

**Зборовський Р.В.,**  
аспірант,

*Запорізький національний університет*

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

**Зборовський Р.В. Особливості системного підходу до управління брендом.** У статті визначено ключові принципи бренд-менеджменту. Управління брендами закріплює загальні правила та норми управління брендами, а також закладає основу ефективного брендингу. Спираючись на системний підхід, можемо сформулювати основні концептуальні принципи формування організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, а саме цілісність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, за якої функціонування всіх його частин (підсистем) і елементів спрямоване на досягнення загальної мети, що стоїть перед системою. Визначено, що під час побудови спрощених показників склалися два принципові підходи, такі як прагнення мінімізувати витрати ресурсів на реалізацію мети функціонування марочного капіталу; прагнення досягти максимуму корисності за повного використання наявних ресурсів.

**Ключові слова:** брендинг, системний підхід, марочний капітал, управління, принципи.

**Зборовский Р.В. Особенности системного подхода к управлению брендом.** В статье определены ключевые принципы бренд-менеджмента. Управление брендами закрепляет общие правила и нормы управления брендами, а также закладывает основу эффективного брендинга. Опираясь на системный подход, можем сформулировать основные концептуальные принципы формирования организационно-экономического механизма управления марочным капиталом, а именно целостность организационно-экономического механизма управления марочным капиталом, при которой функционирование всех его частей (подсистем) и элементов направлено на достижение общей цели, стоящей перед системой. Определено, что при построении упрощенных показателей сложились два принципиальных подхода, такие как стремление минимизировать затраты ресурсов на реализацию цели функционирования марочного капитала; стремление достичь максимума полезности при полном использовании имеющихся ресурсов.

**Ключевые слова:** брендинг, системный подход, марочный капитал, управление, принципы.

**Zborov'skyi R.V. Peculiarities of system approach to brand management.** The key principles of brand management are defined. Brand management strengthens general rules and standards of brand management and lays the foundation of effective branding as well. Basing on system approach one can formulate principles of the basic conceptual reasons of the creation of the organizational and economic mechanism of brand capital management: the integrity of the organizational and economic mechanism of brand capital management, at what functionality of all its parts (subsystems) and elements is directed to the common goal facing system. Analysis of branding literature shows that during the last years the growing number of the specialists speak out in favor of the possibility of creating single criterion of effectiveness, although there is still a diversity of approaches to meeting this challenge.

**Key words:** branding, system approach, brand capital, management, principles.

**Постановка проблеми.** Наявність конкурентної переваги для компаній характеризує їх здатність задовольняти не тільки функціональні, але й нематеріальні потреби клієнтів, обумовлюючи передачу образів, асоціацій, що сприяють їх самоідентифікації з брендом. Брендинг додає цінності, а бренди існують не у фізичному світі, а у свідомості людей. Можна сказати, що основою цінності є капітал бренда. Саме капітал бренда є так званим нематеріальним активом і формує «цінову премію», здатну генерувати доходи в майбутньому. Капітал бренда відображає його унікальність і цінність для споживачів. З огляду на перспективність цього напрямку досліджень та його практичну цінність необхідно визначити основні наукові підходи до системного розгляду бренда.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності бренда займалися такі зарубіжні вчені, як, зокрема, Ф. Котлер, Дж. Барні, Н. Пірсі, Х. Девідсон, К. Вард, Е. Джалкала. Серед вітчизняних науковців слід назвати таких, як І. Парфенчук, Т. П'ятак,

С. Хамініч, С. Яценюк. Їхні праці містять багатий теоретичний матеріал, однак динамічне маркетингове середовище вимагає проведення подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження науково-методичних підходів до визначення основних теоретико-методичних підходів до системного розгляду бренда.

**Виклад основного матеріалу.** Спираючись на роботи Д. Аакера, Б. Ванекена, П. Дойля, Ж.-Н. Капферера, К.Л. Келлера, Ф. Котлера, до ключових принципів бренд-менеджменту можемо віднести такі:

– цінність бренда як нематеріального активу компанії, ефективне використання якого в практиці комерційної діяльності забезпечує компанії додаткові обсяги продажу та прибутку;

– міжфункціональний підхід до процесу управління брендом, який обумовлений інтегрованим характером взаємозв'язків виробництва, маркетингу, збуту, комунікацій та інших сфер комерційної діяльності компанії; бренд-орієнтованість компанії сприяє організації

структури управління компанії щодо інтегрування всіх її елементів в єдиний процес брендингу;

