

УДК 658.8.011

Яценюк С.В.

## ІННОВАЦІЙНИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕГІОНУ

Розглянуто основні моделі побудови системи стратегічного управління підприємством, визначені їх переваги і недоліки. Вдосконалено модель управління "Підхід орієнтований на споживача" на основі реалізації п'яти основних етапів, запропоновані система управління бренд-менеджментом компанії та модернізована організаційна структура бренд-менеджменту компанії.

The basic models of strategic management system building are considered, their advantages and disadvantages are detected. The management model "consumer oriented approach" is improved on the basis of realizations of five essential stages. Brand-management system and modernized organizational structure of company's brand-management are proposed.

В сучасних ринкових умовах, що постійно змінюються, надзвичайно важливим фактором успішної діяльності підприємства є його здатність оперативно та адекватно реагувати на нові умови та зміни як у цілісній багатофункціональній структурі всього підприємства, так і, особливо, у кінцевому продукті його діяльності. Відповідальність за організацію системи управління змінами і оперативного корегування лежить на керівництві підприємства, тобто топ-менеджменті і прямо залежить від його уміння і здатності створити і організувати ефективну роботу інноваційно-реноваційної діяльності підприємства.

Як свідчить досвід вітчизняних та закордонних підприємств через неспроможність оперативно реагувати на ринкові зміни і потреби, зупинилось і збанкрутило чимало підприємств, раніше досить успішних і відомих. В першу чергу, така ситуація характерна для підприємств, які працюють на ринках з високим рівнем конкуренції, таких, як продукти харчування, продукція широкого споживчого вжитку, високотехнологічна продукція, тощо. Основною причиною негативних явищ є нездатність або небажання керівництва підприємств пристосуватись до нових умов господарювання і реорганізувати систему управління та розвитку підприємства у відповідності до потреб сьогодення.

Одним з найбільш актуальних питань, які постають як перед керівниками бізнесу, так і перед науковцями, є проблема організації гнучкої і ефективної системи впровадження змін, яка б забезпечила динамічний розвиток підприємства та стійкі позиції підприємства на ринку у конкурентних умовах, що постійно змінюються.

В сучасних умовах економіки України, система впровадження змін є важливою складовою стратегії розвитку підприємства і обов'язково має базуватись на заходах з інноваційно-реноваційної діяльності.

При формуванні стратегічного плану розвитку підприємства перед керівниками постає питання вибору чи корегування моделі управління підприємством. Ці моделі розглядаються багатьма вітчизняними та закордонними авторами та базуються на наступних підходах.

"Виробничо-орієнтований" і "Товар орієнтований" підходи, при яких головними підрозділами підприємства, що формують його інноваційно-реноваційну діяльність є виробничі, технічні і технологічні структури [2, 3, 5]. Інноваційно-реноваційна діяльність здебільшого носить характер впровадження нових та удосконалення існуючих технологій і обладнання, переоснащення виробничих ліній і т.п. робіт, виходячи суто з потреб виробництва. Даний тип найбільш ефективний для природних та інших монополій і також для підприємств, працюючих за "давальницькою" схемою, або по операціям "private label", але у більшості випадків не відповідає ринковим умовам, особливо на ринках із високим

рівнем конкуренції, тому що, як свідчить практичний досвід, такі підприємства виробляють продукцію та послуги, орієнтовані не на споживача. внаслідок чого вони не знаходять відповідного збуту і не конкурентноздатні.

"Збуто-орієнтований" підхід передбачає, що головними підрозділами, які впливають на інноваційно-реноваційну діяльність підприємства є збутові, логістичні та дистрибуційні структури [2, 3]. Інноваційно-реноваційна діяльність при такій моделі носить спонтанний і несистемний характер, залежачи від тимчасових, короткотермінових, актуальних на певний момент замовлень та потреб служб реалізації, логістики і збуту, які найчастіше залежать від ситуації, що складається в торгових каналах і від особливостей самої збутової структури, а не від потреб і очікувань кінцевого споживача продукції та послуг, що надаються підприємством. Така модель управління і інноваційно-реноваційної діяльності, в основному, має місце у "перехідний" макроекономічний період, який інколи «затягується» через відсутність відповідних професійних менеджерів, або необхідної підготовки у існуючих менеджерів чи власників бізнесу. Інколи така модель застосовується керівниками та власниками підприємств, які мотивовані на досягненні короткотермінових позитивних результатів від діяльності підприємства, фокусуючи зусилля на певний період на певному проекті, а довготерміновій стратегії розвитку та діяльності підприємства.

