

УДК 39.138.021

DOI: 10.25140/2411-5215-2021-2(26)-75-85

Дар'я Зубко

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Daria Zubko

**MECHANISM FORMING BRAND STRATEGY
OF THE TRADING ENTERPRISE**

У статті запропоновано та обґрунтовано механізм формування бренд-стратегії торговельного підприємства, який включає функціонал, що об'єднує функції, підходи, моделі, принципи, методи та інструменти, забезпечення, яке охоплює нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційну структуру, нематеріальні активи та фінансові ресурси, а також процесну складову з таких етапів: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії і моніторинг ефективності стратегії.

Ключові слова: бренд-менеджмент; бренд-стратегія; процесна складова; стратегічний розвиток; стратегічне управління; стратегія; торговельне підприємство.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 19.

The article proposes and substantiates the mechanism of formation of brand strategy of a trading company, which includes functionality that combines functions, approaches, models, principles, methods and tools, support, which includes regulatory support, economic resources, organizational structure, intangible assets and financial resources, as well as the process component of the following stages: substantiation of the strategy, definition of the strategy, implementation of the strategy and monitoring of the effectiveness of the strategy.

Keywords: brand management; brand strategy; process component; strategic development; strategic management; strategy; trading company.

Fig.: 1. Table: 1. References: 19.

JEL Classification: M31; O24

Постановка проблеми. Формування бренд-стратегії на торговельних підприємствах є складним та багаторівневим процесом, який стосується чисельних підрозділів організаційної структури підприємств, охоплює майже всі бізнес-процеси створення доданої вартості, реалізується персоналом, який як безпосередньо залучений до її формування, так і в процесі своєї діяльності різною мірою впливає на репутацію підприємства. Складність цього управлінського процесу вимагає розробки відповідного інструментарію забезпечення ефективного його протікання для досягнення поставлених цілей і посилення бренду конкретного торговельного підприємства. Для забезпечення ефективної реалізації бренд-стратегії торговельного підприємства необхідно розробити механізм, який детермінує цей процес, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить ґрунтовно загальні питання теоретичних і практичних аспектів поняття «механізму» як наукової категорії досліджені в роботах Н. Зотович, В. Прохорова, Н. Аванесов, О. Ложачевська, В. Гудкова, Є. Сич, О. Гавриляк, Е. Шафієвою, Б. Райзберг [1-5]. Приклади механізмів управління брендами представлено в окремих роботах, зокрема О. П'янова, Я. Лісун. [9-10]. Особливості процесного підходу до управління брендом представлено в роботах М. Колеснік [16], О. Ніфатової та П. Дудко [17].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Ефективність вибору належної бренд-стратегії можлива лише за умови дотримання відповідної послідовності, тому виникає необхідність розробки механізму формування бренд-стратегії торговельного підприємства, що зумовлює тему дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення базових елементів, які забезпечують існування та розвиток бренду в сучасних умовах діджиталізації для врахування сучасних трендів розвитку торговельних підприємств, а також розробка та обґрунтування механізму формування бренд-стратегії торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці значної популярності та вагомості за останній час набуло поняття «механізму», що пов'язано із його потужним потенціалом як наукової категорії. Саме в межах механізму розглянуті науково-теоретичні засади формування бренд-стратегії та прикладні аспекти оцінювання рівня її формування на торговельних підприємствах можуть бути об'єднані для відображення їх причинно-наслідкових зв'язків, взаємообумовленості та інтегрованості в єдине ціле. Механізм формування бренд-стратегії за своєю природою має відноситися до множини механізмів управління торговельними підприємствами, де об'єктами впливу доцільно розглядати нематеріальні активи, персонал та процеси формування, розвитку та підтримки бренду. Враховуючи характер взаємозв'язків між зазначеними категоріями, механізм формування бренд-стратегії торговельних підприємств варто розглядати як організаційно-економічний.

Організаційно-економічний економічний механізм розглядається з різних точок зору. Так, Н. Зотович [1] визначає його статичний характер як систему, що визначає порядок реалізації будь-якої діяльності без націленості на конкретний результат під впливом зовнішніх сил. В. Прохорова, Н. Аванесов, О. Ложачевська, В. Гудкова, Є. Сич [2-4] вважають, що організаційно-економічний механізм має включати розробку нормативно-правових документів, організаційну структуру, функції управління, різні типи забезпечення, фінансові та цінові механізми, механізми стимулювання праці. Окремі типи залежно від рівня їх аналізу та розгляду можуть включати механізми оподаткування та страхування.

