

#### **1.4. Дослідження концептуальних основ процесу управління: місце торгової марки в системі управління підприємством**

Сьогодні проблеми розробки та управління торговими марками підприємств стають все більш актуальними. На сучасному етапі розвитку маркетингової науки все більшого значення набуває підхід, орієнтований на споживача, що поступово приходить на зміну маркетинговій стратегії, яка спрямована на товар та потребує перегляду, марочна політика. Одним із найефективніших засобів диференціації продукції підприємств є використання марочної політики. Адже ефективна марочна політика – одне із дієвих знарядь маркетингу, що дає змогу управляти рівнем доданої вартості товару, збільшувати марочний капітал, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Одним із складових елементів системи взаємовідносин «виробник – споживач» виступає торгова марка. Економіка, що ґрунтується на принципах конкуренції, вже не може існувати без сигналів, за допомогою яких передається певна інформація про якість або властивості товару, створюється образ фірми. Сучасним виробникам товарів, торговцям та особам, що надають послуги, вже зрозуміло, що для здобуття успіху на ринку товарів і послуг необхідно знайти свій метод і спосіб впливу на потенційних споживачів. У сучасних умовах розвитку економіки торгова марка розглядається як ключовий елемент стратегічного розвитку підприємства у зв'язку з тим, що вона набуває значення потужного економічного чинника стабільності та створює конкурентні переваги для підприємства у жорсткій конкурентній боротьбі.

Отже, після виведення нового товару на ринок необхідне проведення заходів, що збільшують попит на нього. Вони можуть стосуватися марки, товарної групи, товарної номенклатури. Марка асоціюватиметься у свідомості споживача з якістю товару. Тому на ринку з'явилася дуже велика кількість брендів та марок, як вітчизняних, так і закордонних. Сучасні виробники використовують бренди та марки як найбільш ефективний засіб притягнення до себе та свого товару уваги, як усього цільового ринку взагалі, так і кожного окремого споживача. Таким чином, марочна та брендова політика дозволяє диференціювати власний товар підприємства серед пропонованих споживачу та виділити його на загальному фоні.

Бренд забезпечує зародження та розвиток відношень зі споживачем відносно якості та користі, яку пропонує підприємство у власній продукції. Сильний бренд має багато переваг перед конкуруючими фірмами

і забезпечує своєму підприємству значну частку ринку навіть при високому рівні ціни. Сильний бренд викликає у споживачів позитивну реакцію як щодо самого виробника, так і всієї його продукції, тобто він є "індивідуальним обличчям" підприємства.

Таким чином, реалізація марочної політики в контексті розвитку товарної інноваційної політики має свою специфіку. При побудові марочного супроводження товарних інновацій обов'язково потрібно враховувати:

життєвий цикл високих технологій;

життєвий цикл категорії товару;

ступінь радикальності товарної інновації;

життєвий цикл товарної марки (створення ідеї, вибір назви, лінгвістичний аналіз, попереднє тестування і т. д.).

Правильно сформульована марочна політика допомагає підприємствам вести ефективну товарну інноваційну політику.

По-перше, ефективна марочна політика допомагає побудувати ефективні бренди, що приносять прибуток компанії. Пропозиція бренда, яка гармонійно сполучається з товарною інновацією й диференціює продукт від конкурентів, – результат правильного визначення ролі бренда й виділення із загального набору конкурентних переваг того комплексу, який найбільш повно відповідає даному бренду.

По-друге, визначення ролі кожного бренда в портфелі товарних марок підприємства дозволяє ефективно розподілити маркетингові бюджети й обсяги фінансування інноваційних розробок.

Визначення брендів, які на різних етапах розвитку підприємства будуть відігравати різні портфельні ролі, дозволить перетворити маркетинговий бюджет зі статті витрат у реальний інструмент розвитку бізнесу.

По-третє, ефективна марочна політика сприяє формуванню синергії на різних рівнях інноваційної політики. Це досягається шляхом оптимізації ролей брендів у контексті розробки й реалізації товарних інновацій. Синергія знаходить своє відображення також у взаємодоповнюючих і підтримуючих маркетингових програмах, які на різних етапах реалізації товарної інноваційної політики сприяють скороченню витрат і, відповідно, підвищенню прибутковості від розробки товарних інновацій.

