

рентоспроможність туристичного підприємства може оцінюватись шляхом порівняння найважливіших критеріїв, що узагальнюють результати роботи підприємства з точки зору створення системи цінностей, урахування основних факторів впливу на створення привабливого турпродукту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фактори низької туристичної конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [pauka.kushnir.mk.ua/?p=58439](http://pauka.kushnir.mk.ua/?p=58439).
2. Дашкова Т.Л. Маркетинг в туристическом бизнесе : учебное пособие / Т.Л. Дашкова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 72 с.
3. Конкурентоспособность туристических услуг. Проблемы и способы оценки / Горбунов Н.П., Яценко О.Н., Небога И.А. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 53(1026). – С. 35-43.
4. Гринько Т.В. (про напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму в Україні) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201264/grinko.html>.
5. Каталог статистичних публікацій у 2015 році / Головне управління статистики у Черкаській області, Державна служба статистики України : 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2015/katal\\_15.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2015/katal_15.pdf).
6. Черкаська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ck-oda.gov.ua/?article=185>.

УДК 658.8:684

Блажей І.О.

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу  
Тернопільського національного економічного університету*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕБЛЕВОГО БРЕНДУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

Стаття присвячена проблемам формування бренду на українському меблевому ринку. Розглянуто особливості створення та управління меблевим брендом згідно з українськими реаліями. Розроблено пропозиції щодо створення та подальшого просування меблевого бренду. Запропоновані показники бренду, що характеризують його ефективність.

**Ключові слова:** бренд, маркетингові заходи, асортимент, свідомість, позиціонування, конкурентні переваги.

### Блажей И.О. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕБЕЛЬНОГО БРЕНДА НА УКРАИНСКОМ РЫНКЕ

Статья посвящена проблемам формирования бренда на украинском мебельном рынке. Рассмотрены особенности создания и управления мебельным брендом согласно с украинскими реалиями. Разработаны предложения по поводу создания и дальнейшего продвижения мебельного бренда. Предложены характеристики бренда, которые характеризуют его эффективность.

**Ключевые слова:** бренд, маркетинговые мероприятия, ассортимент, сознание, позиционирование, конкурентные преимущества.

### Blazhey I.O. FEATURES OF FURNITURE BRANDS FORMATION IN UKRAINIAN MARKET

The article investigates problems of a brand formation in the Ukrainian furniture market. Features of the creation and management of a furniture brand according to Ukrainian realities have been considered in detail. Proposals for the creation and further promotion of furniture brand have been suggested. Brand indicators characterizing its effectiveness have been proposed.

**Keywords:** brand, marketing activities, assortment, consciousness, positioning, competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Наразі економічна ситуація в Україні характеризується загостренням ринкової конкуренції. Меблева промисловість не стала виключенням. На ринку з'являється все більше зарубіжних компаній, які витісняють національного виробника, пропонуючи товари належної якості за доступною ціною. Тому українським підприємствам необхідно шукати нові можливості утримання власних позицій.

Привабливим інструментом залучення нових споживачів виглядає брендинг. І справді, компанія з успішним брендом міцно тримається на обраному цільовому сегменті, має значну кількість лояльних клієнтів та власний, неповторний імідж. Проте керівники підприємств часто сприймають бренд розрізнено, як хороший неймінг або ж створення вражаючого логотипу, тоді як брендинг має розглядатися як комплексна стратегія виведення компанії на новий рівень виробництва, збуту, обслуговування.

Чітка позиція щодо обраного позиціонування послужить чудовим стартом для успішного бренду. У свідомості споживача має скластися цілісний образ обраного продукту, який може вдосконалюватися, але не змінюватися зовсім у протилежний бік.

Нині в Україні практично немає чітко виражених меблевих брендів серед національних виробників. Побудова бренду – складний процес, що потребує значних витрат часу та коштів. А так як робота проводиться в основному зі свідомістю споживача, важко наперед визначити результат.