Слушне визначення дає О. Гавриляк [5], визначаючи досліджуване поняття як перелік окремих складових елементів, які у сукупності створюють організаційну основу певних явищ і процесів, множину правил і норм, визнаних в організації; господарські процеси, організаційні та розпорядчі взаємозалежні дії, які здійснюється всередині підприємства для досягнення основної мети діяльності. Механізм формування бренд-стратегії охоплює саме організаційні та розпорядчі управлінські дії, спрямовані на ключові цілі управління брендом: збільшення частки ринку, зростання прибутку, збільшення лояльності споживачів тощо.

Включення організаційної структури в механізм зазначено Е. Шафієвою [6], яка окреслює її взаємозв'язок і взаємодію з організацією процесів ухвалення рішень з методами, прийомами і правилами господарювання, спрямованими на розвиток організації. Альтернативним баченням організаційно-економічного механізму [7] є його розгляд як сукупності елементів організації процесу ухвалення рішень, системи розподілу та забезпечення ресурсами, основні способи дії на об'єкт управління, які залежно від прийнятого розподілу ґрунтуються на різних методах управління. Як сукупність організаційних структур, форм і методів управління, правових форм за допомогою яких реалізується в чинних умовах економічні закони та процес відтворення розглядає організаційно-економічний механізм відомий економіст Б. Райзберг [8].

Приклади механізмів управління брендами представлено в окремих роботах. Так, О. П'янова [9] пропонує елементи організаційно-економічного механізму управління брендами, які включають принципи (системність, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, диверсифікація, позиційність), мету, завдання (підвищення вартості бренду, збільшення ринкової частки, реалізація конкурентного потенціалу, створення корпоративного бренду), функції (формування системи ефективного управління, підтримка ідентичності бренду, підтримка оптимального портфеля брендів, забезпечення взаємозв'язку складових комплексу бренду). Крім того, до структури механізму авторка включає виконавців, методичне, інформаційне, ресурсне і правове забезпечення, заходи

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

реалізації етапів механізму, короткострокові й довгострокові результати. Крім елементів механізму, у роботі запропоновано етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління брендом, які включають діагностику, визначення критеріїв вибору комплексу заходів управління брендом, розробка альтернативних варіантів комплексу заходів та інструментів реалізації, безпосередньо вибір комплексу заходів, реалізація обраного комплексу, оновлений стан суб'єкта управління і оцінка фактичних результатів у порівнянні з прогнозами та їх коригування.

Ще один приклад механізму представлено в роботі Я. Лісун [10] – механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду. Структура запропонованого механізму охоплює концептуальні аспекти, які включають риси бренду, класифікацію рис бренду, цілі сталого партнерства, внутрішні та зовнішні чинники впливу, конкурентні переваги, збалансований стратегічний потенціал, сфери корпоративної стратегії франчайзингових операторів. Складові механізму об'єднують безпосередньо його компоненти (цілі, принципи, функції, методи, рівні, інструменти, моделі та підходи), підсистеми механізму (цільова підсистема, функціональна підсистема і підсистема безпеки), також етапи процесу формування бренду. Остання складова механізму стосується стратегічних аспектів, що охоплює специфікацію бренду, річний розвиток формування бренду та його ідентифікацію, де кожна складова декомпозується на окремі елементи.

Підводячи підсумок під проведеним коротким оглядом та ґрунтуючись на чисельних дефініціях поняття «механізм», «механізм управління», «організаційно економічний механізм», наданих у роботах [11-12], варто окреслити ключові складові та принципові риси механізму формування бренд-стратегії як організаційно-економічного.

Насамперед ключовим призначенням функціонування механізму формування бренд-стратегії є ефективна реалізація управлінського впливу. Об'єктом управління варто розглядати бізнес-процеси, які забезпечують створення та/або розвиток бренду. Це дозволяє в межах механізму виокремлювати процесну складову, виходом якої є ефективно впроваджена бренд-стратегія, що відображається відповідним рівнем конкретних індикаторів досягнення поставлених цілей та отриманих результатів. Входом процесів, як і всієї системи управління торговельним підприємством, виступає множина ресурсів, представлених як найбільше інформаційними, комунікаційними, нематеріальними та фінансовими. Класичні економічні ресурси, які включають природні, трудові, капітальні, а також підприємницькі здібності, обмежено включені в механізм, оскільки вони опосередковано задіяні в ході розвитку бренду в межах загального управління торговельним підприємством.