По-четверте, правильно побудована марочна політика дозволяє більш чітко й прозоро сформулювати концепцію й пропозицію товарної інновації. Без чітко визначеної марочної політики неможливо мати чіткого уявлення про майбутній розвиток товарного портфеля підприємства.

На рис. 1.7 наведена модель реалізації марочної політики в контексті розвитку товарної інноваційної політики.

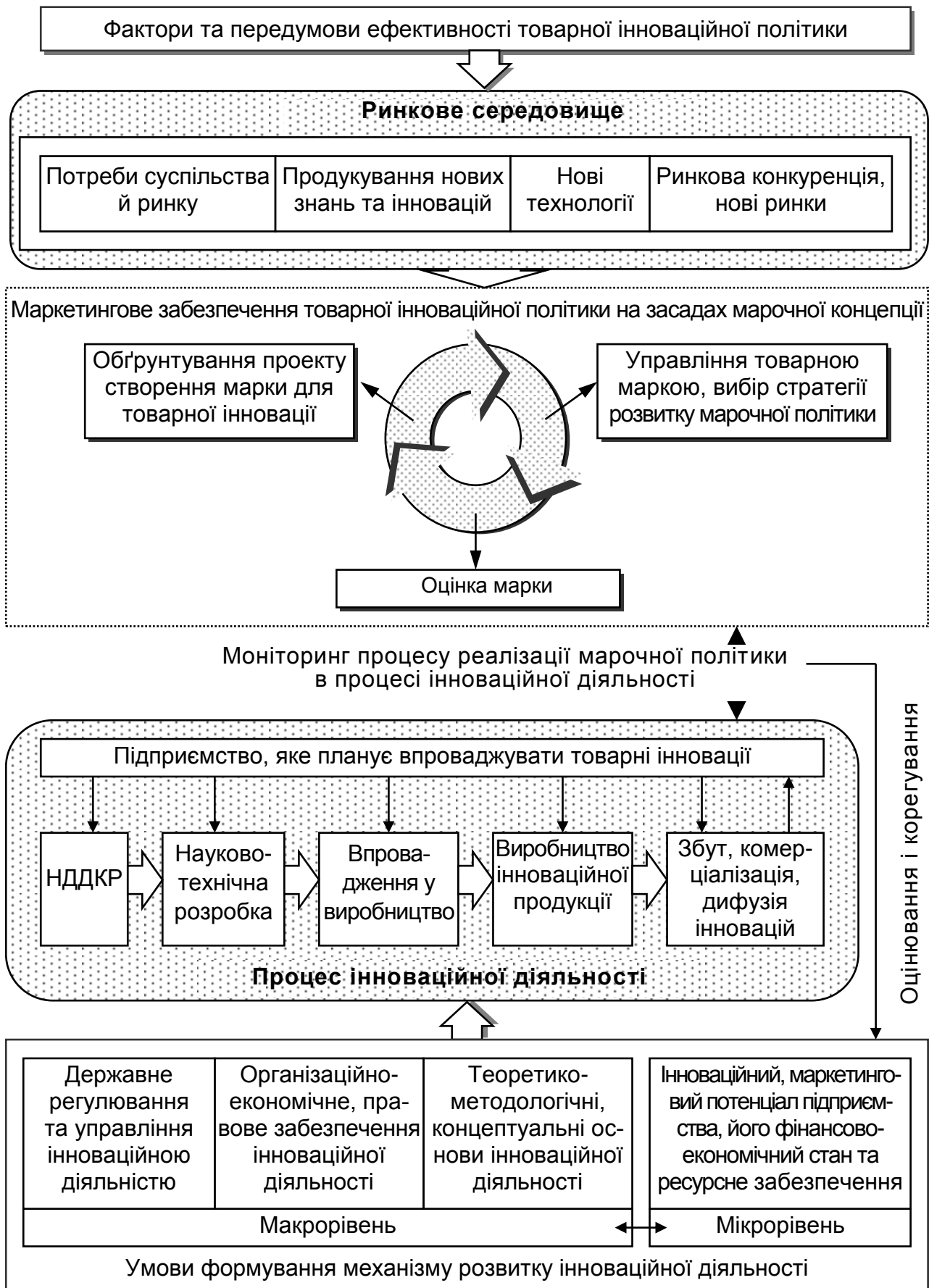


Рис. 1.7. **Модель реалізації марочної політики в контексті розвитку товарної інноваційної політики**