Модель "Підхід орієнтований на споживача" є найбільш поширеною в наш час, зокрема на ринках товарів масового споживання, але на вітчизняних підприємствах її часто спрощують, покладаючи всю відповідальність і обов'язок по формуванню і реалізації інноваційно-реноваційної діяльності підприємства на маркетинговий підрозділ [2,3]. Тобто вважається, що розробка та впровадження інноваційних рішень є функціями су маркетингової служби підприємства. Однак така позиція є хибною, так як спеціалісти-маркетологи не є і не можуть бути фахівцями у всіх галузях. Через це виникає багато проблем і труднощів при розробці і впровадженні інноваційних рішень, що у свою чергу, призводить до нестабільності і порушень у виробничому процесі.

При використанні менеджмент-моделі "Підхід орієнтований на споживача" надзвичайно зростає роль розвитку і ступінь інтеграції комплексу заходів інноваційно-реноваційної діяльності і підрозділів підприємства. На початку ХХ сторіччя керівництво підприємством поділялось за окремими функціями, такими як збут, маркетинг, технологічні підрозділи та виробництво. Розподіл праці впроваджувався на багатьох великих підприємствах. Один з найбільш успішних і відомих підприємців того часу, засновник теорії "наукової організації праці" Генрі Форд вважав [1, 4], що менеджери мають працювати в ізоляції і займатись тільки тим, заради чого вони були наймані, а проблеми колег не повинні були їх турбувати. Такий підхід в кінці кінців, завів менеджмент у тупик, а фірма Г.Форда скоро загубила свою тотальну перевагу на ринку і назавжди була вимушена відступити перед новаторським бренд-менеджментом компанії General Motors.

Як видно з викладеного вище, всім переліченим підходам притаманні суттєві недоліки, які не дозволяють керівництву підприємства формувати ефективну політику діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах. Таким чином, метою даного дослідження є вдосконалення існуючих підходів до формування системи стратегічного управління в умовах реалізації інноваційної політики підприємства на основі бренд-менеджменту компанії через оптимізацію управлінських процесів на підприємстві.

Одним з ключових питань удосконалення системи стратегічного управління бренд-менеджментом на підприємстві, в рамках реалізації інноваційної політики підприємства, є дотримання принципу розробки та впровадження інноваційних рішень, як комплексу заходів за участю технічних, технологічних, виробничих, фінансових та інших підрозділів підприємства. При цьому маркетинговий підрозділ виконує функцію ініціатора, організатора і координатора інтеграції інноваційно-реноваційної діяльності підприємства. Керівництво і

контроль інноваційно-реноваційної діяльності повинен здійснювати топ-менеджмент компанії, тобто виконавчий директор і керуючі партнери-власники, які забезпечують стратегічне управління підприємством і його бізнесом, тобто бренд-менеджментом компанії, оскільки брендом є не тільки певний продукт, послуга чи товарна категорія, а і саме підприємство, компанія чи група підприємств

Розглянемо процес реалізації основних принципів побудови та функціонування структури стратегічного управління – MOST (Mission, Objectives, Strategy, Tactics) [1-3]. Реалізація цих принципів полягає у реалізації наступних етапів:

Етап 1 – визначення місії та стратегічного бачення розвитку підприємства, формулювання його цілей, яке здійснюється власниками або керівниками бізнесу і є основою для розробки та реалізації наступних етапів, оскільки відокремлює "сутність" діяльності та розвитку підприємства, в тому числі і у сфері бренд-менеджменту.

Етап 2 – формування стратегічних планових документів. Менеджери, які відповідають за стратегічний бренд-менеджмент, на підставі місії, маркетингової інформації про ситуацію і тенденції ринку, внутрішньої інформації, готують стратегічний план розвитку із стратегій розвитку у кожній галузі діяльності підприємства (захоплення і освоєння ринків, впровадження нових продуктів, досягнення фінансових цілей, рекламно-промоційної діяльності, вдосконалення організаційно-функціональної структури тощо). Складовими частинами плану є план-прогноз продажів на період, план-програма маркетингових дій (проекти розвитку продуктового і брендового асортименту, рекламно-промоційні і PR заходи), маркетинговий бюджет.

Етап 3 – формування виробничого плану, плану логістики, інвестиційного плану розвитку виробництва, технологій, транспортно-складського господарства тощо, бізнес-плани розвитку продуктового і брендового асортименту, основою для розробки яких є стратегічний план розвитку бізнесу.