Сам процес управління передбачає усвідомлений вплив суб'єкта управління на об'єкт для переведення останнього в бажаний стан. Для опису даного процесу варто розділяти суб'єкт, об'єкт та процес впливу. Процес управління являє собою множину процедур прийняття рішень, які приймаються та реалізуються на основі наявної обмеженої і часто суперечливої інформації суб'єктом, уповноважений приймати рішення залежно від його прав і обов'язків на відповідній посаді. Рішення приймаються на різних етапах процесу формування та впровадження бренд-стратегії в ході здійснення бізнес-процесів. Методи прийняття управлінських рішень ґрунтуються на таких інструментах: інструменти підтримки прийняття управлінських рішень (GAP-розрив бренду, SWOT, PEST-аналіз, матриці ADL, BCG, Д. Абеля, McKinsey, модель Shell / DPM та Портера); інструменти розробки стратегії та стратегічного управління (моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Д. Коттера); інструменти постановки і декомпозиції цілей (дерево цілей, SMART-аналіз, модель VPM).

До методів прийняття управлінських рішень відносять [13-15]: методи прийняття рішень в умовах наявності багатьох критеріїв (методи зведення до узагальненого критерію (лінійна згортка, мультиплікативна згортка), метод головного критерію, метод послідовних поступок); методи прийняття рішень у нечітких умовах – методи теорії нечітких множин; методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності (метод аналізу ієрархії, метод «дерева рішень», метод статистичного моделювання Монте-Карло). Крім розглянутих методів, до структури механізму варто включити класичні: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Як зазначено, об'єктом виступають бізнес-процеси та відносини між суб'єктами та підрозділами торговельного підприємства в ході реалізації бізнес-стратегії. У ролі суб'єкта варто розглядати керівництво підприємством, керівництво підрозділами, які залучені до управління брендом: безпосередньо підрозділ з управління брендами, відділ маркетингу та збуту, відділ реклами, фінансовий відділ, юридичний відділ тощо. Для ефективного функціонування даних підрозділів мають бути в рамках регламентів їх функціонування уточнені конкретні функції, завдання, відповідальність та обов'язки щодо формування та впровадження бренд-стратегії.

Розглянуте підтверджує доцільність включення організаційної структури в організаційно-економічний механізм формування бізнес-стратегії торговельного підприємства. Крім організаційної структури, різних типів забезпечення (включаючи ресурсне) та процесної складової, сам механізм формують елементи впливу керуючої підсистеми на керовану. Ключовими елементами функціоналу механізму традиційно вважають функції і методи, моделі і інструменти, підходи і принципи.

Насамперед варто розглянути підходи і принципи, згідно з якими формується та реалізується загальнокорпоративна філософія розвитку бренду. Найбільш поширеним серед усіх наукових підходів є системний, який довів свою ефективність і доцільність застосування. Цей підхід дозволяє розглядати всі елементи механізму формування бренд-стратегії як єдину цілісність, специфічні риси якого виникають лише внаслідок виникнення емерджентних властивостей взаємодії підсистем і складових цього механізму. В межах цього підходу ключовими принципами управління брендом виступають такі: цілісність – орієнтація функціонування всіх підсистем механізму бренд-стратегії на досягнення загальних цілей відповідно критеріїв ефективності та показникам досягнення визначених результатів; сприйняття капіталу бренду як системи торговельних марок; складність – зміна в окремих складових механізму призводить до змін у всіх його підсистемах, що відображає тісні причинно-наслідкові зв'язки і наявність зворотного зв'язку – незручний кабінет користувача може негативно вплинути на кількість онлайн-покупок, що призведе як до втрати вкладених коштів у розробку цього кабінету, так і до скорочення чисельності онлайн-покупок загалом; безперервність обумовлено тісним поєднання ринкового, вартісного і споживчого аспектів функціонування капіталу бренду, що обумовлює взаємозамінність способів просування бренду; наукової обґрунтованості – прийняття управлінських рішень у сфері формування бренд-стратегії має ґрунтуватися на чисельних аналітичних і методичних інструментах структурування даних, виявлення кількісних закономірностей, якісного аналізу даних тощо; диверсифікації – стратегічна орієнтація на створення оптимального портфеля брендів; позиційності – притаманність бренду, який перший запропонував на ринок новий товар або створив нову нішу, закріпившись у свідомості споживача як першопроходець.

Необхідність врахування ситуаційного підходу обумовлена дією відповідних чинників, які впливають на прийняття рішення щодо здійснення покупки. У сучасному суспільстві модель «раціонального індивідуума» була поступова витіснена моделлю

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

«обмеженої раціональності» поведінки суб'єкта відносно прийняття рішення на основі аналізу необмеженої інформації, що пов'язано із зростанням вагомості та обсягів трансакційних витрат – прийняття оптимального рішення в розрізі якості та ціни для пересічного покупця товарів широкого вжитку є фактично неможливим через значну кількість пропозицій та відсутність достатнього часу для їх обґрунтованого та багатостороннього аналізу та узагальнення. На фоні цієї тенденції вплив ситуаційних чинників тільки підсилюється.

