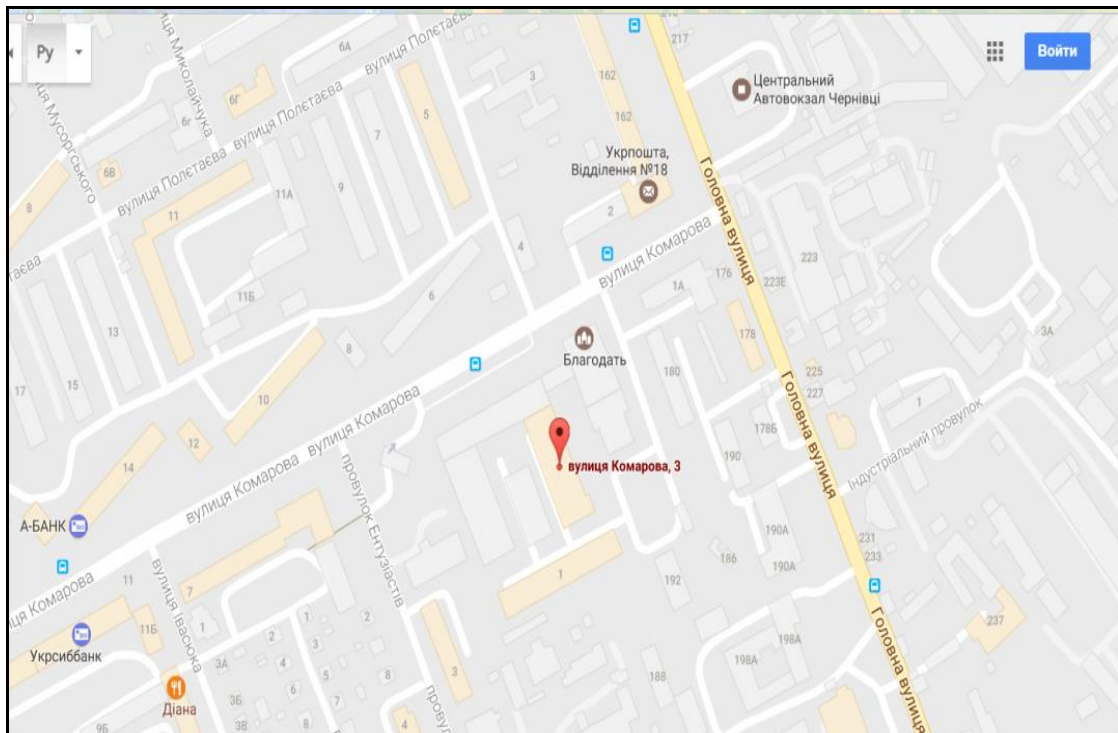


Рис.2.2. Місце розташування ТДВ «Трембіта» на карті

Отже, ТДВ «Трембіта» має досить гарну репутацію як на Україні, так і за її межами. Для досягнення ще вищих результатів підприємству потрібно удосконалюватися новітніми передовими технологіями у швейній галузі та розширювати співпрацю з вітчизняними та іншими, крім вище названих, іноземними суб'єктами господарювання.

2.2. Формування бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємства

Необхідність застосування бренд-менеджменту в стратегічному розвитку підприємств для їхньої успішної діяльності в умовах турбулентності зовнішнього середовища обґрунтовується досвідом країн з розвинутою ринковою економікою, який засвідчує, що створення та розвиток бренду дасть змогу підприємству гідно конкурувати в умовах ринкової економіки. Визначимо переваги, які забезпечить створення бренду в стратегічному розвитку підприємств швейної підгалузі [23,с.56]:

- формування механізму взаємодії підприємства зі споживачами;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг (диференціація товарів, послуг, захист товарів/послуг від атак конкурентів, зміцнення позиції щодо товарів-субститутів);
- забезпечення адаптивності підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін завдяки лояльності споживачів до бренда;
- підвищення іміджу підприємства;
- забезпечення ефективної внутрішньої координації для успішного виконання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- забезпечення довготривалого життєвого циклу підприємства.

Беручи до уваги переваги та практичну значущість бренда в стратегічному розвитку підприємств, і зокрема, для ТДВ «Трембіта», ми вважаємо, що бренд-менеджмент дає змогу вирішити проблеми диференціації та ідентифікації продукції цієї виробничої установи, встановити взаємозв'язки зі споживачами, досягти успіху на ринку та стійкого розвитку підприємства.

В умовах ринкової економіки зростає увага до проблем забезпечення виживання та безпеки підприємства на ринку. Досліджуючи проблеми становлення бренд-менеджменту в управлінській діяльності, можна визначити, як ставляться керівники підприємств до бренд-менеджменту, як застосовують його елементи на практиці, причини, які перешкоджають його упровадженню. Можна стверджувати, що в Україні бренд-менеджмент нині не посів належного місця в управлінні підприємством, але необхідність його розвитку, впровадження відповідної концепції у діяльність господарчих об'єктів в умовах ринкової економіки не викликає сумніву. Організація бренд-менеджменту, створення та розвиток бренда на високопрофесійному рівні на підприємстві – це життєва необхідність для його виживання, посилення конкурентних позицій на ринку та стратегічного розвитку. Реалізація бренд-менеджменту є головним засобом для досягнення стабільного і довготривалого успіху на ринку та передумовою для ефективного стратегічного розвитку.

Динамічні зміни у зовнішньому середовищі стимулюють підприємства швейної підгалузі України застосовувати нові підходи до управління та управлінського інструментарію, оскільки використовувані в минулому не забезпечують успішного їхнього функціонування.

Повільний розвиток бренд-менеджменту на підприємствах швейної підгалузі зумовлений як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Досвід господарювання цих виробничих установ у ринковій економіці України підтверджує необхідність вирішення проблем розвитку теорії бренд-менеджменту в умовах ринкової економіки та впровадження його концепції в практику підприємств. Актуальність дослідження питань бренд-менеджменту для вітчизняних господарчих об'єктів швейної підгалузі зумовлена великою кількістю причин. Перша пов'язана зі зменшенням обсягів виробництва та його перенесенням в інші країни. Друга полягає у забезпеченні ефективної діяльності підприємств і досягненні динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем при виході на внутрішній ринок. Третя вказує на необхідність пошуку шляхів виживання та стратегічного розвитку в умовах ринку і нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Таким чином, з метою вирішення багатьох проблем вітчизняних підприємств швейної підгалузі, які перебувають на стадії посткризового розвитку, доцільно впровадити принципи й елементи бренд-менеджменту.

