

та буде складати: 37%:50%:13%. Саме таке співвідношення дуже близьке до ідеальної моделі.

Така структура методів управління на підприємстві забезпечить прийняття ефективних рішень керівниками, коректний розподіл коштів між іншими підрозділами ДП Харківський метрополітен, посилення мотивації персоналу, заохочення робітників до більш продуктивної праці, розкриття їх творчих здібностей.

Висновками даного дослідження є підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більш досконалої структури методів управління на підприємстві. **Перспективами** є впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Анотація. В статье была сделана сравнительная характеристика методов управления государственных предприятий. Предложены и использованы мероприятия для повышения результативности методов управления.

Ключевые слова: методы управления на предприятии, нагрузка внутри отделов, повышения эффективности деятельности.

Summary. Comparative description of methods of management of state enterprises was done in the article. Offered and the used measures for the increase of effectiveness of management methods.

Keywords: management methods are on an enterprise, loading into departments, increase of efficiency of activity.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 1999.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала; пособие по кадровой работе; Москва 1998.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: НИМБ, 2003.
4. Завадський Й., Червінська Л. Фактори мотивації персоналу в менеджменті //Економіка України. – 1999. - №9.
5. Курочкин А.С. Организация производства. – К., 1997.
6. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. – К., 1999.
7. Лановой В.Т. Плановое управление и эффективность производства. – К.: Техника, 1988.

*Рецензент к.е.н., доцент ХДТУБА Лозовий А.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 659.126

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ МАРКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бихова О.М., аспірант (ХНЕУ)

В статті запропоновано системний підхід до процесу управління торговими марками на підприємствах.

Ключові слова: система управління, торгові марки, підприємства.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Дослідженням у сфері управління торговими марками приділяється сьогодні значна увага. Торгова марка відіграє значну роль у вирішенні проблеми створення конкурентних переваг окремого товару та підприємства в загалі. Саме в

ефективному управлінні торговою маркою полягає успіх підприємства у конкурентній боротьбі, можливість розвитку та розширення бізнесу та охоплення нових ринкових сегментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Провідними фахівцями, які займаються

проблемою торгової марки та брендингу вважаються: Д. Аакер, К.Л. Келлер, Т. Амблер, П. Темпорал, А. Елвуд, Загорна Т.О., Головольова О.Л., Рожков І.Я., Ілляшенко С. М., Моїсеєва Н.К., Рюмін М.Ю., Гейер Г.В. Роботи цих вчених перш за все присвячені виокремленню головних аспектів створення конкурентоспроможних брендів, бренд розглядається у системі маркетингу, орієнтованого на споживача. Але питання удосконалення процесу управління торговими марками за допомогою системного підходу залишається поза увагою.

Мета статті. Метою даного дослідження є формування алгоритму функціонування системи управління торговими марками на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У рамках даного дослідження пропонується виділити категорію управління торговою маркою як елемент системи управління підприємством.

Категорія управління торговою маркою відсутня у науковій літературі, тому автор пропонує дати визначення цій категорії.

В сучасній літературі існує багато тлумачень поняття «управління» в залежності від сфери застосування. Беручи до уваги різноманітність трактувань цього терміну наведемо морфологічний аналіз поняття «управління», який допоможе створити нове визначення – «управління торговою маркою» (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Морфологічний аналіз терміну «управління»