Саме тому необхідно врахувати напрями стратегічного управління інноваційною діяльністю в цілому та товарною інноваційною політикою зокрема. При цьому слід звернути увагу на такі складові:

формування інноваційного процесу згідно з цілями та завданнями розвитку підприємства;

пошук нових можливостей та вибір найбільш ефективних;

оцінка ступеня достатності потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей та розвиток його.

Перелічений набір складових знаходить своє зображення в циклі управління підприємством, який складається з планування, організації, мотивації, контролю, регулювання та координування. На думку авторів, його наведення є доцільним, бо сприяє кращому розумінню самого процесу управління товарною інноваційною політикою підприємства (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Процес управління товарною політикою підприємства

Реалізація функцій процесу управління товарною політикою підприємства в повному обсязі можлива на основі комплексного аналізу та оцінки потенціалу підприємства та його складових, що обумовлює важливість удосконалення методики його оцінки.

Таким чином, маркетингова підтримка товарної інноваційної політики в діяльності сучасного підприємства є важливим елементом формування його конкурентоспроможності на ринку. Також це дає можливість врахувати потреби самого підприємства, споживачів його продукції та ринкових вимог у цілому. Тому за умов мінливого ринкового середовища сьогодні саме правильно зорієнтована товарна політика підприємства є запорукою його конкурентоспроможності.

Враховуючи новий погляд на цей процес, а саме фокусуючись на взаємовідносинах між торговою маркою та споживачем, сучасним та прибутковим принципом управління підприємством можна вважати такий, що спрямований саме на підтримку й укріплення цих відносин та використання їх як бази для розвитку інноваційно активних підприємств і створення цінності торгової марки. Позитивні емоції, викликані вдалою покупкою або придбаною послугою, тісно пов'язані у свідомості споживача з певною торговою маркою та стимулюють подальшу споживчу активність.

Управління торговими марками – одна з найбільш важливих складових загальної маркетингової стратегії розвитку сучасного підприємства. Ефективне управління торговими марками підприємства, перш за все, передбачає безперервний контроль та аналіз стану торгової марки, підтримку високого рівня лояльності споживачів, іміджу та репутації підприємства, а також своєчасне внесення змін у стратегію розвитку торгової марки з метою адаптації до певних економічних умов. Ефективне управління торговими марками надає підприємству можливість створення додаткових конкурентних переваг, а також виступає гарантом успіху підприємства на ринку.

Слід зазначити, що 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 взагалі. Саме в ефективному управлінні торговою маркою полягає успіх підприємства у конкурентній боротьбі, можливість розвитку та розширення бізнесу та охоплення нових ринкових сегментів.

Слід зазначити, що в умовах сучасної інформаційної економіки нематеріальні активи відіграють більш важливу роль, ніж матеріальні активи

компанії. За даними провідної міжнародної консалтингової організації Interbrand, матеріальні активи складають лише від 5 до 12 % загальної вартості майна лідируючих корпорацій на ринку [225].

Нематеріальні активи – це активи, які не мають безпосередньої вартісної оцінки, але відіграють важливу роль у діяльності фірми та отриманні прибутків. До таких активів відносять умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, патенти, авторські права та торгові марки, які належать фірмі [225].

Нематеріальні активи класифікують таким чином [181, с. 295]:

1. Технологічні активи – власна технологія у формі патентів, авторських прав та виробничих таємниць, спеціальних ноу-хау.

2. Стратегічні активи – ліцензії, природні монополії та інші переваги, які обмежують конкуренцію.

3. Репутаційні активи – назва компанії та її торгові марки (репутація її товарів, послуг та довірчих відносин зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством).

4. Людські ресурси – вміння, навички та здатність працівників компанії до адаптації.

5. Організація та культура – цінності та діючі усередині компанії соціальні норми, які сприяють формуванню лояльності працівників.