Розглянемо практику використання елементів бренд-менеджменту на ТДВ «Трембіта», яке пропонуємо здійснювати у три етапи. Мета першого етапу дослідження – визначення особливостей розвитку маркетингу як функції управління. Завданням цього етапу було встановлення рівня розвитку маркетингу на ТДВ «Трембіта» та з'ясування його впливу на діяльність підприємства, що дало змогу визначити роль і місце маркетингу в його стратегічному розвитку. Другий етап дослідження мав за мету виявити особливості розвитку торгової марки ТДВ «Трембіта». Завданням етапу – встановлення рівня розвитку торгової марки на ТДВ «Трембіта» для визначення ролі та місця торгової марки в їхній діяльності. На цьому етапі дослідження

перевірялась гіпотеза про те, чи приділяють на підприємствах швейної підгалузі значну увагу торговим маркам як нематеріальним активам у ринкових умовах господарювання. Метою третього етапу дослідження було визначення ступеня використання в діяльності ТДВ «Трембіта» елементів бренд-менеджменту як інструменту досягнення стратегічних цілей і як функції управління, а також виявлення можливостей застосування концепції бренд-менеджменту. Відповідно до мети досліджувалась гіпотеза щодо того, чи використовують підприємства швейної підгалузі концепцію бренд-менеджменту в стратегічному розвитку.

В процесі дослідження ми дійшли висновку, що на процес становлення бренд-менеджменту у ТДВ «Трембіта» впливають особливості розвитку маркетингу. З розвитком ринкових відносин в Україні відбулися докорінні зміни в маркетинговому середовищі цих виробничих установ. Трансформаційні перетворення в економіці зумовили необхідність переоцінки загальних цінностей підприємств і усвідомлення того, що в управлінні діяльністю первинним має бути споживач і його потреби. Нині теза про необхідність задоволення потреб споживачів як передумови виживання та зростання підприємств у ринкових умовах стала аксіомою. Дослідження проблем становлення маркетингу на вітчизняних підприємствах дало змогу визначити три етапи.

Перший характеризується становленням маркетингу, для якого властиве часткове використання маркетингових інструментів. Другий – це період комплексного застосування елементів маркетингу. Для третього етапу характерним є створення системи маркетингу. Це стратегічний маркетинг, який вважають основою формування стратегії розвитку підприємства.

Деякі вчені з маркетингу на підставі досліджень зазначають, що більшість вітчизняних підприємств перебуває на першому етапі розвитку маркетингу. Так, одні наголошують [6], що для вітчизняних господарчих об'єктів ще тривалий період характерною буде філософія маркетингу, відома, як «традиційна» його концепція. Інші зазначають, що сьогодні розвиток концепції

маркетингу на українських підприємствах може бути визначений як рух від збутової орієнтації в бік споживчої. Показники, які характеризують маркетингову діяльність досліджуваних вітчизняних підприємств швейної підгалузі, подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Маркетингова діяльність на ТДВ «Трембіта», %

Параметри маркетингової діяльності підприємств швейної підгалузі	
1. Наявність відділу маркетингу	87,3
2. Наявність фахівця-маркетолога	12,7
3. Використання елементів маркетингу систематично	35,9
4. Використання елементів маркетингу за ринковою ситуацією	64,1
5. Реалізація функції маркетингу – реклама	50,8
6. Реалізація функції маркетингу – маркетингові дослідження	33,3
7. Реалізація функції маркетингу – комунікації	15,9
8. Застосування маркетингової концепції в стратегічному розвитку	30,3
9. Визначення доцільності маркетингу в діяльності підприємств	83,9

У більшості вітчизняних підприємств швейної підгалузі маркетинг впливає на формування орієнтирів виробничої установи, досягнення цілей і результатів її діяльності. Систематичне використання інструментів маркетингу не є типовим для ТДВ «Трембіта», про що свідчать 35,9%, у більшості випадків це здійснюється за ринковими обставинами (64,1%). Аналіз функцій маркетингу, які використовуються на ТДВ «Трембіта», свідчить, що найважливішою з них є реклама (50,8%). Функції маркетингових досліджень і комунікації нині перебувають у стадії становлення, їм не приділяють значної уваги, хоча вони є необхідними для забезпечення адаптації підприємства до зовнішнього середовища та успіху ринкової діяльності. В організаційному аспекті розвиток маркетингу на ТДВ «Трембіта» пов'язаний зі створенням відділів маркетингу та введенням посади маркетолога (12,7%). Проте на підприємстві не здійснюється маркетингова діяльність за складеним планом.

На наш погляд, стан розвитку маркетингу на підприємствах швейної підгалузі не забезпечує поступового становлення його інтегруючої функції, що надалі сприяло б об'єднанню маркетингу з філософією підприємницької

діяльності, хоча всі визнають його важливу роль у роботі підприємств. Такий стан маркетингу на ТДВ «Трембіта» зумовлений довготривалою діяльністю за давальницькими схемами, що спричинює блокування розвитку маркетингу, оскільки ця схема роботи полягає у пошуку іноземного партнера, формуванні замовлення іноземною фірмою, укладанні контракту, постачанні давальницької сировини, виконанні замовлення, відправленні готової продукції замовнику, здійсненні розрахунків.

Проте запровадження маркетингу в практику діяльності ТДВ «Трембіта» не сприяло пріоритетності функції маркетингу порівняно з іншими. Незважаючи на те, що функції маркетингу поширюється доволі повільно, маркетинговий підхід є визнаним в управлінні багатьма вітчизняними підприємствами, і на тих, де формується маркетингова політика, спостерігається використання окремих елементів бренд-менеджменту.

Результати другого етапу дослідження ТДВ «Трембіта» свідчать, що підприємство володіє зареєстрованою торговою маркою, що підтверджують свідоцтва про реєстрацію. Результативність застосування функцій торгової марки підприємствами швейної підгалузі відображають дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Використання функцій торгової марки на ТДВ «Трембіта», %

Функції торгової марки	
1. Інформативна	35,9
2. Престижності	32,3
3. Економічна	36,1
4. Бар'єрна	41,4

Як свідчать дані табл. 2.7, широко використовується інформативна функція у вигляді реклами, насамперед на виставках, ярмарках товарів легкої промисловості (35,9%). Результати дослідження підтверджують наявність нечіткої позиції керівника ТДВ «Трембіта» щодо пріоритетної ролі бренд-менеджменту – 18,6 %. Це свідчить про те, що керівник ТДВ «Трембіта» зосереджений переважно на поточному управлінні, тобто, насамперед на практичному вирішенні переважно виробничих проблем. За сучасних умов

вважаємо за необхідне розвивати торгову марку ТДВ «Трембіта», тому що це є фактором успіху його діяльності.