Особливості процесного підходу до управління брендом представлено в роботі М. Колеснік [16], де автор розглядає процес брендингу як послідовність стадій, що використано в рамках нашого дослідження при декомпозиції процесу формування бренд-стратегії і дозволяє забезпечити трансформацію входу у виходи за визначеною технологією для створення бажаної цінності споживачам. Сучасні моделі брендингу засновані на концепції SADP, що передбачає розподіл моделі між декількома основними учасниками за ступенем виконуваних функцій і формалізацію самого процесу з використанням методології програмування (IDEF). У результаті складові моделі отримують опис за елементами входу, типів механізмів, ресурсів і виходів. Ефективний приклад застосування процесного підходу до брендингу представлено в дослідженні О. Ніфатова та П. Дудко [17], де надана контекстна діаграма забезпечення регулятивного управління брендами, яка своєю чергою декомпозована на ряд підпроцесів. Надана візуалізація дозволяє ефективно вдосконалювати існуючі підходи до управління брендом. Крім зазначеного, автори пропонують субстратний підхід [17, с. 114], який заснований на структурній оптимізації стратегії та прийнятих рішень за допомогою виявлення субстратів – ключових моментів ефективності в значущих класах інформаційного контексту. Під якісною оптимізацією розуміється процес знаходження способу поєднання елементів системи, коли досягається системний ефект – варіюються нові властивості.

Останнім підходом до формування та впровадження бренд-стратегії в межах механізму є проєктний, який передбачає розгляд заходів брендингу як окремих проєктів, які пов'язані цілями та ресурсами для їх реалізації, що дозволяє формувати їх програми та портфелі, узгоджуючи проєкти з генеральною стратегією розвитку підприємства загалом та управлінням брендом зокрема. В основі проєктного підходу лежить процесний, що відображає тісний зв'язок між ними. Запровадження проєктного підходу дозволяє економити до 30 % загального бюджету на зазначені заходи, підвищити прозорість управління ризиками, покращуючи таким чином лояльність споживачів до бренду.

Процеси діджиталізації, які охопили все суспільство, відносно управління брендом детально розглянуті в попередньому розділі. Крім того, не можна не зауважити, що значні накопичення електронних даних дозволяють значно покращити процес управління будь-якими об'єктами. Це стосується і можливостей застосування зазначених даних для аналізу в ході прийняття управлінських рішень. Сучасне програмне забезпечення (Statistica) дозволяє достатньо оперативно розраховувати та будувати сучасні економіко-математичні моделі: кореляційний аналіз, факторний аналіз, регресійні залежності, кластерний аналіз тощо. Якісне оцінювання з використанням коефіцієнтів визначення узгодженості думок експертів (коефіцієнт конкордації, критерії Фішера) дозволяють отримувати кількісне вираження стану процесів, які не подаються безпосередньому кількісному вимірюванню. Специфічну групу моделей формують когнітивні моделі – як приклад поступової формалізації задач прийняття рішень – перехідних методів між активізацією інтуїції і формалізованого представлення систем. І особливу групу моделей формують методи і техніки аналізу великих даних – BigData.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Функції виступають ключовим елементом перетворювача механізму, адже саме через реалізацію функцій здійснюється цілеспрямоване управління об'єктом. До загальних функцій варто віднести стратегічне прогнозування та аналіз, стратегічне планування, стратегічну організацію та мотивацію, стратегічний контроль і стратегічне регулювання. Стратегічне прогнозування та аналіз стосується насамперед дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища в розрізі чинників, які впливають на формування та реалізацію бренд-стратегії, а також аналіз конкурентного середовища, рівня взаємодії з ключовими стейкхолдерами (безпосередньо покупці, постачальники, регуляторні органи, персонал). У ході прогнозування ефективним є побудова часових рядів динаміки, які відображають зміни поведінки споживачів впродовж визначеного проміжку часу для виокремлення циклічних, структурних і сезонних коливань. Іншим важливим компонентом для торговельних підприємств, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею продуктів харчування, є аналіз реального споживання основних продуктивних груп у порівнянні з гігієнічними нормами (див. табл.).