Крім поняття «нематеріальні активи», існує більш широке поняття «інтелектуальний капітал», яке використовується для визначення нематеріальних цінностей, завдяки яким фірма має змогу підвищити свою ринкову вартість.

Слід зазначити, що у науковій літературі виділяють три головних компоненти інтелектуального капіталу:

людський капітал – сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, вмінь, підприємницьких та управлінських навиків;

структурний капітал – інструмент для захисту різних корпоративних активів, до яких відносяться інтелектуальна власність, технології, методи, процеси, комунікаційні системи та інформаційні ресурси;

клієнтський капітал (марочний капітал, або бренд-капітал) – це відносини з клієнтами.

На думку науковців, однією зі складових клієнтського капіталу (бренд-капіталу) можна вважати організаційний капітал. Як відмічає Щербак В. Г., «організаційний капітал по своїй суті – це систематизована й формалізована

компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність, а також організаційні можливості, спрямовані на створення продукту й вартості» [194, с. 20]. Організаційний капітал містить у собі потенціал інноваційної діяльності, до якого відносять здатність до створення інноваційного продукту, результати якого втілюються у захищених комерційних правах, інтелектуальній власності та інших нематеріальних активах й цінностях, які забезпечують здатність компанії до відновлення; потенціал процесів, що може бути представлений, наприклад, системами виробництва, збуту, післяпродажного сервісу та іншими, у процесі діяльності яких формується вартість продукту [194, с. 21].

Слід звернути увагу на те, що у сучасних умовах розвитку маркетингу, спрямованого на споживача, торгова марка, як нематеріальний актив компанії, відіграє вагомую роль у формуванні вартості фірми, яка володіє нею. Торгова марка фірми є її головним репутаційним активом. У табл. 1.9 наведені результати дослідження, які провела організація Interbrand, пов'язані з оцінкою частки нематеріальних активів та марок у різних галузях [197].