Таким чином, дослідивши практику використання елементів бренд-менеджменту у ТДВ «Трембіта», можна зробити висновок, що ці елементи бренд-менеджменту в діяльності застосовуються частково, а у деяких випадках їхнє використання повністю відсутнє. У процесі дослідження ми виявили причини, які перешкоджають застосуванню елементів бренд-менеджменту на ТДВ «Трембіта»: мінливість зовнішнього середовища - 25,9%; недоцільність за сучасних умов - 20,2%; відсутність спеціалістів – 20,4%. Розглянемо це детальніше.

Головними проблемами, що виникають у ТДВ «Трембіта» через мінливість зовнішнього середовища, вважаємо такі: заповнення значної частини внутрішнього ринку імпортованими товарами швейної підгалузі, які ввозять за зниженою митною вартістю та контрабандно, що створює на ринку недобросовісну конкуренцію; недостатня для виробника купівельна спроможність населення; порівняно висока собівартість вітчизняних товарів швейної підгалузі; недоступність пільгових кредитів; різке зменшення вітчизняної сировинної бази та повна залежність текстильної промисловості від імпортованої сировини; відсутність однакових умов для великих підприємств і малого бізнесу щодо особливостей оподаткування, звітності тощо; відсутність привабливих умов щодо залучення інвестицій для динамічного розвитку; низька заробітна плата працівників, різке зменшення припливу молодих кадрів на підприємства.

На другому місці за значимістю проблеми визначено недоцільність бренд-менеджменту, що пов'язано з проблемами забезпечення матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами, а також з наявністю психологічного опору керівника ТДВ «Трембіта» інноваціям. Так, процес бренд-менеджменту є складним і потребує забезпеченості виробничих установ усіма видами ресурсів. З огляду на це ТДВ «Трембіта» доволі складно організувати систему бренд-менеджменту через недостатність його потенціалу.

Разом з цим, кожне підприємство володіє певним потенціалом, ефективно використання якого забезпечує передумови та ступінь готовності керівників до впровадження концепції бренд-менеджменту.

Третє місце посіла така причина, як відсутність у відповідній підгалузі спеціалістів і недостатнє забезпечення методичними розробками з бренд-менеджменту. Керівництво ТДВ «Трембіта» вказує на необхідність підвищення рівня кваліфікації персоналу у сфері бренд-менеджменту. На наш погляд, упровадження бренд-менеджменту в практичну діяльність ТДВ «Трембіта» потребує змін не лише в системі управління, а й у мисленні керівників. Без нового економічного світогляду неможливо високоефективно застосувати бренд-менеджмент. Таким чином, необхідним стає стратегічне мислення, яке у сьогоденні є домінуючим і на якому ґрунтується стратегічний підхід до управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТДВ «ТРЕМБІТА»

3.1. Вибір стратегії розвитку бренду підприємства

Прийняття рішення щодо стратегії розвитку бренду здійснюється на підставі бренд-аналізу, адже кожна стратегія розвитку бренду зумовлює використання певних зовнішніх можливостей підприємства, здійснення визначених витрат і пов'язана з деяким ризиком щодо досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства. У процесі формування стратегії розвитку бренду важливим є питання методики її формування. Вважаємо, що вирішення цієї проблеми доцільно здійснити крізь призму виокремлення основних етапів процесу формування стратегії розвитку бренду. На нашу думку, формування цієї стратегії розвитку відбувається в п'ять етапів.

1 етап: визначення ставлення споживачів до товару/бренда. Дії споживачів при здійсненні покупки здебільшого характеризуються їхніми особистими якостями і поведінковими установками. Класифікація споживачів дає змогу спрогнозувати їхню поведінку в процесі купівлі товару/бренда та дослідити їхню купівельну орієнтацію. Так, класифікацію здійснюють за основними типами споживачів: економний (характерними рисами є соціальна мобільність і соціальні намагання; хвилювання за ціну, якість і зручність; неупереджене ставлення як до місцевих магазинів, так і широкої мережі торгових точок); споживач індивідуаліст (надає перевагу невеликим місцевим торговим точкам, характерне спілкування з людьми, які працюють у цих точках, обмеження в суспільному житті); апатичний (не любить купувати і не прив'язаний психологічно до жодної із роздрібних точок або торгових марок, встановлює особисті зв'язки з місцевими магазинами); духовний (демонструє підтримку і відданість місцевим торговим точкам, має високий соціальний статус і протягом тривалого періоду живе у власному локальному світі).

У процесі визначення ставлення споживачів до товару/бренда необхідно встановити, як споживачі сприймають бренд підприємства і конкуруючих з

ним; атрибути, які є важливими для потенційних споживачів і які вони сприймають як характеристику брэнда (це дасть змогу визначити строки, які використовуватимуть при рекламуванні брэнда і його позицію на ринку); поведінкові особливості (які групи людей переважно купують цей товар, для яких потреб вони його використовують, за яких обставин, як часто, до яких брэндів звикли, який ступінь залучення споживача у процес купівлі); інші побажання споживачів щодо товару/брэнда.

2 етап: визначення індивідуальних особливостей продукції, її неповторності та унікальності на рівні споживчих переваг. З позицій брэнд-менеджменту на цьому етапі необхідно з'ясувати загальні переваги категорії товару, відокремивши від переваг кожного конкретного виду продукції у портфелі брэнда. Так, маркетологи у товарі визначають три його рівні: товар за задумом (це спосіб задоволення потреби, заради чого споживається товар, тобто його функціональна користь, наявна в кожному брэнді певної товарної категорії); товар у реальному виконанні (сукупність таких складових, як зовнішнє оформлення, назва брэнда, упаковка, рівень якості, які визначають основну користь для споживання товару); товар із супроводом (створення додаткових послуг і переваг для споживачів (доставка, гарантія, післяпродажне обслуговування).