Таблиця

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах України в середньому на одну особу на рік та їх відношення до норми

| Продукти, кг | Рік | | | | | | | | | | Науково обґрунтована норма | 1999 р. до норми | 2019 р. до норми | 2020 р. до норми |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1999 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | | | |
| м'ясо і м'ясо-продукти | 44,4 | 60 | 61,2 | 58,8 | 55,2 | 56,4 | 56,4 | 58,8 | 61,2 | 62,4 | 80 | 55,50 | 76,50 | 78,00 |
| молоко і молочні продукти | 224,4 | 235,2 | 243,6 | 243,6 | 237,6 | 235,2 | 231,6 | 229,2 | 228 | 226,8 | 380 | 59,05 | 60,00 | 59,68 |
| яйця, шт. | 228 | 240 | 240 | 240 | 228 | 228 | 240 | 228 | 240 | 232,8 | 292 | 78,08 | 82,19 | 79,73 |
| риба і рибо-продукти | 15,6 | 20,4 | 21,6 | 19,2 | 14,4 | 14,4 | 15,6 | 16,8 | 18 | 16,8 | 20 | 78,00 | 90,00 | 84,00 |
| цукор | 32,4 | 37,2 | 36 | 36 | 33,6 | 32,4 | 33,6 | 32,4 | 31,2 | 28,8 | 38 | 85,26 | 82,11 | 75,79 |
| олія та інші рослинні жири | 18 | 21,6 | 20,4 | 20,4 | 19,2 | 18 | 18 | 18 | 16,8 | 16,8 | 13 | 138,46 | 129,23 | 129,23 |
| картопля | 122,4 | 93,6 | 85,2 | 82,8 | 79,2 | 80,4 | 76,8 | 75,6 | 74,4 | 72 | 124 | 98,71 | 60,00 | 58,06 |
| овочі та ба-штанні куль-тури | 120 | 121,2 | 112,8 | 108 | 105,6 | 110,4 | 102 | 106,8 | 105,6 | 104,4 | 161 | 74,53 | 65,59 | 64,84 |
| фрукти, ягоди, горіхи, виноград | 24 | 44,4 | 49,2 | 44,4 | 37,2 | 39,6 | 44,4 | 45,6 | 48 | 44,4 | 90 | 26,67 | 53,33 | 49,33 |
| хліб і хлібні продукти | 109,2 | 109,2 | 108 | 108 | 102 | 99,6 | 100,8 | 99,6 | 97,2 | 96 | 101 | 108,12 | 96,24 | 95,05 |

Джерело: побудовано за [18-19].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Динаміка споживання окремих типів продуктів (наприклад, з 1999 по 2020 рр. майже вдвічі збільшилося споживання фруктів, ягід, горіхів і винограду, але у 1,7 раза зменшилось споживання картоплі; залишається недоотримання населенням молока і молочних продуктів фактично на 40 % гігієнічно обумовлених потреб) дозволяє прогнозувати зміну асортименту в довгостроковій перспективі. Позитивна динаміка споживання горіхів представлена значним розширенням їх асортименту як у розрізі типів, так і ваги, і форм фасування. Розвиток споживання ягід, які стали актуальними за останні роки (насамперед це лохина та чорниця) стимулює розвиток нішового вирощування цих культур у сільському господарстві. Позиціонування екологічно чистих фруктів та ягід відіграє важливу роль у формуванні позитивного сприйняття бренду у покупців.

Стратегічне планування передбачає визначення конкретних заходів формування та імплементації бренд-стратегії торговельного підприємства, виокремлення ресурсів на їх реалізацію, визначення строків їх виконання, призначення відповідальних за успішність їх впровадження в рамках існуючої організаційної структури. Ця функція найтіснішим чином пов'язана із проєктним підходом, адже саме в межах цієї функції розробляються найчисельніші плани, призначені для успішної імплементації проєктів. Специфічною рисою стратегічного планування виступають його довгострокові горизонти.

Стратегічна організація та мотивація охоплює широкий спектр дій, який стосується узгодження формалізованої бренд-стратегії з існуючою організаційною структурою. У разі невідповідності цих параметрів нагальним є реалізація організаційних змін, яка сама по собі є викликом як підприємству, так і всьому його персоналу через можливість виникнення опору змінам, який нівелює або може сильно знизити ефективність будь-яких нововведень. Стратегічна мотивація стосується залучення кадрів до процесів формування та впровадження бренд-стратегії, що вимагає вдосконалення системи винагороди для груп кадрів, які займаються зазначеними процедурами, створення відповідного мотиваційного клімату, а також впровадження інструментів розвитку кадрів, що охоплює як підвищення кваліфікації та персональний коучинг, так і моделі кар'єри з одночасним формуванням кадрового резерву. Крім того, стратегічно мотивація направлена на забезпечення органічного поєднання організаційної культури підприємства із бренд-стратегією. Крім елементів винагороди, стратегічна мотивація вимагає уточнення ступеня відповідальності ключових представників топменеджменту за репутацію всієї компанії, адже їх невважені дії можуть нанести значно більшої шкоди, ніж неефективна діяльність всієї системи управління персоналом, що є характерним саме для бренд-менеджменту.