- постійний моніторинг ринку для максимального задоволення потреб покупців; знання ринкових тенденцій приводить до розуміння зміни вподобань покупців, своєчасного виявлення нових перспективних можливостей, спрямованих на задоволення зростаючих запитів покупців шляхом створення нових товарів під брендами компанії;

- формування й посилення лояльності покупців до бренда, що становить основу довгострокового розвитку компанії; для успішної діяльності компанії потрібно постійно здійснювати моніторинг ступеня лояльності споживачів бренда, аналізувати чинники, що сприяють збільшенню марочної прихильності, розробляти комплексні заходи щодо формування лояльності бренда, а також оцінювати ефективність їх вжиття; програми формування та розвитку лояльності бренда, чітко орієнтовані на вибраний сегмент покупців, допомагають компанії не тільки збільшувати обсяги продажів, але й персоніфікувати відносини зі своїми постійними клієнтами;

- портфельний підхід до управління брендами, в основі якого лежить ідея розгляду всієї сукупності брендів як єдиного системного цілого, що дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси, запобігати марочному «канібалізму», а також отримувати синергетичний ефект від взаємодії брендів всередині асортиментного портфеля.

Управління брендами відповідно до вищезазначених принципів закріплює загальні правила й норми управління брендами, а також закладає основу ефективного брендингу. Слід зазначити, що як самостійна функція бренд-менеджмент має набір особливих методів, реалізованих фахівцями в стратегічному, оперативному й адміністративно-організаційному управлінні брендами компанії. Кожен з цих напрямів переслідує конкретні цілі в комплексі робіт, організованих з брендами на корпоративному рівні.

Забезпечення ефективного функціонування системи управління брендами включає розподіл функцій і встановлення взаємозв'язків між різними службами, відділами та підрозділами компанії, залученими до заходів брендингу [1].

Спираючись на системний підхід, можемо сформулювати основні концептуальні принципи формування організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом.

- 1) Цілісність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, за якої функціонування всіх його частин (підсистем) і елементів спрямоване на досягнення загальної мети, що стоїть перед системою. В управлінні ця властивість системи знаходить відображення в тому, що за наявності загальної єдиної цільової функції управління марочним капіталом, яка відображає мету, що стоїть перед системою, цільова приватна функція має бути єдиною і для кожної частини системи; критерії ефективності функціонування підсистем і елементів повинні максимально відповідати критерію ефективності системи загалом.

- 2) Сприйняття марочного капіталу як системи торговельних марок, а окремої торговельної марки – як системи атрибутів, в якій функція кожного атрибута спрямована на досягнення загальної мети, що стоїть

перед торговельною маркою. За наявності головної єдиної цільової функції марочного капіталу цільова функція кожної торговельної марки має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети має забезпечувати реалізацію головної цільової функції марочного капіталу. Відповідно, за наявності головної єдиної цільової функції окремої торговельної марки цільова (приватна) функція кожного атрибута має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети щодо кожного атрибута має забезпечувати реалізацію головної цільової функції торговельної марки.

- 3) Складність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, яка полягає в тому, що зміна в якій-небудь його частині викликає зміни в інших її частинах, пов'язаних між собою безліччю зворотних зв'язків. Наприклад, недоліки в організації рекламної компанії приводять до зниження обсягу продажів і скорочення частки ринку, що може викликати збільшення ціни одиниці продукції для збереження валового доходу в колишньому обсязі. Слід досягти збереження нині і в перспективі творчої домінуючої ролі людини в організаційно-економічному механізмі управління марочним капіталом і необхідності у зв'язку з цим створення моральної та матеріальної його зацікавленості в результатах функціонування системи.

- 4) Безперервність розвитку організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом. Взаємозамінність способів просування торговельної марки. Органічне поєднання ринкового (абсолютна й відносна частки ринку, обсяг продажів), вартісного (додаткова вартість, створювана торговельною маркою) і споживачього (лояльність, асоціації, імідж) аспектів функціонування марочного капіталу. Деяка невизначеність поведінки окремих торговельних марок у перспективі, через яку опис їх розвитку можна виконати лише з використанням моделей вірогідності. Задача забезпечення ефективного управління марочним капіталом підприємства (усіма торговельними марками) з урахуванням його постійно зростаючих масштабів є складною, а також вимагає зусиль великої кількості дослідників.