3 етап: визначення потенціалу брэнда. На цьому етапі визначення потенціалу брэнда здійснюється з метою побудови його активу. Процес створення активу брэнда як основного завдання при формуванні брэнд-стратегії передбачає такі етапи:

- ідентифікацію та вибір елементів, які забезпечують створення брэнда;
- розробку та реалізацію маркетингових програм, які дають змогу сформувати брэнд;
- залучення вторинних асоціацій/інструментів, необхідних для підкріплення та підсилення основних маркетингових програм.

Вибір елементів брэнда – це візуальна або вербальна інформація, призначена для ідентифікації або/чи диференціації продукції.

Найпоширенішими елементами бренда є його ім'я, логотип, слоган, характеристики продукту, упаковка, символ. Елементи бренда обираються та створюються з метою підвищення рівня знань про бренд і забезпечення важливих, унікальних бренд-асоціацій. Кожен бренд має набір елементів, завдяки яким його потенціал завжди буде або значно більшим від суми потенціалів, які створюють в його елементи, або значно меншим. Завдання бренд-менеджера полягає у тому, щоб створити набір, за якого елементи оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії. В бренд-менеджменті важливий потенціал не самого елемента, а їхня сукупність.

4 етап: визначення ідентичності бренду. З'ясувавши ставлення споживачів до бренду, визначивши домінуючі його атрибути та рівень потенціалу, встановлюють ідентичність бренду, що дає змогу визначити напрямки його розвитку. Ідентичність бренду – це набір марочних асоціацій, які дають можливість з'ясувати значимість бренду та ступінь виконання обіцянок, які надаються споживачам.

5 етап: вибір прийнятної бренд-стратегії. Прийнятною бренд-стратегією вважається та, яка дає змогу максимально підвищити конкурентні переваги підприємства, забезпечити адаптивність підприємства в умовах перманентних зовнішніх змін завдяки лояльності споживачів до бренду та підвищити імідж підприємства.

З методичної точки зору в процесі обґрунтування перспективних напрямів розвитку бренду слід виокремити стратегії, пов'язані з розвитком бренду, його функціонуванням на ринку, поведінкою в конкурентному середовищі. Визначити такі класифікаційні ознаки, застосування яких дає змогу виокремити стратегії, що відображають специфіку функціонування та розвитку бренду в конкурентному середовищі. Так, найбільш суттєвими ознаками класифікації стратегій вважаємо: перспективи розвитку бренду; напрямки діяльності підприємства; базову концепцію досягнення конкурентних переваг; конкурентну позицію бренду.

Зазначимо, що за характером заходів бренд-стратегії класифікуються на

стратегії позиціювання, конкурентні та марочні. Загалом, на наш погляд, можна виокремити такі стратегії.

1. Стратегія однієї марки: найчастіше брендом є назва підприємства. Найбільш поширена така стратегія серед українських підприємств-виробників (ТДВ «Трембіта», одяг фірми «Хрещатик» та ЗАТ «Ворскла», «Тикаферлюкс», «Михайл Воронін», «Сенсус», «Парада»). Головною перевагою такої марочної стратегії є те, що реклама у цьому разі має двобічну дію: вона сприяє формуванню іміджу товару, а також іміджу підприємства на фондовому ринку. Останнє для українських підприємств швейної підгалузі поки не настільки актуальне.

2. Стратегія індивідуальних марок, або так звана «марка продукту»: передбачає закріплення певного імені за одним продуктом. Результатом такої стратегії є те, що кожен новий продукт отримує власне брендове ім'я, яке належить лише йому.

3. Стратегія «марка лінії»: лінія передбачає пропонування на запит одного продукту за певною назвою багатьох інших додаткових продуктів. Це називають розширенням пропозиції або об'єднанням різних продуктів в одну пропозицію. Слід пам'ятати, що лінія передбачає використання успішної концепції поширення бренда, але залишається дуже близько до початкового продукту.

4. Стратегія «марка ряду продуктів»: передбачає, що спільним для продуктів цього ряду є лише назва бренда, що просувається на основі обіцянок про забезпечення певних переваг. Структура продуктових рядів застосовуються у харчовій галузі («Heinz»), текстильній промисловості («Beneton»), виробництві обладнання («Rowenta», «Moulinex»). Вказані бренди об'єднують усі свої продукти за допомогою унікального принципу – марочної концепції.

5. Парасолькова стратегія торгової марки. У межах стратегії «парасолькової торгової марки», на думку науковців [3, с. 61], можна виокремити два види брендів: «підтверджуючий бренд» та «бренд джерела».

Конкурентні стратегії бренда (тобто стратегії конкурентних позицій) орієнтовані на різні умови ринкового середовища і фінансові ресурси підприємства, вони відображають позицію бренда в конкурентному середовищі. Визначено шість конкурентних стратегій бренда, які можна застосовувати при наявному бренд-лідері на ринку [56]. Вибір однієї з них залежить від характеристик бренд-лідера, від результатів аналізу підприємства та його цілей і ресурсів [44]. Охарактеризуємо основні конкурентні стратегії бренда:

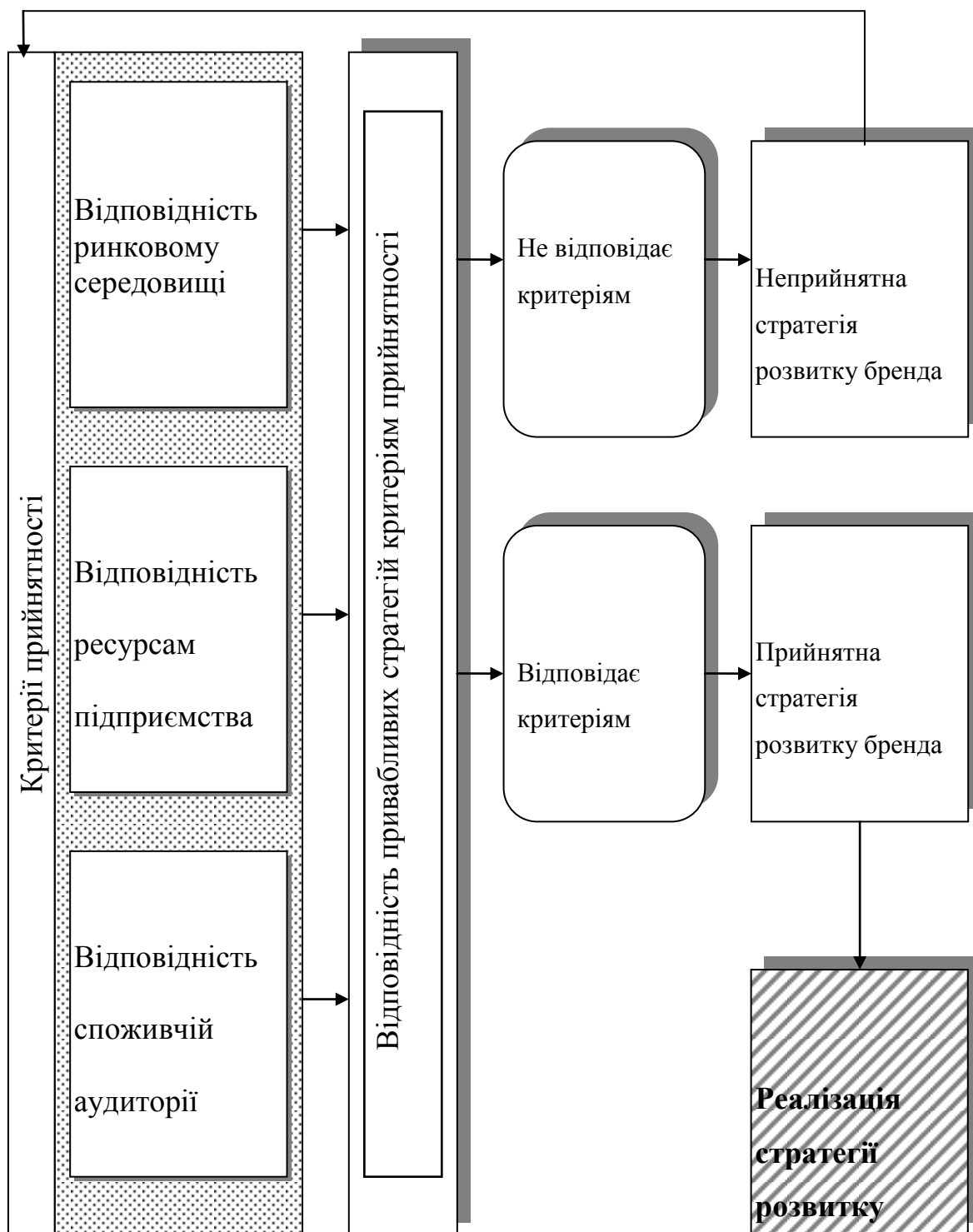
- стратегія «Суперництво». Вона забезпечує потрібний результат на зростаючих ринках, тобто в умовах, коли домінування бренда лише формується і у свідомості споживачів відсутній його еталон. Ця стратегія або рівноважна з домінуючим брендом, або претендує на нього; робить виклик домінуючому бренду; встановлює ціну відповідно до ціни останнього. Застосування запропонованої стратегії потребує значного рекламного бюджету.

- стратегія «Диференціація». Бренд позиціює на відмінностях домінуючого бренда; потребує великих затрат на рекламу; реалізовує товар за високою ціною; створює образ високоякісного бренда. Ця стратегія потребує великих рекламних витрат і кваліфікованої диференціації.

- стратегія «Додаткова користь». Застосовується для підприємств з обмеженими ресурсами та передбачає відступ від домінуючого бренда на основі додаткових критеріїв позиціонування; увага акцентується на відмінних характеристиках товару; продукція реалізовується під брендом за низькими або нейтральними цінами; незначні витрати на рекламу та ефективність лише в певній ніші ринку.

- стратегія «Наступництва». Використовують підприємства з обмеженими ресурсами, передбачає позиціонування бренда з бренд-лідером; їхні характеристики подібні; реалізація товару під брендом здійснюється за низькими цінами; незначна активність реклами. Основний недолік застосування стратегії полягає в тому, що бренд-лідер не дає можливості завоювати значну частку ринку.

- стратегія «Ціновий виклик». Застосовують підприємства зі значними фінансовими ресурсами. Характеристика бренда подібна до характеристики бренд-лідера; реалізація товару під брендом здійснюється за нижчою ціною, ніж бренд-лідера; властива активна рекламна діяльність (основна небезпека – цінова війна).



3.1. Модель вибору прийнятної стратегії розвитку бренда

ТДВ «Трембіта»

Згідно з вище викладеними методичними рекомендаціями щодо формування стратегії розвитку бренда рекомендуємо впровадження визначеної стратегії розвитку бренда для ТДВ «Трембіта» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегія розвитку бренда для ТДВ «Трембіта»

Система відношень з споживачами			Визначення індивідуальних особливостей продукції	Потенціал бренда	Ідентичність бренда	Стратегії розвитку бренда		
Тип споживача	Критерії вибору	Мотивація придбання	Домінуючі атрибути продукції	Сукупність елементів	Бренд як індивідуальність	Марочна стратегія	Конкурентна стратегія	Стратегія позиціонування
Духовний	Висока якість, надійність і стабільність	Індивідуальність бренда	Назва бренда (асоціація високої якості, престижу)	Ім'я, слоган, упаковка, захищеність	Ексклюзивний	Стратегія однієї марки	Стратегія диференціації	Характер споживач

Слід зазначити, що бренд є загальним носієм стратегії підприємства. Він дає змогу ідентифікувати господарчого об'єкта і його продукцію серед продукції конкурентів, полегшує вихід виробника з новою продукцією на суміжні ринки, зменшує бюджет маркетингу, сприяє розвитку бізнесу тощо. З огляду на це стратегія розвитку бренда має забезпечувати синергетичний ефект зі стратегічним розвитком підприємства.

3.2. Організаційні передумови впровадження бренд-менеджменту на підприємстві

У науковій літературі висвітлюються окремі аспекти проблеми впровадження бренд-менеджменту на підприємствах, однак донині відсутня концепція його реалізації за умов ринкової економіки. З огляду на це, в роботі вирішується проблема формування організаційних передумов упровадження бренд-менеджменту на підприємствах швейної підгалузі у ринкових умовах.

Враховуючи причини, що зумовили значні зміни умов функціонування вітчизняних підприємств швейної підгалузі, особливості їхнього сучасного

економічного стану та системи управління, а також складність процесу становлення бренд-менеджменту, вважаємо за доцільне використовувати принцип поступового його впровадження в практику швейних підприємств. Процес упровадження бренд-менеджменту слід розуміти як його створення, коригування та підтримку останнього в системі управління підприємством, що забезпечить його стратегічний розвиток у ринкових умовах.