Таблиця 1.9

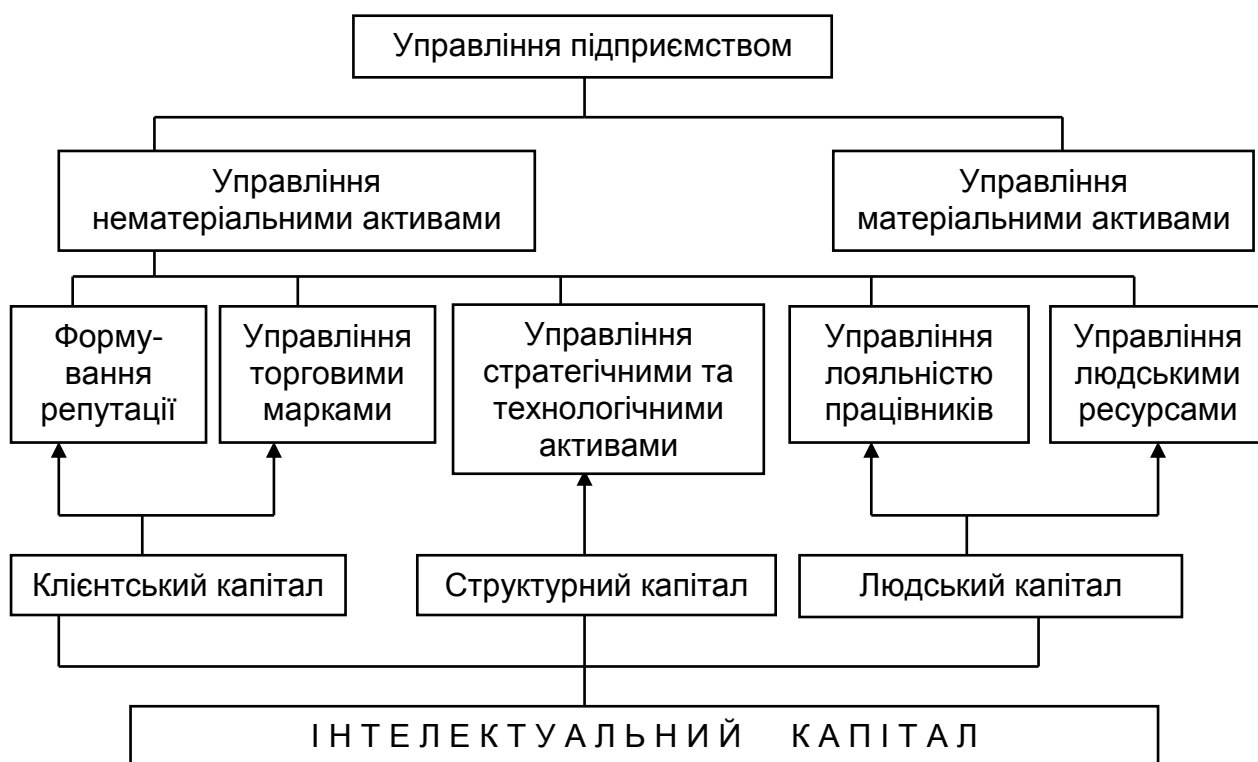
### Структура активів деяких галузей

Вид промисловості	Матеріальні активи, %	Торгові марки, %	Інші нематеріальні активи, %
Комунальне господарство	70	0	30
Промисловість	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Роздрібна торгівля	70	15	15
Нафтова галузь	20	15	65
Інформаційні технології	30	20	50
Автобудування	50	30	20
Фінансові послуги	20	30	50
Продукти та напої	40	55	5

Створення міцних нематеріальних активів, зокрема створення торгової марки, є гарантом успіху та стабільності у сучасних умовах, що швидко змінюються, та дає можливість оперативно та своєчасно зреагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

На основі аналізу різних підходів до класифікації нематеріальних активів підприємства та виокремлення структури інтелектуального капіталу можливим стає схематичне відображення місця управління торговими марками у системи управління активами підприємства. Запропонований підхід дозволяє розглядати управління торговими марками як елемент системи управління підприємством, що, в свою чергу, спонукає до висновку про вплив усіх складових інтелектуального капіталу на процес управління торговими марками.

Місце управління торговими марками у системі управління активами промислового підприємства та його взаємозв'язок з інтелектуальним капіталом відображені на рис. 1.9.



**Рис. 1.9. Схематичне відображення місця торгової марки у структурі інтелектуального капіталу промислового підприємства**

У сучасній літературі існує багато тлумачень поняття «управління» залежно від сфери застосування. Беручи до уваги різноманітність трактувань цього терміна, слід навести морфологічний аналіз поняття «управління», який допоможе створити нове визначення – «управління торговою маркою» (табл. 1.10).



**Морфологічний аналіз терміна «управління»**

Родове поняття	Сутність терміна	Джерело
Управління як функція системи	Елемент, функція організованих систем різноманітної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження певної структури, підтримку режиму діяльності та реалізацію їх програм	[143]
Управління як дія	Свідомий, цілеспрямований вплив з боку держави, економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою отримання бажаних результатів	[121]
Управління як процес	Процес, який становить сукупність дій особливої організації, що спрямовані на зміну існуючого стану організації або її частини у напрямі 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. Процес формування цілеспрямованої поведінки системи через інформаційний вплив, що виробляє людина або пристрій	[37]  [16]
Управління як сукупність знань, принципів, засобів та форм.	Сукупність знань, принципів, засобів та форм управління виробництвом в умовах ринкової економіки	[82]
Управління як сукупність пристроїв.	Сукупність пристроїв, за допомогою яких управляють ходом машини, механізму	[170]

Проведений морфологічний аналіз терміна «управління» довів необхідність розглядання даної економічної категорії з урахуванням функціонального підходу, спрямованого на підтримку або зміну існуючого стану підприємства з метою досягнення поставленої мети. Таким чином, стає можливим сформулювати визначення даного поняття з урахуванням особливостей об'єкта управління (торгової марки підприємства): управління торговою маркою – це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, аналізу та контролю дій, пов'язаних зі створенням,