Окрім того, існує низка особливостей, характерних саме для українського меблевого ринку, які обов'язково необхідно враховувати. Більшість стратегій позиціонування бренду, які успішно працюють в європейських країнах, в Україні можуть не принести результату або ж навіть зашкодити. Керівники підприємств мають усвідомлювати, що шлях до ефективного бренду може бути довготривалим, а розпочинати його необхідно перш за все із вдосконалень усередині компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню поняття «бренд» присвячено чимало наукових робіт, а саме робіт відомих зарубіжних вчених Ф. Котлера, Д. Аакера, С. Девіса, С. Сомерсбі, А. Байєла. Серед вітчизняних дослідників доцільно виділити О. Зозульова, Л. Балабанову, С. Гаркавенко, М. Купчинського. У своїх працях вони роз-

глянули сутність та методи формування бренду, основні принципи управління брендом, у тому числі на українському та міжнародному ринках. Результати зарубіжних досліджень українські науковці намагаються проаналізувати та адаптувати до вітчизняного ринку.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у визначенні основних особливостей українського меблевого ринку, які будуть мати суттєвий вплив на формування бренду компанії чи товару.

Метою статті є створення рекомендацій щодо формування та подальшого управління брендом згідно з реаліями українського меблевого ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних ринкових умовах, коли коло конкурентів, що пропонують аналогічні товари, постійно розширюється, традиційна концепція виробництва стає не актуальною. Вдосконалене виробництво чи висока якість відступають на задній план, якщо продукту не властиві індивідуальність та креативність. Меблева промисловість не стала виключенням – усе частіше споживачі віддають перевагу не масовому виробництву за нижчою ціною, а оригінальним товарам, що здатні підкреслити особистість покупця. Тому на перший план виходить створення та ефективне управління брендом підприємства.

Розглянемо детальніше поняття «бренд». Американська асоціація маркетингу визначає бренд як ім'я, термін, знак, символ, дизайн або комбінацію усього цього, призначених для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців, а також для відмінності товарів чи послуг від товарів або послуг конкурентів [1, с. 74]. Саме це визначення традиційно використовується у більшості країн для передачі сутності бренду як засобу ідентифікації та диференціації. Згідно з Дж. Грегорі, «бренд – це не річ, продукт, компанія або організація ... – це ментальні конструкції» [2], тобто Грегорі розглядає бренд у першу чергу як засіб впливу на свідомість споживача, що базується на досвіді та сприйнятті. Компанія Interbrand розглядає бренд як «суму всіх явних та неявних характеристик, що роблять пропозицію унікальною» [3].

Енциклопедія сучасної України [4] визначає бренд як усвідомлені асоціації та емоції, що виникають у людини при сприйнятті певного слова чи образу, формують її звички та спосіб життя. У конкретному розумінні бренд – сукупність іміджевих, експлуатаційних, технічних та інших характеристик товару, що виражається в торговій марці; свідомо та посилено нав'язується для просування його на ринку. За твердженням О. Зозульова та Ю. Несторової [5, с. 4], бренд розглядається як центр синергетичного посилення конкурентних позицій компанії на ринку в сучасних умовах.

Всього існують десятки визначень бренду, проте більшість із них сходяться на тому, що справжній бренд, окрім своїх функціональних якостей, тісно пов'язаний з особистістю цільового споживача, з його соціальними особливостями. Бренд – це не лише логотип та фірмовий стиль, а певна емоція, пов'язана з продуктом, в цьому і полягає основна відмінність бренду від звичайної торгової марки. Таку емоцію досить складно описати, тому що в кожному конкретному випадку вона відрізняється.

Бренд постає саме тим засобом ідентифікації, що дозволяє підприємству виокремитися у свідомості споживачів поміж конкурентів. Грамотне управління брендом призводить до закріплення обраної концеп-

ції в свідомості споживача, а значить у подальшому впливає і на прийняття рішення споживачами при купівлі товару.