Для впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність підприємства необхідною умовою є створення відділу бренд-менеджменту з метою реалізації відповідних функцій та узгодження процесів у внутрішньому середовищі відповідно до цільових програм дій господарчого об'єкта щодо зовнішнього середовища. Так, створення відділу бренд-менеджменту на підприємстві передбачає певні структурні зміни. Таким чином, зміни, пов'язані зі становленням бренд-менеджменту, є носіями якісних перетворень на підприємствах швейної підгалузі. Оскільки організація бренд-менеджменту у виробничій установі потребує тривалих значних зусиль, то для забезпечення ефективності цього процесу вважаємо за доцільне на початковому етапі створити ресурсно-правову основу, яка б дала змогу вирішити такі завдання:

- розробка нової концепції управління на підставі формування стратегічного мислення у керівників, спеціалістів підприємства та перегляд його філософії відповідно до змін зовнішніх умов функціонування;
- створення ресурсної основи здійснення процесу бренд-менеджменту;
- формування організаційно-правової бази для забезпечення процесу бренд-менеджменту.

Вирішення першого завдання початкового етапу пов'язане, насамперед, з переосмисленням філософії підприємства. У цьому напрямку, як зазначалось у дослідженні, на вітчизняних підприємствах швейної підгалузі є певні зрушення. Так, філософією управління підприємством поступово стає маркетинг. При цьому важливим є подолання психологічного опору в керівників і спеціалістів виробничої установи щодо нововведень, необхідність яких зумовлена

зовнішніми змінами. З огляду на це, деякі вчені стверджують, що сучасна криза перехідної української економіки зумовлена психологічними факторами. Позицію окремих керівників вітчизняних підприємств швейної підгалузі, що за умов нестабільності зовнішнього середовища, насамперед, необхідно вирішувати поточні проблеми, вважаємо застарілою, оскільки вона потребує певних трансформувань. Таким чином, на сучасному етапі потрібно, на наш погляд, трансформувати мислення керівників і спеціалістів у стратегічне.

Вирішення другого завдання – створення ресурсної основи здійснення процесу бренд-менеджменту – має передбачати формування:

- інтелектуальних ресурсів: підготовка та підвищення рівня кваліфікації персоналу у сфері бренд-менеджменту;
- інформаційних ресурсів: вивчення сучасних технологій обробки інформації; формування інформаційного банку про стан зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;
- матеріальних ресурсів: створення системи сучасних засобів комунікації між функціональними підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками та покупцями.

Створення організаційно-правової основи впровадження бренд-менеджменту на підприємстві має забезпечувати виконання таких дій:

- розмежування основних функцій бренд-менеджменту між рівнями управління підприємством;
- визначення основних функцій і структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу бренд-менеджменту;
- розробка положення про відділ бренд-менеджменту;
- розподіл функцій між спеціалістами відділу маркетингу та бренд-менеджменту;
- розробка посадових інструкцій спеціалістів з бренд-менеджменту;
- розробка кваліфікаційних вимоги до спеціалістів відділу бренд-менеджменту.

Необхідною умовою впровадження бренд-менеджменту на підприємстві є наявність організаційної структури та відповідальних осіб за цей процес. Практика менеджменту країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що спеціальна структура управління брендами формується, насамперед, на диверсифікованих підприємствах за наявності великої кількості брендів. Для українських швейних підприємств характерна ситуація, за якої бренди перебувають на початковому етапі формування, і першим кроком на шляху впровадження бренд-менеджменту є введення посади бренд-менеджера. Бренд-менеджер – це спеціаліст із просування на ринок товару/бренда. Оскільки становлення бренд-менеджменту на підприємстві пов'язане з певними труднощами, зумовленими особливостями механізму першого, специфікою підприємства та певним спротивом з боку персоналу, то доцільним вважаємо диференційований підхід до організації бренд-менеджменту. На наш погляд, можна виокремити такі організаційно-методичні підходи щодо його впровадження на підприємстві. Локальний підхід: передбачає діяльність бренд-менеджера у складі маркетингового підрозділу; основна його діяльність спрямована на аналіз зовнішнього середовища, обслуговування бренда серед споживачів і координацію внутрішньої політики бренд-менеджменту ТДВ «Трембіта».

Системний підхід: передбачає діяльність бренд-менеджера на рівні вищого керівництва підприємства: діяльність спрямована на координування внутрішньої технологічної політики розвитку підприємства і зовнішніх параметрів у ставленні споживача до продукції і бренда ТДВ «Трембіта».

Створення тимчасових груп: на підприємствах питання управління торговими марками вирішують керівники, які визнають за необхідне обговорення та погодження стратегічних рішень у галузі бренд-менеджменту із топ-керівником; вважаємо, що для забезпечення ефективного функціонування брендів у динамічному зовнішньому середовищі слід створити тимчасову групу, до складу якої увійшли б керівник підприємства, спеціаліст відділу маркетингу, спеціаліст з перспективного розвитку та майбутній спеціаліст з

бренд-менеджменту (бренд-менеджер); останній має відповідати за зміцнення іміджу бренда підприємства, його позиціонування та за потреби репозиціонування, а також створення нових брендів на основі набутого досвіду.

Вибір підходу до організації бренд-менеджменту на ТДВ «Трембіта» залежить від таких факторів, як забезпеченість ресурсами, фінансовий стан, масштаби діяльності та розмір підприємства, ступінь упровадження тощо. Фактори, що впливають на вибір варіанта формування структурного компонента системи управління згруповані таким чином: відображають специфіку підприємства, ступінь розвитку стратегічної орієнтації та ступінь готовності до впровадження системи бренд-менеджменту в управління.