Родове поняття	Сутність терміну	Джерело
Управління як функція системи	Управління – елемент, функція організованих систем різноманітної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження певної структури, підтримку режиму діяльності, та реалізації їх програм.	Сучасний тлумачний словник української мови
Управління як дія	Управління – свідомий, цілеспрямований вплив з боку держави, економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою отримання бажаних результатів.	Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь
Управління як процес	Управління - це процес, який являє собою сукупність дій особливого органа організації, що спрямовані на зміну існуючого стану організації або її частини у напрямку досягнення мети та гармонії організації з зовнішнім середовищем. Управління (менеджмент) - це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань. Управління – це процес формування цілеспрямованої поведінки системи через інформаційний вплив, що виробляє людина або пристрій.	Словарь понятий и терминов государственного управления Васильев А.А. Анфілатов В.С. «Системный анализ в управлѣнии»
Управління як сукупність знань, принципів, засобів та форм.	Управління – сукупність знань, принципів, засобів та форм управління виробництвом в умовах ринкової економіки.	В. Коноплицкий, А. Филина «Толковый словарь экономических терминов»
Управління як сукупність пристроїв.	Управління – сукупність пристроїв, за допомогою яких управляють ходом машини, механізму.	С.И. Ожогов Словарь русского языка

Критичний аналіз дозволяє сформулювати наступне тлумачення даного поняття: управління торговою маркою (брендинг) – це цілеспрямований процес планування, організації та контролю дій, пов'язаних зі створенням, впровадженням та розвитком торгової марки (або портфеля торгових марок) підприємства з метою отримання стійких конкурентних переваг, підтримку та збільшення

кількості споживачів, лояльних до торгової марки підприємства.

Вищезазначене визначення дає можливість відобразити всі функції самого процесу управління, а також висвітлює мету та необхідність управління торговими марками підприємств. До головних задач управління відносять цілеспрямованість, стабілізацію,

виконання плану, стеження та оптимізацію [1, с.9]. Таким чином, перейдемо до детального огляду цих задач.

Задача визначення мети полягає у визначенні необхідного стану або поведінки системи.

Задача стабілізації – це утримання системи у межах існуючого стану в умовах впливу різних чинників.

Задача виконання плану забезпечує переведення системи до бажаного стану в умовах, коли значення величин, що підлягають управлінню змінюються за відомими детермінованими законами.

Задача стеження відображає утримання системи у межах заданої траєкторії (забезпечення необхідної поведінки) в умовах, коли закони зміни величин, що підлягають управлінню, невідомі або змінюються.

Задача оптимізації – це утримання або переведення системи до бажаного стану з екстремальними значеннями характеристик при заданих умовах та обмеженнях.

З іншого боку, усі вищезазначені задачі управління максимально ефективно вирішуються за допомогою системного підходу до процесу управління торговими марками на підприємствах.

Про необхідність застосування системного підходу в управлінні торговими марками свідчить той факт, що будь-яке підприємство являє собою складну економічну систему, яка розвивається та управляється, тому необхідно приділяти особливу увагу факторам, що впливають на стан підприємства. Крім того важливу роль у цьому процесі відіграє зовнішнє середовище, що має безпосередній вплив на систему.

На рис.1. запропоновано використання системного підходу до процесу управління торговими марками на підприємствах. Автор розглядає процес управління торговою маркою як систему управління, у якій об'єктом управління виступає торгова марка, а суб'єктом управління – бренд-менеджер підприємства, який виконує задачі управління.

Необхідним етапом системного аналізу є відмежування об'єкту системи, що досліджується та середовища. В даному випадку систему управління торговою маркою можна представити складовою системи управління маркетингом, який в свою чергу входить до сукупності елементів системи управління підприємством в цілому.

Загальний цикл управління торговою маркою починається зі збору інформації про стан торгової марки. Управлінська діяльність здійснюється через комунікації, тобто певні зв'язки підприємства з зовнішнім та внутрішнім середовищем. Зовнішнє середовище підприємства - сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за

межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль [3, с.715]. В свою чергу зовнішнє середовище підлягає класифікації на макросередовище: політичні, соціально-економічні, правові, науково-технічні, культурні та природні фактори; та мікросередовище: постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, спільнота.

Аналіз макросередовища в процесі управління торговими марками промислових підприємств полягає у визначенні впливу змін, що можуть відбутися у таких сферах як:

- політична ситуація у країні;
- економічна стабільність;
- правове регулювання відносини, які виникають у зв'язку із набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг;
- сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій та інновацій;
- культура виробництва та споживання окремих видів товарів та послуг;
- природні умови (відмінності, що виникають за рахунок сезонних та географічних чинників).