Стратегічне регулювання і контроль є однією із найскладніших функцій, адже у довгостроковій перспективі відслідковування досягнення конкретних індикаторів або відповідність обраним критеріям є складним і не завжди досяжним результатом. Переважно це стосується дотримання ключових параметрів портфелю проєктів, які являють собою заходи з реалізації стратегії бренд-менеджменту – це відповідає базовим цілям управління бренду – зростання прибутковості, збільшення частки ринку, підвищення лояльності споживачів. Але крім цих загальних індикаторів, регулювання і контроль передбачає відслідковування досягнення конкретних метрик якості окремих проєктів, які відображають успішність їх впровадження (наприклад, у межах проєкту організації доставки продуктів за онлайн-замовленнями метриками якості можуть виступати:

- 1) кількість постійних клієнтів, які користуються зазначеною послугою;
- 2) кількість нових клієнтів, яких було залучено таким шляхом;
- 3) зростання обсягу реалізації за рахунок впровадження такої послуги тощо).

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Узагальненими управлінськими параметрами всього портфелю традиційно розглядають: дотримання часових параметрів, бюджету, ухилення від ризиків, виконання конкретних поставлених завдань і досягнення бажаних результатів.

Структуру механізму формування бренд-стратегії торговельного підприємства наведено на рис. 1.

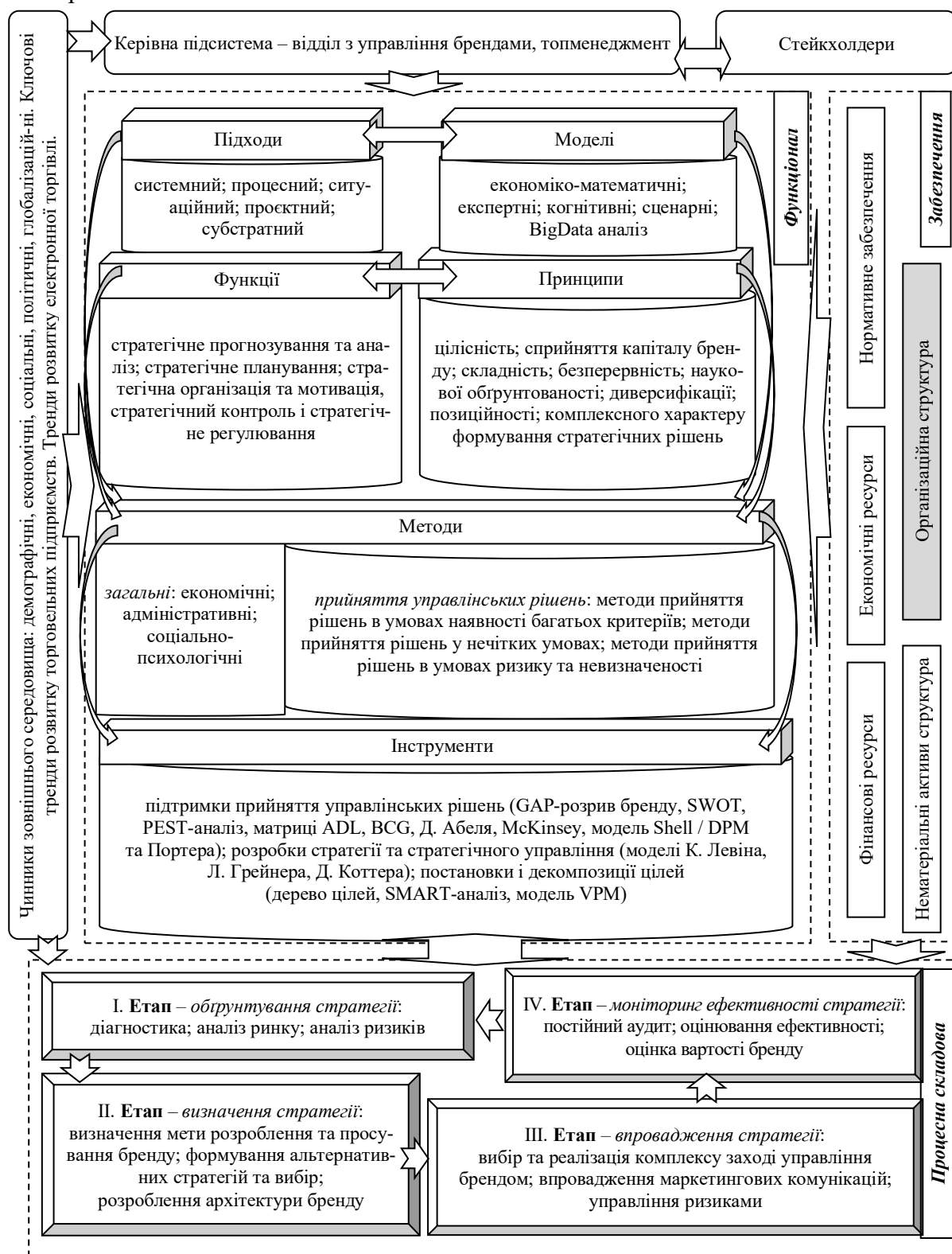


Рис. 1. Механізм формування бренд-стратегії торговельного підприємства

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Розглянемо детальніше процесну складову наданого механізму.