За наведеними факторами впливу системний підхід, що передбачає кардинальну трансформацію структурного компонента системи управління підприємства, можливий для ТДВ «Трембіта», оскільки забезпечує поетапне впровадження системи бренд-менеджменту. На нашу думку, процес трансформації структурного компонента системи управління ТДВ «Трембіта» для забезпечення процесу бренд-менеджменту доцільно здійснювати за такими етапами:

- *початковий етап* полягає в розширенні функціональних обов'язків спеціалістів маркетингового відділу за рахунок додавання функцій бренд-менеджера, що забезпечує його якісно нову роль. У посадовій інструкції бренд-менеджера передбачено такі функціональні обов'язки: управління проектом бренду, починаючи з вибору ідеї, концепції і завершуючи оцінюванням упровадженого проекту; управління його технічними ресурсами, впровадженням; дослідження поведінки і становлення споживачів, визначення елементів позиціонування, запуск бренду в дію, підтримання та оновлення на різних етапах життєвого циклу; оцінювання реальних позицій бренду у різних регіонах, де працює підприємство, контролювання іміджу бренду (забезпечення його упізнавання, оцінювання рівня знань споживачів про бренд, ставлення до нього); розробка пропозицій зі стратегії розвитку бренду підприємства в межах загальної корпоративної стратегії (розширення сфери його використання, зміна

позиції бренда на ринку); участь у розробці маркетингових заходів з підтримки іміджу бренда (рекламна кампанія, спонсорські заходи, система мерчандайзингу, навчання торгового персоналу); розроблення програми виведення бренда на нові ринки/сегменти ринку; організація та контроль виконання запланованих заходів із бренд-менеджменту. На цьому етапі відбувається вивчення певних елементів бренд-менеджменту (місія та цілі бренда, бренд-аналіз, позиціонування бренда тощо);

- *етап становлення бренд-менеджменту* полягає у введенні до штату посади спеціаліста з бренд-менеджменту;

- *етап завершення становлення системи бренд-менеджменту* полягає у формуванні відділу бренд-менеджменту та посиленні його координаційної ролі в розробці та досягненні стратегічного розвитку підприємства (завершується формування організаційного механізму впровадження системи бренд-менеджменту в управлінську діяльність).

Для ефективного впровадження бренд-менеджменту на підприємстві необхідно враховувати інтереси працівників, визначати компроміс між інтересами різних категорій персоналу, керівників/власників, що може запобігти виникненню опору з боку персоналу. На нашу думку, вирішення цієї проблеми на підприємстві в процесі впровадження бренд-менеджменту ґрунтується на комплексному підході, який дає змогу виокремити такі головні завдання:

- чітке визначення цілей, завдань підприємства, стратегічних змін щодо становлення системи бренд-менеджменту;

- раціональний розподіл обов'язків і повноважень.

Для успішного впровадження системи бренд-менеджменту в практику підприємств швейної підгалузі, зокрема, ТДВ «Трембіта», на нашу думку, доцільно дотримуватись таких принципів:

- комплексність (охоплення всіх відповідних сфер та аспектів діяльності підприємства);

- гнучкість системи мотивації (мотиваційні заходи повинні спонукати персонал до здійснення стратегічних змін та узгоджувати інтереси керівництва та персоналу підприємства щодо впровадження концепції бренд-менеджменту);
- підтримка з боку керівництва (зацікавленість керівництва в стратегічних змінах і безпосереднє керування цим процесом сприятимуть результативності впровадження концепції бренд-менеджменту);
- прозорість (постійна інформованість персоналу про необхідні заходи бренд-менеджменту та досягнуті результати).

Використання диференційованого підходу до формування структурного компонента системи бренд-менеджменту на підприємствах швейної підгалузі залежно від ступеня їхньої готовності до застосування концепції бренд-менеджменту, ступеня розвитку стратегічної орієнтації та специфіки діяльності дасть змогу забезпечити ефективне впровадження бренд-менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що стратегічний розвиток підприємств можливий за умови стабільної роботи в конкурентному середовищі, яке передбачає ефективне використання конкурентних переваг. В результаті узагальнення наукових підходів в роботі розкрито сутність та призначення бренда в ринковому середовищі, який визнано як потенціалоутворюючий об'єкт стратегічного розвитку підприємства в основі якого є довгострокові зв'язки зі споживачами. Саме тому, бренд як нематеріальний актив підприємства має бути спрямований на забезпечення його сталого стратегічного розвитку, що передбачає формування механізму взаємодії підприємства зі споживачами. На основі проаналізованих підходів розкрито зміст елементів ідентифікації бренда та обґрунтовано структурний взаємозв'язок між ними, що детермінує наповнення ідеології бренда новим змістом в умовах ринкової економіки.

2. Для зміцнення ринкових позицій і переходу швейної підгалузі на шлях конкурентоспроможного промислового комплексу необхідно обґрунтування та формування найбільш ефективних напрямів стратегічного розвитку. Проведений аналіз довів, що пріоритетними напрямками в конкурентному середовищі є створення та розвиток бренда. При цьому значна увага приділена дослідженням бренд-менеджменту, що впливає на розвиток бренда, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства, зміцнюючи їх в позитивну площину, наслідками чого є зміцнення конкурентних позицій та прихильність споживачів. Зазначені цілі досягаються завдяки ефективному бренд-менеджменту. Розроблена в роботі модель бренд-менеджменту відображає комплекс складових елементів кожного етапу управління брендом. Відповідно до запропонованої моделі диференційовано процеси на управлінські блоки: цілеутворення; аналітичний; визначення позиції бренда; формування стратегії його розвитку. Запропонована модель дає можливість упорядкувати та інтегрувати дії на підприємстві щодо забезпечення стратегічного розвитку в конкурентному середовищі.

3. На даний період в структурі ТДВ «Трембіта» працює 2 фірмових магазини, де ефективно реалізується та рекламується продукція даного підприємства. Мережа фірмових магазинів ТДВ «Трембіта» охоплює не тільки Чернівецьку область, але й майже усі регіони України. Продукція реалізується не тільки через свою торговельну мережу. Майже в усіх крупних обласних центрах України є торговельні точки або магазини, з якими підприємство ТДВ «Трембіта» підтримує ділові стосунки і співпрацює у тісному контакті. Головними замовниками продукції і партнерами ТДВ «Трембіта» виступають німецькі та італійські фірми. Велика частка замовлень припадає на німецьку фірму «Кайзер», яка забезпечує ТДВ «Трембіта» всіма необхідними засобами (тканина, фурнітура, лекала, нове сучасне обладнання) для виготовлення продукції. Також ТДВ «Трембіта» співпрацює з італійськими фірмами «Техніком», «Гауді», «Мантекс», «Кемті», «Супер Джим», які також постачають матеріали і фурнітуру для виготовлення продукції. Необхідно зазначити, що приблизно 80% продукції підприємства виготовляється на основі давальницької сировини і експортується за кордон.

В якості висновку необхідно зазначити, що підприємство є доволі фінансово стійким та незалежним від політики кредиторів, діяльність ТДВ «Трембіта» прибуткова, причому рентабельність зростає, баланс підприємства ліквідний (зокрема, в середньостроковому діапазоні), тривалість обороту обігових коштів скоротилася, що призвело до підвищення їх віддачі. До негативних факторів варто віднести значну конкуренцію в галузі, скорочення суми обігового капіталу, низьку маневреність власного капіталу.