- 5) Серед методів управління марочним капіталом провідна роль повинна належати економічним та соціально-психологічним. Економічний метод управління впливає на марочний капітал таким чином, що його конкретні форми реалізуються через дію таких важелів, як, зокрема, інвестиції у створення бренда, поточні витрати на рекламу, ціна товару, що продається під цією торговельною маркою, витрати на матеріальне стимулювання праці штатних фахівців з управління торговельною маркою, мерчандайзинг. Крім того, економічні методи управління торговельною маркою припускають установалення директивних планових завдань (наприклад, за обсягом збуту, асортиментом продукції, що випускається), обмежень з використання фінансових ресурсів (наприклад, обмеження на максимальний розмір рекламного бюджету). До важелів економічних методів управління відносять також нормативи витрачання ресурсів (нормативна ціна за тисячу контактів, норми розміщення рекламних щитів, нормативна кількість мерчандайзерів тощо), правила розпорядження матеріальними та грошовими ресурсами, методики визначення ефективності рекламних заходів, заходів PR, директ-маркетингу та акцій зі стимулювання збуту

тощо. Економічні методи управління застосовуються для впливу на функціонування всіх ієрархічних ступенів системи управління марочним капіталом [2, с. 283].

Більшість теоретичних та практичних дослідників вважає, що категорія «капітал бренда» перебуває в площині тих якісних характеристик, які залежать від «позиціонування бренда» (Brand Positioning), що формується на основі поєднання раціональних та психо-емоційних рис бренда, а також яке закладається спонсором бренда під час його створення, виведення на ринок і обслуговування, тому є для спонсора бренда його бажаним ринковим результатом.

Але, з іншого боку, під впливом реального іміджу бренда на ринку у його цільовій аудиторії та контакторів формується актуальна «позиція бренда» (Brand Position), яка є рефлективним відображенням сприйняття бренда його клієнтами та контакторами, а також яка формується у їх свідомості.

Саме відмінність у показниках цих двох складових бренда і створює індикативне явище «розриву бренда» (рис. 1), що є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку бренда.

Слід зазначити, що економічна та організаційна сутність усіх складових елементів, що формують як «позиціонування бренда», так і «позицію бренда», а також фактичний стан «GAP-розриву бренда», знаходять конкретне відображення у значеннях показників елементів сукупного капіталу бренда й мають безпосередній взаємозв'язок з ними. Це явище дає можливість забезпечити адекватне вжиття заходів стратегічного брендингу підприємства через ефективне управління процесом створення та впровадження на підприємстві результативного прикладного механізму реалізації маркетингового інструментарію комплексу бренд-менеджменту із застосуванням методу управління «GAP-розривом бренда».

Цей метод дає можливість, по-перше, охопити весь процес формування та розвитку бренда, по-друге, визначити «вузькі» місця у цьому процесі, які під час організації та імплементації адекватних корегувальних дій операційного бренд-менеджменту мають або нівелюватись чи ліквідуватись, або набувати потрібних значень, по-третє, спонсорам бренду визначити та сформувати комплекс цих корегувальних дій і засобів, а також створити систему ефективного контролінгу для управління їх відповідністю та результативністю.

Для створення результативного прикладного механізму реалізації маркетингового інструментарію комплексу бренд-менеджменту із застосуванням методу управління «GAP-розривом бренда» слід визначити логічний порядок дій і взаємодій процесу управління формуванням та розвитком бренда через ключові аспекти явища «GAP-розриву бренда».

Базуючись на послідовності застосування основних функцій маркетинг-менеджменту [4, с. 116; 5, с. 194], вважаємо доцільним упорядковувати цей процес за такими стадіями.

Етап 1 (дослідницько-аналітичний) передбачає, що спонсори бренда, за допомогою застосування засобів методу управління «GAP-розривом бренда» та

сутністю кожного елементу сукупного капіталу бренда визначають по кожному з цих елементів окремі відповідні KPI (Key Performance Indicators). В подальшому на підставі контролінгу та моніторингу практичних результатів операційних дій маркетингового комплексу бренд-менеджменту щодо формування актуального іміджу бренда, який є реальною «позицією бренда» на ринку, спонсори бренда отримують конкретні фактичні показники KPI-елементів сукупного капіталу бренду та порівнюють їх із плановими показниками KPI, що є бажаними для спонсорів бренда «позиціонування бренду». На підставі різниці між цими показниками визначаються розмір та характер відповідності чи невідповідності «позиціонування бренда» «позиції бренда», тобто формується значення «GAP-розриву бренда», яке є базою для прийняття відповідних управлінських рішень щодо подальшого розвитку бренду.

Етап 2 (плановий) передбачає, що отримані значення «GAP-розриву бренда» (як загальне по бренду, так і окремі по кожному елементу сукупного капіталу бренда) є підставою для прийняття відповідного рішення щодо подальшого розвитку бренда та формування комплексного плану маркетингових дій та заходів бренд-менеджменту щодо досягнення нових показників KPI-елементів сукупного капіталу бренда з метою ліквідації «GAP-розриву бренду». План має включати в себе виділення і розподіл необхідних для цього ресурсів, визначення термінів виконання та відповідальність відповідних осіб та організацій (підрозділів).