При плануванні стратегії бренду треба не тільки проводити аналіз тенденцій, конкуренції та можливостей, а також детально вивчати потенційних споживачів та виявляти їхні нагальні проблеми. Необхідно визначити цілі та задачі, які можна вирішити за допомогою бренду.

I Етап – обґрунтування стратегії – включає процеси:

- діагностика: аналіз внутрішнього середовища підприємства (аудит інтелектуального капіталу і бренд-аналіз); масштабне дослідження;
- аналіз ринку (сегментація, оцінка місткості ринку і його сегментів, динаміка ринку, аналіз конкуренції та ін.);
- аналіз ризиків.

II Етап – визначення стратегії – включає процеси:

- визначення мети розроблення та просування бренду (створення стратегії позиціонування, розробка комунікаційної стратегії; розробка стратегії просування; створення унікальних атрибутів бренду);

- формування альтернативних стратегій розвитку бренду (брендів) підприємства та вибір найприйнятнішої альтернативи;

- розроблення архітектури бренду.

III Етап – впровадження стратегії – включає процеси:

- вибір та реалізація комплексу заходів управління брендом;
- розроблення та впровадження відповідних маркетингових комунікацій;
- управління ризиками.

IV Етап – моніторинг ефективності бренд-стратегії – включає етапи:

- постійний аудит стану бренду (брендів) підприємства на всіх етапах життєвого циклу;
- оцінювання ефективності реалізації обраної бренд-стратегії;
- оцінка вартості бренду.

Висновки і пропозиції. Для забезпечення ефективною реалізації бренд-стратегії торговельного підприємства необхідно розробити механізм, який детермінує цей процес. Аналіз існуючих підходів до розуміння природи «механізму» дозволив виокремити основні його структурні складові та встановити саму природу досліджуваного механізму як організаційно-економічного. Таким чином, було запропоновано механізм формування бренд-стратегії для торговельного підприємства та обґрунтовано його складові, які включають функціонал, що об'єднує функції, підходи, моделі, принципи, методи та інструменти, забезпечення, яке охоплює нормативне забезпечення, економічні ресурси, організаційну структуру, нематеріальні активи та фінансові ресурси, а також процесну складову з таких етапів: обґрунтування стратегії, визначення стратегії, впровадження стратегії і моніторинг ефективності стратегії.

Список використаних джерел

1. Зотович Н. В. Организационно-экономический механизм управления предприятием энергетики : автореф. дис. к-та экон. наук: спец. 08.00.05 / Институт экономики Уральского отделения российской академии наук. Ижевск, 2010. 24 с.

2. Адаптаційно-інтеграційні механізми управління інноваційними процесами в економіці: колект. монографія / Аванесова Н. А. та ін. ; за ред. д-ра экон. наук, проф. Прохорової В. В.; Укр. інж-пед. акад. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 299 с.

3. Ложачевська О. М. Управління організаційно-економічним розвитком транспортного комплексу регіону : дис. д-ра экон. наук : 08.07.04 / Національний авіаційний ун-т. Київ, 2004. 342 с.

4. Гудкова В. П., Сич Є. М. Пасажирський комплекс залізничного транспорту: розвиток і ефективність : монографія. Київ : Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004. 248 с.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

5. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник.info»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
6. Шафиева Э. Т. Организационно-экономический механизм управления региональным агро-промышленным комплексом : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Департамент кадровой политики и образования. Нальчик, 2001. 21 с.
7. Мильнер Б. З., Кочетков А. В., Левчук Д. Г. Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания. Москва : Наука, 1985. 232 с.
8. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2007. 495 с.
9. П'янкova О. В. Елементи та етапи реалізації організаційно-економічного механізму управління брендом. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 29. С. 141-146.
10. Lisun Y. V. Strategic development mechanism of the franchising brand. Економічний аналіз : зб. наук. праць / редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Т. 28. № 1. С. 249-257.
11. Козак К. Б. Адаптивні механізми управління в системі сталого економічного розвитку агропромислового виробництва : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.03 / Сумський національний аграрний університет. Суми, 2021. 360 с.
12. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : дис. канд. экон. наук : 08.00.04 / Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2018. 348 с.
13. Волошин О. Ф., Машенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 336 с.
14. Савин Г. И. Системное моделирование сложных процессов. Москва : Финансы и статистика, 2000. 276 с.
15. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. 300 с.
16. Колесник М. В. Процесний підхід до управління брендом в інноваційній діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 1. С. 169-175.
17. Ніфатова О. М., Дудко П. М. Забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 113-120.
18. Городняк І. В. Особливості споживання продуктів харчування домогосподарствами України. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 55-59.
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