Метою аналізу макросередовища є встановлення міри залежності системи управління торговими марками від змін, що відбуваються у макросередовищі, а також виявлення можливостей та загроз, які виникають під час такої взаємодії.

Аналіз мікросередовища ставить за мету дослідження таких взаємозв'язків як:

- партнерські відносини з постачальниками;
 - встановлення оптимальної кількості дистриб'юторів;
 - оперативне стеження за розвитком конкурентів;
 - формування уявлення про потреби існуючих та потенційних споживачів, їх очікування, ціннісні орієнтації та предпочтєння.
- Інформація, отримана про стан торгової марки від комунікаційних каналів підлягає моніторингу, який відіграє найважливішу роль як у системі управління торговою маркою, так і у системі управління підприємством.

Моніторинг дозволяє оцінити та перевірити інформацію на актуальність, дійсність та цінність. Отримати інформацію про зміни, виявити та оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього впливу можливо за допомогою стратегічного моніторингу. Система стратегічного моніторингу дозволяє:

- аналізувати події, що певним чином впливатимуть на вірогідність та характер майбутніх результатів;
- відстежувати позитивні або негативні тенденції, що намітились у розвитку системи, яка підлягає дослідженню; прогнозувати майбутні тенденції розвитку [2, с.37].

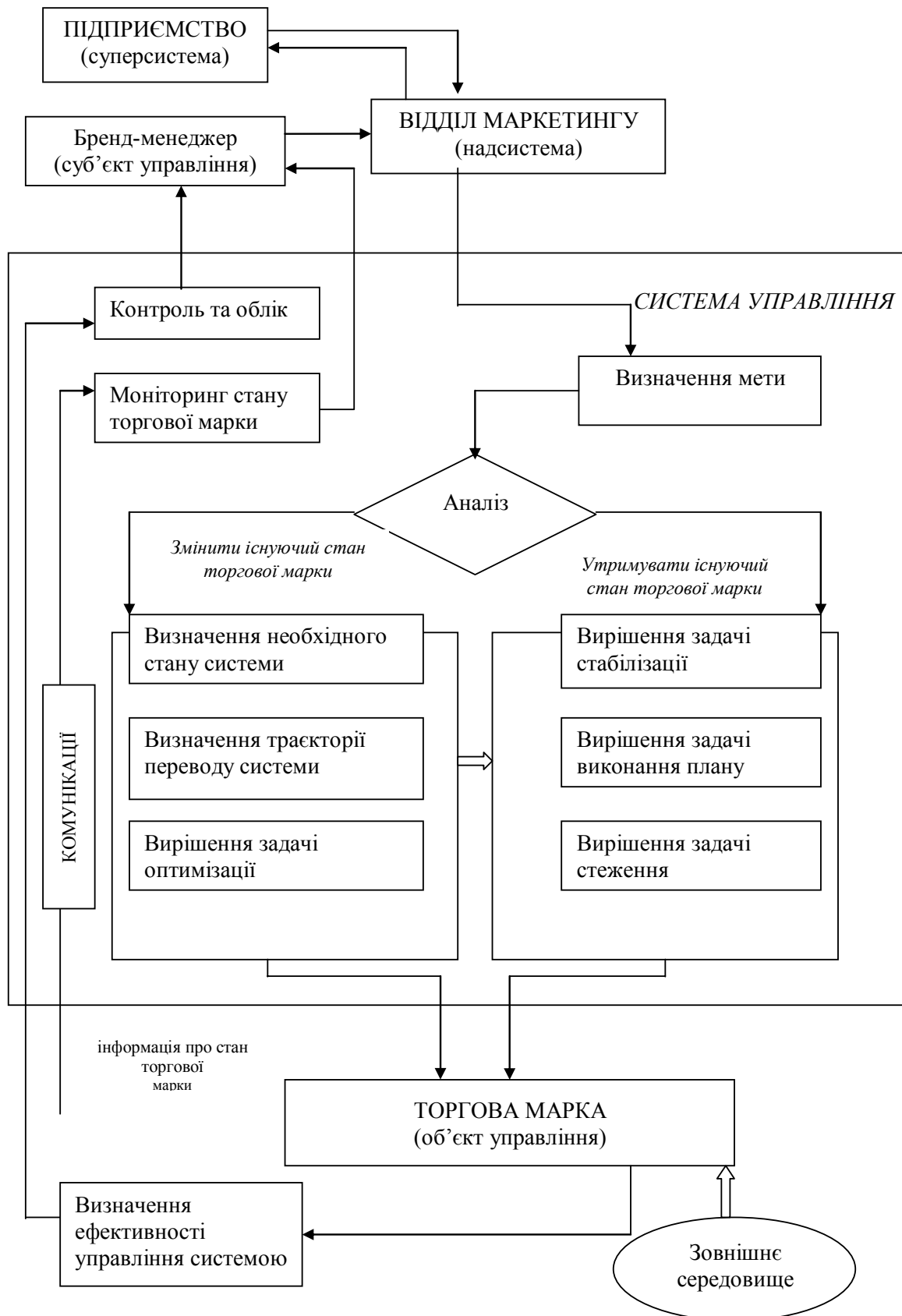


Рис.1.2 Схема функціонування системи управління торговою маркою.

В результаті моніторингу стає можливим визначити стан торгової марки на певний момент часу. Під станом торгової марки будемо розуміти один з етапів життєвого циклу, який проходить марка у момент часу, що підлягає моніторингу.

Визначення мети – це визначення ситуації, яка повинна бути досягнута під час функціонування системи за певний відрізок часу. Мета може бути задана вимогами до показників результативності, ресурсомісткості, оперативності функціонування системи або до траєкторії досягнення бажаного результату [1, с. 45].