Етап 3 (організаційно-корегувальний) передбачає, що в процесі організації операційної реалізації комплексного плану маркетингових дій та заходів щодо ліквідації «GAP-розриву бренду» відбувається перманентний моніторинг показників KPI по кожному елементу сукупного капіталу бренда. Далі на підставі контролінгу й аналізу результатів цього моніторингу проводяться відповідна корекція управлінських рішень щодо розвитку бренда й адекватна корекція подальших операційних дій. Відповідно до вищезгаданих етапів, визначених зв'язків та послідовності дій формується структурно-логічна модель процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда», яка є основою для створення прикладних інструментів імплементації цього процесу в практичній діяльності підприємства.

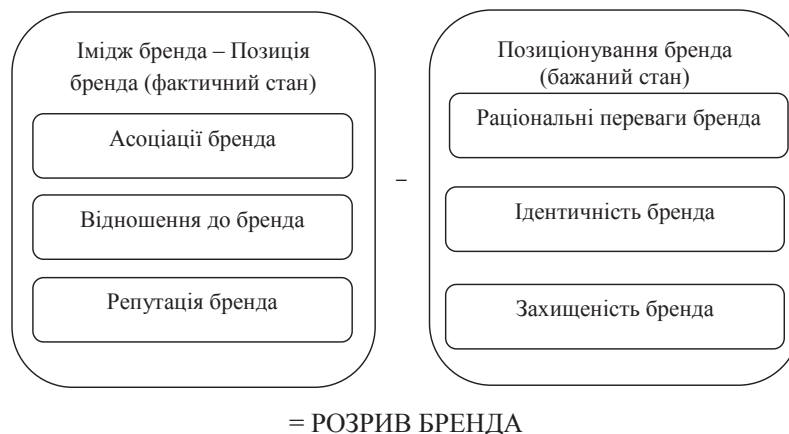


Рис. 1. Формування явища «GAP-розриву бренда»

Джерело: складено автором на основі джерела [3, с. 154]

Ефективне застосування цієї форми у своїй діяльності передбачає, що спонсори бренда мають застосовувати в ній ті відповідні засоби та методи комплексу бренд-менеджменту, які забезпечать досягнення необхідних показників КРІ-елементів сукупного капіталу бренда, а також ліквідують «GAP-розрив бренда».

Після визначення конкретного інструментарію маркетингового комплексу заходів бренд-менеджменту щодо досягнення нових показників КРІ-елементів сукупного капіталу бренда й ліквідації «GAP-розриву бренда», згідно з III етапом структурно-логічної моделі процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда», складається відповідний план вжиття цих заходів, тобто базовий план виконання (Performance Measurement Baseline) [6, с. 87], який має включати відповідні параметри змісту процесу, часового розкладу та порядку з пріоритетності

та черговості операцій і завдань, бюджетних показників залучених ресурсів, а також відповідальних осіб, підрозділи та організації. Окремо в плані мають бути визначені параметри контролю якості досягнення очікуваних результатів виконання, за якими в подальшому здійснюватимуться моніторинг вжиття операційних заходів та аналіз отриманих фактичних показників КРІ-елементів сукупного капіталу бренда.

На підставі цього аналізу приймається нове управлінське рішення і відбувається замикання кола перманентної циклічності процесу управління формуванням та розвитком бренда [3, с. 155].

**Висновки.** Таким чином, в результаті дослідження запропоновано структурно-логічну модель системного процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда» та структуру прикладного механізму цього процесу.

### Список використаних джерел:

1. Хамініч С. Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. 2008. № 5 (89). URL: <http://www.experts.in.ua>.
2. Яценюк С. Бренд продукції промислових підприємств: дуалістичний підхід. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2013. № 11 (200). С. 283–287.
3. Яценюк С. Створення ефективного підходу щодо формування та розвитку капіталу бренду за допомогою методу управління «GAP-розривом бренду». Економічний вісник. 2015. № 4. С. 153–160.
4. П'ятак Т., Ігумнова В. Оцінка вартості товарного знаку (бренду) компанії. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 27 (997). С. 114–121.
5. Парфенчук І. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємств у системі національного господарства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Дніпро, 2017. 194 с.
6. Перция В., Мамлеева Л. Анатомія бренда. Москва: Вершина, 2007. 288 с.