4. Досліджено, що застосування елементів бренд-менеджменту в діяльності підприємств швейної підгалузі здійснюється частково, а у деяких випадках відсутнє. Визначено причини які перешкоджають використанню елементів бренд-менеджменту: нестабільність зовнішнього середовища; відсутність фінансових ресурсів, психологічний опір керівників; відсутність спеціалістів даної галузі; недостатність забезпечення методичними розробками з бренд-менеджменту.

5. З метою забезпечення розвитку підприємств швейної підгалузі й досягнення конкурентних переваг в роботі удосконалено процес бренд-аналізу в бренд-менеджменті, що поглиблює роль і значущість бренд-аналізу, а його використання забезпечує реалізацію прогностичного підходу до управління та є складовим етапом процесу формування стратегії розвитку бренда.

Формування стратегії розвитку бренда, яка забезпечить довготривалий успіх підприємства, запропоновано здійснювати шляхом реалізації основних стадій цього процесу: визначення ставлення споживачів до товару/бренда; з'ясування індивідуальних особливостей продукції, її неповторності та унікальності на рівні споживчих переваг, встановлення потенціалу бренда; визначення його ідентичності; створення прийнятної бренд-стратегії.

За характером заходів бренд-стратегії класифікуються на: позиціонування, конкурентні та марочні стратегії. Розроблена методика формування стратегії розвитку бренда дає змогу обрати таку стратегію його розвитку, яка сприятиме максимальному підвищенню конкурентних переваг підприємства, забезпечить його адаптивність в умовах перманентних зовнішніх змін, підвищить імідж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України : офіц. текст : за станом на 2023 р. Відомості Верховної Ради України. К. : Парлам. вид-во, 2024. 204 с. (Бібліотека офіційних видань).
2. Безрукова Н. В. Бренд як об'єкт менеджменту спільного підприємства «Український мобільних зв'язок». Регіональні перспективи. 2013. №1 (26). С. 67-69.
3. Безрукова Н. В. Аналіз підходів до створення брендів. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 2. С. 39-44.
4. Білик М. Сутність і класифікація реструктуризації державних підприємств. Економіст. 2020. № 1. С. 96-103.
5. Бородиня О. Умови розвитку легкої промисловості України. Легка промисловість. 2015. № 3. С. 7-9.
6. Варава Л. В. Оцінка ефективності реалізації багатоцільового стратегічного плану на підприємстві. Економіка промисловості. 2019. № 4. С. 153-156.
7. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок. Проблеми науки. 2020. № 2. С. 39-42.
8. Воронкова А. Е. Моделювання задачі вдосконалення організаційної структури управління підприємством. Економіка промисловості. 2019. № 1. С. 3-8.
9. Герасимова Н. М. Стратегічні орієнтири в управлінні підприємствами легкої промисловості Чернівецької обл. Економіка : проблеми теорії та практики. 2014. Т. 1; № 189. С. 230-238.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К. : КНЕУ, 2020. 360 с.
11. Гоцуєнко Н. Промисловість : легка чи тяжкохвора? Електронний ресурс . Режим доступу : www.zn.kiev.ua/nn/show/490/46227
12. Гриньова В. М. Значення бренду підприємства в процесі управління персоналом. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 90-93.

13. Дедюхіна А. Чайна бамбіна. Економіка, управління та маркетинг в промисловості у ринкових умовах. 2015. № 1-2. С. 6-8.
14. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами : пер. з англ. К. : Основи, 2017. 302 с.
15. Деміна О. М. Передумови становлення механізму оперативного контролінгу на промислових підприємствах. Легка промисловість. 2014. № 4. С. 54-56.
16. Денисенко М. П. Сучасний стан інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Проблеми науки. 2018. № 2. С. 21-28.
17. Димитрова С. М. Визначення та аналіз факторів, що впливають на ефективність маркетингової стратегії у брендингу. Економіка промисловості. 2019. №4. С. 109-114.
18. Звягінцев Ю. Аналіз роботи легкої промисловості України в 2019 р. Легка промисловість. 2020. № 1. С. 3-4.
19. Іваськів В. Важкі реалії легкої промисловості. Електронний ресурс. Режим доступу : www.visnyk.org.ua/nomer/30/economics/41407b11be4/
20. Ігнат'єва І. А. Особливості впливу бізнес-середовища на формування якості менеджменту на підприємствах легкої промисловості. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 48-52.
21. Індустрія моди за умов ринкових відносин. Легка промисловість. 2014. №3. С. 10-11.
22. Концепція Державної цільової програми розвитку легкої промисловості на період до 2021 року. Легка промисловість. 2019. № 3. С. 5-6.
23. Лабурцева О. І. Сутність підприємництва та тенденції його розвитку в легкій промисловості України. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. С. 14-25.
24. Лисенко Н. О. Стратегічні прогнози як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 7. С. 166-173.
25. Методики вартісної оцінки прав інтелектуальної власності : збірник під ред. В. Д. Пархоменко. К. : УкрІНТЕІ, 2018. 196 с.

26. Мельник О. Законодавство України про товарні знаки: проблемні питання. Право України. 2019. № 4. С. 71-72.
27. Мельник О. Товарний знак та його ознаки. Право України. 2019. № 2. С. 22-24.
28. На ринку індошиву рецепт успіху – малі партії і широкий асортимент. Електронний ресурс. Режим доступу : www.kontrakt.com.ua/ukr/gs/nomer/1998/23-98/23odiag.htm
29. Омельченко В. Д. Проблеми щодо конкурентоспроможності продукції української легкої промисловості. Легка промисловість. 2012. № 3. С. 51-52.
30. Ромусік Я. Легка промисловість України : стан розвитку виробництва та торгівлі. Економіст. 2019. № 9. С. 29-32.
31. Рябошапка Т. А. Проблеми та перспективи конкурентоспроможності та інноваційного розвитку вітчизняної легкої промисловості. Проблеми науки. 2020. № 2. С. 25-23.
32. Сімсон О. Ідеї і бренди як інновації в бізнесі. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2020. № 1. С. 65-73.
33. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Під ред. О. Г. Осауленка. К. : Техніка, 2020. 821 с.
34. Хто є хто в легкій промисловості України. К. : Український видавничий консорціум, 2014. 208 с.
35. Черній Ю. Підсумки роботи легкої промисловості України в 2019 р. Легка промисловість. 2020. № 1. С. 7-8.

ДОДАТКИ