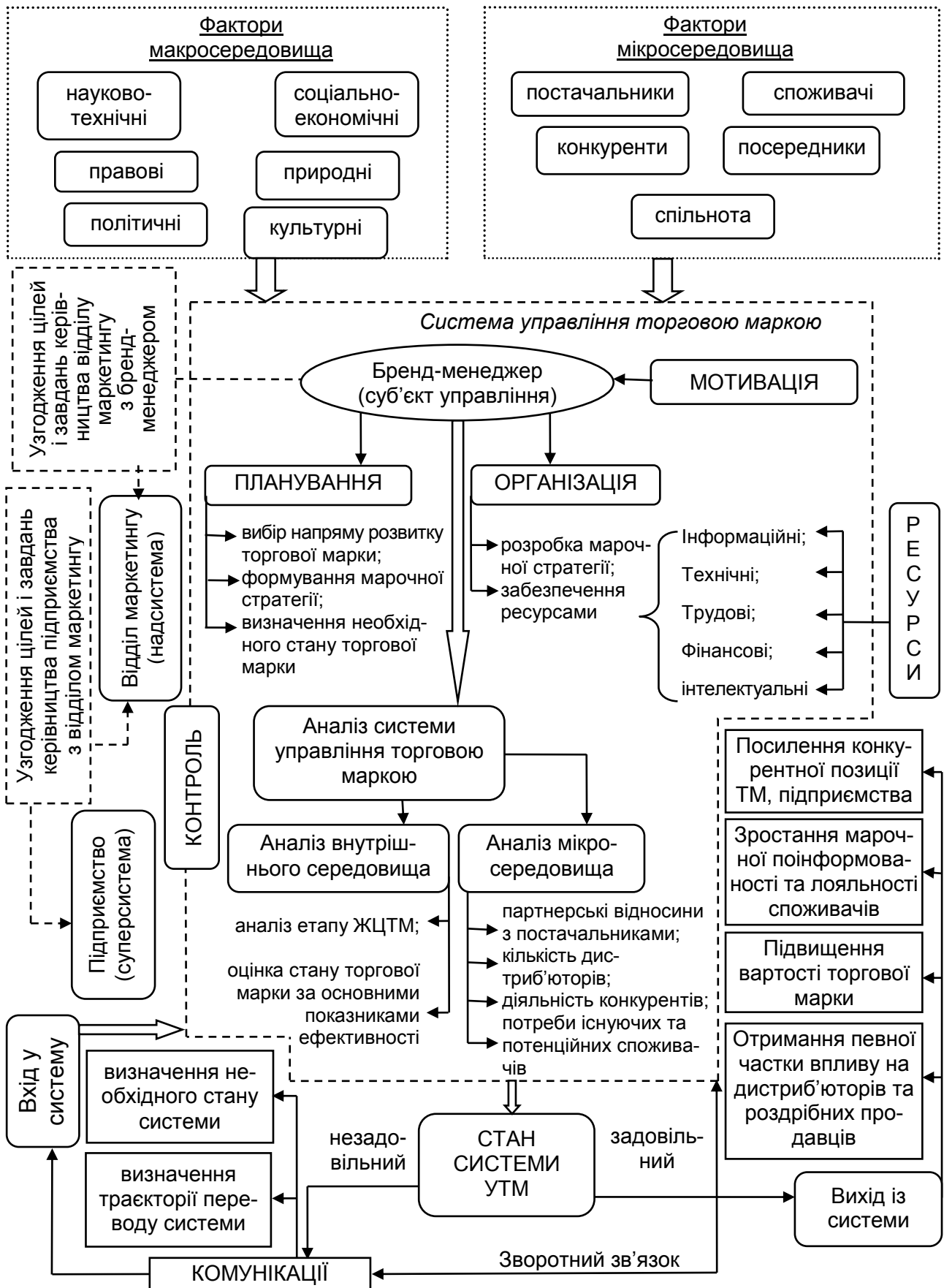
впровадженням та розвитком торгової марки (або портфеля торгових марок) підприємства з метою отримання стійких конкурентних переваг, підтримки та збільшення кількості споживачів, лояльних до торгової марки підприємства.

До головних задач управління відносять цілеспрямованість, стабілізацію, виконання програми, стеження та оптимізацію [16, с. 9]. Таким чином, перейдемо до детального огляду цих задач.