Мету для системи у більшості випадків визначає надсистема або суперсистема. Управління підприємством передбачає виокремлення наступних елементів системи: [2, 3].

- управління підготовкою виробництва;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління персоналом;
- управління фінансами.

Управління маркетингом теж розглядається як система, що підпорядковується системі управління підприємством в цілому та має свої складові елементи:

- управління асортиментом;
- управління ціною;
- управління збутом;
- управління комунікаціями;
- управління торговою маркою;
- управління товаром;
- управління інноваціями.

Під час визначення мети та аналізу системи здійснюється вибір альтернатив подальшого розвитку системи. Бренд-менеджер приймає рішення: змінити існуючий стан системи, або утримувати його на попередніх позиціях. Незалежно від вибору тієї чи іншої альтернативи, наступні дії бренд-менеджера мають певний послідовний характер, що полягає у реалізації наступних функцій процесу управління:

- аналіз;
- прогнозування;
- оперативне управління;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- координація;
- контроль та облік.

Функція аналізу, як правило, залежить від визначеної мети. Мета процесу управління торговими марками підприємства – це покращення або підтримка стану торгової марки на бажаному рівні. На етапі аналізу відбувається визначення та пояснення причин відхилень стану торгової марки від бажаного, здійснюється аналіз факторів, що мали вплив на формування цього стану. Результатом аналізу можна вважати обґрунтування рішення щодо переходу до оперативного

управління або планування. Якщо в результаті аналізу виявлено, що відхилення існуючого стану торгової марки від бажаного знаходиться у межах допустимого, то слід перейти до оперативного управління.

Оперативне управління забезпечує функціонування системи у рамках діючого плану. Операційне управління полягає у вирішенні задач стабілізації, стеження та виконання програми управління [1, с.36].