На українському меблевому ринку практично відсутні справді унікальні бренди – в своїй більшості це торгові марки лише з деякими елементами бренду. В основному така ситуація пов'язана з невибагливістю споживачів «середнього» та «економ» сегментів. Розробки виникають від можливостей та технологій підприємства, а не від побажань клієнтів, тоді, відповідно, на ринку пропонують просто певний товар, а не дизайнерське рішення для житлового простору.

Розглянемо на прикладі відношення до споживачів всесвітньовідомого європейського мебельного бренду ІКЕА у порівнянні з українськими підприємствами. Приходячи в фірмовий салон ІКЕА з бажанням придбати певний товар, споживач отримує детальну консультацію, де йому запропонують індивідуальне рішення для житлового простору, підберуть не просто меблеві гарнітур, а дизайнерське оформлення, включаючи супутні товари (наприклад, елементи декору).

В той же час у меблевих салонах українських виробників ми спостерігаємо діаметрально протилежну ситуацію – продавцеві важливо продати якомога більшу кількість одиниць власного товару, не залежно від того, наскільки він підходить споживачу. На перше місце виходить не задоволення потреб, а отримання прибутку. Така стратегія була достатньо дієвою у 90-х рр. минулого століття, тому виробникам, пік обігу яких припав саме на той час, сьогодні важко перебудувати власну систему виробництва та продаж, а ще важче – переосмислити необхідність такої перебудови. А необхідність є просто колосальною – зарубіжні виробники витісняють місцевих по всіх показниках: ціна, якість, дизайн, обслуговування.

Тому формування українського меблевого бренду необхідно розпочинати не з виділення коштів на просування та рекламу, а зі зміни мети та цінностей в свідомості виробника чи ритейлера. Відношення до клієнта як «я хочу продати вам ці меблі» повинне змінитися на «я хочу найкращим чином облаштувати ваш житловий простір».

Меблі купуються порівняно не часто, процес вибору може бути довготривалим. Компаніям, які хочуть просувати власний меблеві бренд, особливо увагу необхідно приділити обслуговуванню. Якщо на ринках товарів масового споживання основні рекламні зусилля сконцентровані на приверненні уваги до товару, то на меблевому ринку потрібно дотримуватися іншого принципу – концентрації на моменті вибору. Вибір меблів має асоціюватися у клієнта з позитивним, приємним проведенням часу, про що він надалі обов'язково захоче розповісти рідним та друзям. Чим приємніші емоції споживач відчуватиме під час купівлі, тим більша імовірність, що надалі він їх асоціюватиме з відповідним брендом та при потребі забажає отримати їх знову. Не варто також забувати про незначні, на перший погляд, моменти: витримані у певному стилі каталоги, веселі акції, невеликі подарунки після купівлі – позитивні емоції мають властивість довго зберігатися в пам'яті.

Створення бренду – складний процес, що складається з багатьох етапів, які особливо важливо узгодити між собою, а не зосереджуватися на одному, забуваючи про першочергову поставлену ціль. Поряд з грамотним використанням бюджету на рекламу та маркетингові заходи завжди повинна знаходитися турбота про клієнта, дослухання до його ідей, побажань та зауважень [6, с. 43].

Меблева галузь доволі специфічна – вона відноситься і до виробництва, і до сфери послуг. На думку ринкових експертів, одною з основних помилок вітчизняних компаній є розфокусування асортименту, цільових груп. Виробники хочуть досягнути якомога ширший сегмент і, як наслідок, не можуть закріпитися у жодному. З точки зору брендингу, це цілком неправильно.

Багато українських меблевих компаній стверджують, що володіють абсолютно успішним брендом. Проте, заглиблюючись у суть такого «бренду», за основу беруться всім відомі характеристики: хороша якість та доступна ціна. Без сумніву, в посиленому конкурентному середовищі вони перестають бути явними перевагами, та зовсім очевидно, що цього недостатньо для формування стійкого бренду. Саме у такому разі доцільно використовувати емоційний зв'язок між продуктом/компанією та споживачем.