Задача визначення мети полягає у плануванні 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 стану з екстремальними значеннями характеристик при заданих умовах та обмеженнях [16].

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 становить 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 відіграють зовнішнє та внутрішнє середовища, що мають безпосередній вплив на систему. На рис. 1.10 запропоновано схему функціонування системи управління торговою маркою.

Отже, процес управління торговою маркою розглядається як система управління, у якій об'єктом управління виступає торгова марка, а суб'єктом – бренд-менеджер підприємства, який виконує задачі управління. Даний підхід дозволяє відобразити загальний цикл управління торговими марками підприємств, що полягає у безперервності процесу прийняття управлінських рішень стосовно об'єкта управління під впливом зовнішнього середовища.



СУТМ – система управління торговою маркою;  
 етап ЖЦТМ – етап життєвого циклу торгової марки.

Рис. 1.10. Система управління торговою маркою

Як і будь-який процес управління, управління торговими марками повинно базуватися на певних принципах. Слід відзначити, що виокремлення загальних та часткових принципів управління торговими марками має суттєвий вплив на ефективність управлінських рішень. Структура та сутнісний зміст цих принципів наведені на рис. 1.11 (загальні принципи) та в табл. 1.11 (часткові принципи).



Рис. 1.11. Основні принципи управління торговими марками

*Емерджентність.* Відповідно до цього принципу система управління торговими марками розглядається як єдина цілісна система з певними якостями, кожна з яких не властива її елементам, а виникають вони завдяки об'єднанню цих елементів у систему. Принцип емерджентності системи управління торговими марками виникає як наслідок взаємодії таких елементів системи, як товарний знак та управлінські дії й рішення відносно нього.

Такий зв'язок можна відобразити наступним чином. Товарний знак – це елемент системи управління торговими марками, який виконує функцію правового захисту марочного товару. В результаті певних управлінських дій бренд-менеджера – суб'єкта управління – стосовно марочного товару можливим стає створення певних атрибутів і активів торгової марки – об'єкта управління. Слід відзначити, що завдяки об'єднанню таких елементів системи, як товарний знак та управлінські дії й рішення відносно нього, в єдину систему управління торговими марками можливим стає виникнення нових якостей та властивостей системи.

### Часткові принципи щодо забезпечення ефективного управління торговими марками

№ п/п	Принципи	Зміст принципів
1	Принцип юридичної захищеності	Необхідною умовою ефективного управління торговою маркою є правова реєстрація товарного знака, яка забезпечує захищеність в умовах конкуренції та надає права власності на всі створені атрибути торгової марки
2	Принцип формування лояльності споживачів	В основу стратегії створення лояльних споживачів покладено принцип Паретто, за яким із сукупності клієнтів виокремлюються 20 %, які забезпечують 80 % прибутку
3	Принцип стійкості до відсутності комунікаційної підтримки	Даний принцип полягає у більш повільному скороченні обсягу реалізації товарів успішної торгової марки порівняно з немарочними товарами після припинення рекламної кампанії
4	Принцип відповідності якості товарів та послуг рівню сподівань та запитам споживачів	Розглянутий принцип є обов'язковою умовою успішності торгової марки, оскільки відповідність сподіванням та запитам споживачів є основою формування лояльності та прихильності
5	Принцип збільшення прибутковості	Успішна торгова марка дає можливість встановлення більш високого рівня цін, а також забезпечує більш високий рівень об'єму продажів
6	Принцип зниження рівня ризику	Успішна торгова марка є гарантом відносної стабільності бізнесу, що забезпечує стійку позицію на ринку та дозволяє знизити рівень ризику. Зменшення рівня ризику сприяє зменшенню ставки дисконтування та збільшенню дисконтованих грошових потоків і, як наслідок, приводить до збільшення акціонерної вартості компанії

*Оперативність.* Принцип оперативності полягає у своєчасності реагування особи, яка приймає рішення (ОПР), на динамічність подій у реальному житті підприємства. Несвоєчасне вирішення проблем, які постають перед бренд-менеджером, може призвести до значних витрат наявних ресурсів та втрати потенційних можливостей.