Етап 4 – створення у техніко-технологічній службі підприємства функціонального підрозділу, відповідального за технічне забезпечення розробки, впровадження нових продуктів, вдосконалення існуючої продукції.

Етап 5 – виконання стратегічного плану розвитку і відповідних планів та проектів, що виходять з нього, яке здійснюється відповідними підрозділами підприємства під контролем та координацією спеціалістів, що відповідають за виконання функцій бренд-менеджменту.

Таким чином, узагальнюючи викладені вище етапи реалізації процесу стратегічного бренд-менеджменту компанії можна представити систему планування бренд-менеджменту наступним чином (рис. 1).

Як доводить надана вище система планування бренд-менеджменту компанії, реалізація запропонованих етапів моделі "Підхід орієнтований на споживача" дозволяє створити дієвий механізм впровадження інноваційних рішень в умовах жорсткої конкурентної боротьби та забезпечити більш ґрунтовний та гнучкий підхід до встановлення перспектив розвитку підприємства. Це забезпечується наявністю в системі управління бренд-менеджментом компанії основних елементів системи управління, а саме аналіз, планування, організація, контроль та мотивація, які, у свою чергу, представлені не з позицій загального керівництва, а саме з точки зору розвитку компанії як бренду і враховують при цьому необхідність швидких та відповідних змін, в залежності від нових актуальних потреб та ситуації.

У сучасній управлінській структурі, керівник, який організує здійснення заходів інноваційно-реноваційної діяльності щодо продукту, товарній категорії чи послугі (або менеджер з продукту) у своїй діяльності взаємодіє із багатьма підрозділами і спеціалістами. Однак цей процес не завжди є раціонально організованим.