Планування в процесі управління торговою маркою має одне з ключових значень. Саме на цьому етапі здійснюється вибір напрямку розвитку торгової марки підприємства або портфелю торгових марок, формується марочна стратегія, здійснюється вибір ключових характеристик, що відрізняють торгову марку підприємства від марок-конкурентів [4, с.235]. Планування також передбачає визначення складу та послідовності дій, забезпечення ресурсами, що необхідні для реалізації запланованих заходів.

Функція прогнозування – це засіб для уникнення невизначеності відносно можливої структури, властивостей, або закону функціонування системи у майбутньому. Можна виокремити наступні задачі прогнозування в межах обраного об'єкта дослідження:

- прогнозування тривалості етапів життєвого циклу торгової марки;
- передбачення поведінки споживачів стосовно конкретної торгової марки;
- прогнозування рівня лояльності споживачів;
- передбачення ризиків, пов'язаних з процесом управління торговою маркою;

Окремо можна виділити цілі прогнозування:

- підвищення надійності та довго строкості управлінських рішень;

- підвищення ефективності системи з управлінням та адаптація до змінних умов зовнішнього середовища [1, с.45].

Від організації перш за все залежить ефективність функціонування системи. Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Процес організації передбачає розробку та реалізацію марочної стратегії, формування умов її впровадження. Ця функція процесу управління потребує забезпеченість інформаційними, методичними, технічними та кадровими ресурсами.

Етап організації характеризує визначення траєкторії переведення системи.

Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку робітників підприємства, який передбачає застосування творчого та інноваційного потенціалу управлінського

персоналу у процесі прийняття рішень стосовно розвитку торгових марок. Ефективність мотивації залежить від ціннісних орієнтирів персоналу, діючої системи мотивації та корпоративного духу [2, с.38]. Таким чином, внутрішнє позиціонування, тобто позиціонування торгової марки серед співробітників підприємства має позитивний вплив на формування корпоративного духу і, як наслідок, на мотивацію.

Координація забезпечує взаємодію між метою та задачами поточного та стратегічного управління на кожному функціональному рівні ієрархії організації. Виділяють декілька видів координації [2, с. 37]:

- превентивна: коли прогноуються проблеми, труднощі та шляхи їх подолання;
- координація усунення – націлена на ліквідацію збоїв у діяльності підприємства;
- регулююча – призначена для підтримки встановленої схеми взаємодії функціональних підрозділів;
- стимулююча – націлена на підвищення ефективності діяльності при відсутності відхилень.

Головна задача координації – забезпечення погодженої взаємодії та взаємозв'язку між функціями системи управління.

Функція обліку та контролю базується на порівнянні планових та фактичних параметрів стану системи. Процес контролю полягає у вимірі фактично досягнутих результатів і проведенні корегувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. Основними видами контролю є: попередній, поточний та підсумковий.

Попередній контроль здійснюється до початку реалізації управлінського рішення стосовно об'єкту управління. Головне призначення попереднього контролю під час формування стратегії розвитку торгової марки полягає у виявленні кількісних та структурних характеристик оптимального варіанту його реалізації. Тобто бренд-менеджер повинен чітко уявляти, які фінансові, матеріальні та людські ресурси йому потрібні для реалізації сформованого раніше плану дій.

Поточний контроль здійснюється впродовж всього процесу реалізації управлінського рішення. Він охоплює оцінку, порівняння, вимір, а також використання корегуючих дій, що спрямовані на досягнення кінцевих результатів.

Підсумковий контроль використовується під час аналізу ефективності управління та спрямований на оцінку результативності виконання поставлених цілей.

На етапі контролю здійснюється вирішення задачі оптимізації, що поступово переходить у етап визначення ефективності управління системою.

Наслідком ефективного управління торговими марками є отримання

конкурентоздатного бренду, який відповідає наступним характеристикам [5, с.218]:

- високий рівень ідентифікації бренду;
- займає лідируючі позиції на ринку за об'ємом продаж та прибутковістю;
- високий рівень лояльності до бренду;
- можливість отримання додаткового прибутку від використання бренду;
- «парадоксальна еластичність» попиту за ціною;
- можливість додаткових форм просування бренду;
- стійкість бренду до припинення рекламної підтримки.