References

1. Zotovych, N.V. (2010). *Orhanizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia predpriatiem enerhetiki [Organizational and economic mechanism for managing an energy enterprise]* [PhD dissertation, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences].
2. Prokhorova, V.V. (2019). *Adaptatsiino-intehratsiini mekhanizmy upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v ekonomitsi [Adaptation and integration mechanisms for managing innovation processes in the economy]*. Vyd-vo Ivanchenka I. S.
3. Lozhachevska, O.M. (2004). *Upravlinnia orhanizatsiino-ekonomichnym rozvytkom transportnoho kompleksu rehionu [Management of organizational and economic development of the transport complex of the region]*. [Doctor's dissertation, National Aviation University].
4. Hudkova, V.P., Sych, Ye.M. (2004). *Pasazhyrskiyi kompleks zaliznychnoho transportu: rozvytok i efektyvnist [Passenger complex of railway transport: development and efficiency]*. Vydavnytstvo «Aspekt-Polihraf».
5. Havryliak, O. Orhanizatsiinyi mekhanizm upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Organizational mechanism for managing the activities of the enterprise]. *Elektronnyi naukovyi visnyk «Kerivnyk.info» – Electronic scientific bulletin “Kerivnyk.info”*. <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
6. Shafyeva, E. T. (2001). *Orhanyzatsyonno-ekonomycheskyi mekhanizm upravleniya rehionalnym ahropromyshlennym kompleksom [Organizational and economic mechanism for managing the regional agro-industrial complex]*. [PhD dissertation, Department of Personnel Policy and Education].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

7. Mylner, B.Z., Kochetkov, A.V., Levchuk, D.H. (1985). *Upravlenye terrytorialno-proyvodstvennyy kompleksamy y prohrammamy ykh sozdaniya* [Management of territorial production complexes and programs for their creation]. Nauka.
8. Raizberh, B.A. (2007). *Sovremennyy ekonomichesky slovar* [Modern Economic Dictionary]. 5th ed. INFRA-M.
9. Piankova, O.V. (2011). Elementy ta etapy realizatsii orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia brendom. [Elements and stages of implementation of organizational and economic mechanism of brand management]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of improving the efficiency of infrastructure*, 29, 141-146.
10. Lisun, Y.V. (2018). Strategic development mechanism of the franchising brand. In O. V. Yaroshchuk (Ed.), *Ekonomichnyi analiz* (vol. 28(1), pp. 249-257). Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka».
11. Kozak, K.B. (2021). *Adaptyvni mekhanizmy upravlinnia v systemi staloho ekonomichnoho rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva* [Adaptive management mechanisms in the system of sustainable economic development of agro-industrial production]. [Doctor's dissertation, Sumy National Agrarian University].
12. Stepanenko, S.V. (2018). *Formuvannya mekhanizmu upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na pidpriemstvi* [Formation of the mechanism of management of organizational changes at the enterprise]. [Doctor's dissertation, Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petro Vasylenko].
13. Voloshyn O.F., Mashchenko S.O. (2010). *Modeli ta metody pryiniattia rishen* [Models and methods of decision making] (2nd ed.). Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Kyivskiy universytet».
14. Savyn H.Y. *Systemnoe modelyrovanye slozhnykh protsessov* [System modeling of complex processes]. Finansy i statistika, 2000.
15. Us, S.A., Koriashkina, L.S. (2014). *Modeli y metody pryiniattia rishen* [Models and methods of decision making]. NHU.
16. Kolesnyk, M.V. (2014). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia brendom v innovatsiinii diialnosti [Process approach to brand management in innovation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, (1), 169-175.
17. Nifatova, O.M., Dudko, P.M. (2018). Zabezpechennia rehuliatyvnoho upravlinnia brendamy intehrovanykh struktur biznesu [Ensuring regulatory brand management of integrated business structures]. *Biznes Inform – Business Inform*, (2), 113-120.
18. Horodniak, I.V. (2020). Osoblyvosti spozhyvannia produktiv kharchuvannia domohospodarstvamy Ukrainy [Features of food consumption by households in Ukraine]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, (2), 55-59.
19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Зубко Дар'я Олександрівна – аспірант кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9А, м. Харків, 61166, Україна).

Zubko Daria – PhD Student of Department of International Economic and Management of International Economic, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9A Nauki Av., 61166 Kharkiv, Ukraine).

E-mail: Darya.zubko03@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1903-2198>