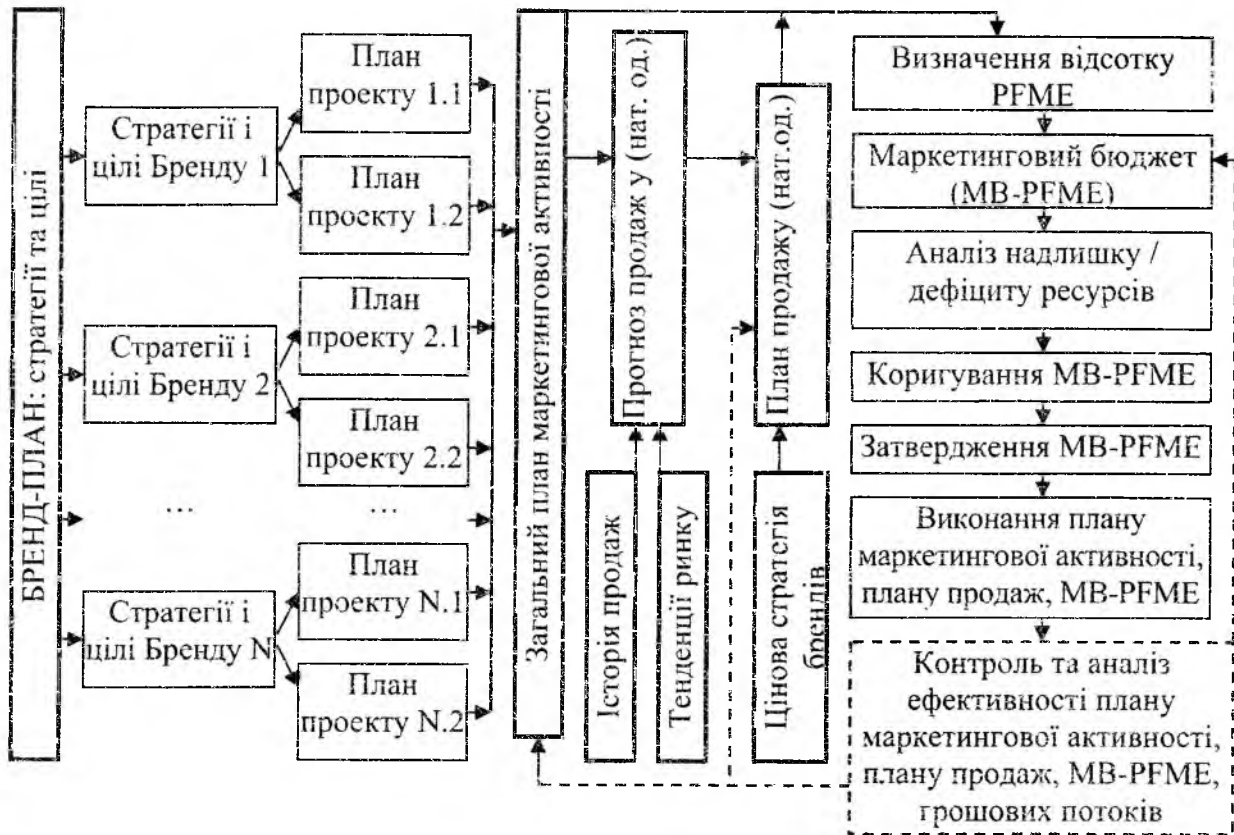


Рис. 1. Система управління бренд-менеджментом компанії

У процесі розвитку підприємства і диверсифікації його продуктів та послуг удосконалюється і змінюється його структура управління інноваційно-реноваційною діяльністю. Наприклад, у відомій американській компанії Kraft спочатку існувала структура управління за торговими марками, коли менеджер кожної з них боровся за організаційні ресурси. Зараз в компанії функціонує система, що базується на товарних категоріях: керуючі комерційні директори (або "інтегратори продукту") очолюють багатofункціональні команди, що складаються із спеціалістів з маркетингу, з наукових досліджень та розробок, із стимулювання росту споживчого попиту і фінансів. Комерційні директори мають широкі повноваження, і, в той самий час, повинні звітуватись перед керівництвом компанії за прибутковість продукції. Тепер їх сприймають не як маркетингових спеціалістів, а як керівників, відповідальних і за пошук можливостей для підвищення ефективності ланцюга поставок і за створення та реалізацію рекламної підтримки товаропросування. Команди, відповідальні за товарні категорії, працюють спільно із відповідними технологічними командами і командами по роботі з цільовими клієнтами. Як свідчать результати діяльності компанії Kraft такий підхід до формування організаційної структури управління прийнятний для забезпечення успішної реалізації системи керування інноваційно-реноваційною діяльністю через удосконалення управління бренд-менеджменту компанії. Однак, на нашу думку, серед товарно орієнтованих підрозділів слід відокремити і підрозділи орієнтовані на певні ринки, в залежності від категорій, які вони обслуговують, а також підрозділи, які спеціалізуються на певних функціональних галузях роботи. Зокрема це має бути впроваджено у маркетинговому підрозділі компанії. (рис. 2).



Рис. 2 Модернізована організаційна структура бренд-менеджменту компанії

Як видно з наведеної структури, на наш погляд, доцільно впровадити матричну організаційну структуру із координуючою і контролюючою позицією керівника маркетингового підрозділу та його спеціалістами відокремленими функціонально, але орієнтованими на окремі ринки та продукти. При цьому важливо виділити спеціалістів, які мають забезпечити організацію стратегічного маркетингу і управління реалізації бренд-проектів. У зв'язку із значним розвитком торгових каналів, споживчих ринків та комунікацій, а також різною специфікою заходів, необхідно функціонально розділити спеціалістів, що займаються торговим (trade) та споживчим (consumer) товаропросуванням, а також сформувати функціональні групи спеціалістів, які повинні займатись розробкою та впровадженням продукції у виробництво та які здійснюватимуть маркетингові дослідження.

Таким чином, реалізація системи управління бренд-менеджментом компанії, яка запропонована у дослідженні, на основі удосконаленої організаційної структури компанії, дозволить вдосконалити систему стратегічного управління підприємства в умовах реалізації його інноваційної політики на основі бренд-менеджменту компанії через оптимізацію управлінських процесів на підприємстві.

#### Література

- Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. – М.: ООО „Издательство ЮНИТИ-ДАНА”, 2001. – 470 с.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – Ст. Пт-б.: „Издательский дом ПИТЕР”, 2000. – 749 с.
- Eric N.Berkowitz, Roger A.Kerin, Steven W.Hartley, William Rude-Lius. Marketing. – McGraw-Hill Companies, Inc., 1997. – 736 p.
- Крейнер С., Дирлав Д., Бренды, которые изменили бизнес: полная коллекция брендов мира. – Ст. Пт-б.: „Издательство КРЫЛОВ”, 2004. – 315 с.
- Менеджмент: ситуаційні вправи. – К.: Навчально-методичний центр Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2004. – 564 с.

Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Петруню Ю.Є. 03.03.05

Надійшла до редакції  
17.02.05