Висновки. Системний підхід до процесу управління торговими марками на підприємствах дозволяє відобразити загальний цикл управління торговими марками підприємств, що полягає у безперервності процесу прийняття управлінських рішень стосовно об'єкту управління під впливом зовнішнього середовища. Про необхідність застосування системного підходу в управлінні торговими марками свідчить той факт, що будь-яке підприємство являє собою складну економічну систему, яка розвивається та управляється, тому необхідно приділяти особливу увагу факторам, що впливають на стан підприємства.

Здійснювати ефективне управління такою системою, планувати її роботу, контролювати реакцію на зміни зовнішнього середовища, аналізувати результативність впроваджених заходів можна тільки за умов чіткого розуміння цілей, ключових напрямів роботи, взаємозв'язку всіх її складових елементів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Анфилов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие /В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 368 с.
2. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006.-256 с.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
4. Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности торговой марки: [пер с англ.]/ Айен Элвуд.-М.: Фаир-Пресс: Гранд, 2002. – 336 с.
5. Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю., Слушенко М.В., Будник А.В. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / Под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Омега – Л, 2003. – 410 с.

Анотація. В статті пропонується системний підхід к процесу управління торговими марками на підприємствах.

Ключевые слова: система управління, торговые марки, предприятия.

Summary. System approach are offered In article to process of management trademarks on enterprise.

Keywords: managerial system, trademarks, enterprises

Рецензент к.е.н., доцент ХНЕУ Щербак В.Г.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Плєтнікова І.Л.

УДК 658.5.012.2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Васьковська Я.В., аспірант (Європейського університету (м. Київ))

Стаття присвячена оцінці економічного потенціалу, як складової реструктуризації підприємства, визначенню ролі аналізу ліквідності і платоспроможності при проведенні реструктуризаційних процесів. Дано авторське визначення цих понять та розкрито їх взаємозв'язок.

Ключові слова: ліквідність, платоспроможність, діагностика кризового процесу, фінансова сторона економічного потенціалу.

Постановка проблеми. Основною об'єктивною передумовою активного проведення реструктуризації багатьох вітчизняних підприємств є економічна криза, для подолання якої необхідно оптимізувати роботу підприємств. Сьогодні реструктуризація потрібна всім організаціям і тим, що адаптувались до ринку, і тим, хто ще не пристосувався до нього, а також тим, які знаходяться у важкому фінансовому стані. Важливими етапами у проведенні реструктуризації є діагностика кризового процесу, оцінка та аналіз економічного потенціалу підприємства, результатів фінансово-господарської діяльності, системи управління. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає оцінку його економічного потенціалу. Якщо під економічним потенціалом розуміти здатність підприємства досягати поставлених цілей, використовуючи матеріальні, трудові та фінансові ресурси, то слід виділяти дві його сторони: майновий і фінансовий потенціал.

Аналіз останніх досліджень. В останні роки проблемою структурування аналітичних процедур комплексного аналізу фінансово-

господарської діяльності підприємств займається багато вчених. Особливо виділяється підхід, який пропагується московською школою аналітиків на чолі з професором А.Д.Шереметом. Він базується на англо-американській методології бухгалтерського обліку, яка передбачає його поділ на управлінський та фінансовий облік [1]. Професор В.В.Ковальов, навпаки, вважає такий поділ штучним, а зведення в одну групу таких понять, як "фінансовий" та "управлінський" недопустимим [2]. Актуальним це є і для аналітичних процедур, що здійснюються в рамках реструктуризаційних процесів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрими присвячується стаття. Проте, достатньо актуальними залишаються питання щодо ототожнення поняття платоспроможності та ліквідності

Постановка цілей. Дослідження понять «ліквідність» і «платоспроможність» підприємства на основі синтезу і аналізу теоретичних положень в галузі економіки та управління з метою підвищення ефективності реструктуризаційних процесів.