*Доцільність.* Головною метою цього принципу є отримання цільового ефекту від реалізації заходів, пов'язаних з процесом управління торговими марками, при залученні оптимального розміру потенціалу та оптимізації витрат. Слід зазначити, що принцип доцільності управління торговими марками базується на отриманні не тільки економічної ефективності, але й соціальної, яка відбиває ступінь задоволення попиту населення на товари та послуги.

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 середовищами. Зовнішнє середовище підприємства – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль [18]. У 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 сучасної ситуації та впливу змін, що можуть відбутися у таких сферах, як:

- політична система;

- економічна стабільність;

- правове регулювання відносин, які виникають у зв'язку із набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг;

- існуючі 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 макротенденцій у зазначених сферах, 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 діяльністю конкурентів;

формування уявлення про потреби існуючих та потенційних споживачів, їх очікування, ціннісні орієнтації та переваги.

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 взагалі.

Моніторинг дозволяє оцінити та перевірити інформацію на актуальність, дійсність та цінність. Отримати інформацію про зміни, виявити та оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього впливів 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 [105].

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

Визначення мети – це прогнозування 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 [12].

Мету для системи у більшості випадків визначає над система, або суперсистема. Управління підприємством передбачає виокремлення таких елементів системи [16; 76]:

- управління підготовкою виробництва;

- управління безпосередньо 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 товарними 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 таких 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 впливали 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. Оперативне управління полягає у вирішенні задач стабілізації, стеження та виконання програми управління [16].

Планування в процесі управління торговою маркою має одне з ключових значень. Саме на цьому етапі здійснюється вибір напряму розвитку торгової марки підприємства або портфеля торгових марок, формується марочна стратегія, здійснюється вибір ключових характеристик, що відрізняють торгову марку підприємства від марок-конкурентів [186]. Планування



також передбачає визначення складу та послідовності дій, забезпечення ресурсами, що необхідні для реалізації запланованих заходів.

На етапі планування відбувається визначення необхідного стану системи.

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 забезпеченості інформаційними, методичними, технічними та кадровими ресурсами.

Етап організації характеризує визначення траєкторії переведення системи та забезпечення її необхідними ресурсами.

Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку працівників 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 [173]. Таким чином, внутрішнє позиціонування, тобто позиціонування торгової марки серед співробітників підприємства має позитивний вплив на формування корпоративного духу і, як наслідок, на мотивацію.

Функція 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'єкта управління. Головне призначення попереднього контролю під час формування стратегії розвитку торгової марки полягає у виявленні кількісних та структурних характеристик оптимального варіанта його реалізації та можливості прийняття превентивних заходів у разі виявлення відхилень у реалізації розробленої стратегії. Тобто бренд-менеджер повинен чітко уявляти, які фінансові, матеріальні та

людські ресурси йому потрібні для реалізації сформованого раніше плану дій [173].

Поточний контроль здійснюється впродовж усього 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 досягнення поставлених цілей.

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

Наслідком ефективного управління є отримання конкурентоспроможної торгової марки, яка відповідає таким характеристикам [100]:

- високий рівень ідентифікації торгової марки;

- лідуючі позиції на ринку за об'ємом продажів та прибутковістю;

- високий рівень лояльності споживачів до торгової марки;

- можливість отримання додаткового прибутку від використання торгової марки;

- «парадоксальна еластичність» попиту за ціною;

- можливість додаткових форм просування торгової марки;

- стійкість торгової марки до припинення рекламної підтримки.

Таким чином, у сучасних умовах, які характеризуються підвищеною конкуренцією, особливого значення набуває стратегічний розвиток підприємства, який орієнтований на управління його нематеріальними активами. Одним із найважливіших нематеріальних активів сучасного підприємства виступає торгова марка, ефективне управління якою надає підприємству-виробнику низку конкурентних переваг. Процес управління торговою маркою виробників є одним з найважливіших напрямів у маркетинговій діяльності підприємства та результатів функціонування підприємства взагалі. Тому все вищевикладене дає підставу стверджувати, що процес управління торговою маркою на підприємствах може бути представлений як система, яка має певну мету та потребує дієвих механізмів управління. Крім того, ефективне управління системою потребує створення алгоритму функціонування системи управління торговими марками підприємств, який має чітко визначену послідовність дій.