В ідеалі покупка брендового товару має бути доведена до автоматизму. На меблевому ринку, звичайно, цього досягнути важко, тому що сам процес вибору тривалий. Але меблевий бренд може суттєво звузити вибір. У свідомості споживача присутній список брендів товарів, про які він чув або користувався ними. Основне завдання спеціаліста з брендингу – зробити так, щоб потрібна компанія потрапила у цей список за допомогою образу, асоціацій тощо, що, у свою чергу, не можливо без чіткого асортименту.

Підприємству варто починати роботу над брендом тільки у тому разі, коли усунені недоліки всередині підприємства, у бізнес-середовищі та в середовищі кінцевого споживача. Відповідно, така робота потребує постійного, планомірного аналізу, визначення конкретних цілей, завдань та проблемних питань.

Бренд має виступати як кінцевий результат злагоженої роботи усього механізму підприємства. Рішення створити бренд як «порятунок» при падінні показників збуту лише погіршить ситуацію, якщо першочергові заходи задіяні не будуть.

Меблевий бізнес необхідно сприймати не просто як виробництво меблів, а як забезпечення меблями споживачів для створення максимального комфорту. Споживачі, у свою чергу, лояльно ставитимуться до того бренду, який викликає у них приємні асоціації, пов'язані з минулим досвідом купівлі, обслуговуванням, доречною та креативною рекламою, відзивами про продукт.

Ефективний бренд характеризується такими показниками [7]:

1) рівень знання бренду – відсоток цільової аудиторії, яка може згадати бренд. Цей показник широко використовується для вимірювання ефективності маркетингових комунікацій. Рівень знання бренду буває двох типів: вимірювана без підказок – коли респондент сам згадує бренд, так і підказана – коли бренд упізнається серед інших зі списку [8, с. 148];

2) рівень лояльності – прихильність покупців до торгової марки, мотивована міцно вкоріненою звичкою купляти один і той самий продукт, несприйнятливості до ціни товару, відхилення альтернатив [9, с. 242];

3) набір іміджевих характеристик, покликаних виділити організацію чи людину серед загальної маси своїх конкурентів у спільному інформаційно-комунікативному просторі. Виділивши іміджеві характеристики, необхідно здійснити їх пріоритизацію, тобто виділити найбільш важливі та суттєві, орієнтовані на відповідні цільові групи суспільства [10].

Саме ці показники відрізняють торгову марку від бренду. Справжній бренд буде мати високий рівень знання та лояльності, завдяки унікальним іміджевим характеристикам. Від результатів аналізу даних показників залежатиме подальша робота з управління та вдосконалення вже існуючого бренду або ж такого, що розвивається.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновки, що українським меблевим виробникам необхідно переглянути власні стратегії утримання конкурентних позицій, з огляду на те, що традиційна конкуренція за показниками «ціна-якість» стає все менш ефективною.

Компаніям, які хочуть створити впізнаваний меблевий бренд, потрібно перш за все удосконалити всю систему управління виробництвом, розпочинаючи з технології виготовлення та розробки асортименту і завершуючи маркетинговими комунікаціями та обслуговуванням. Без комплексної роботи над усіма підрозділами для створення цілісного образу, підприємство не може позиціонувати себе як бренд. У свідомості споживачів існуватимуть розрізнені асоціації, а значить не буде дотримана першочергова ціль брендингу.

Навіть успішна торгова марка ще не є брендом. Використовуючи вищенаведені показники, а саме рівень знання бренду, рівень лояльності до нього та іміджеві характеристики можна оцінити ефективність реалізованої стратегії брендингу та, при потребі, провести її корекцію.

Бренд має бути невід'ємним атрибутом компанії, тим символом, що найкраще та найповніше її характеризує. Клієнт, що здійснює купівлю брендового товару, обирає не стільки функціональні характеристики чи прийнятну ціну, скільки відповідні емоції, почуття задоволення від співпраці з конкретною компанією, залучення до неповторного та оригінального світу бренду.

Українські меблеві компанії, що бажають розвинути власний бренд, мають брати до уваги зарубіжний досвід, коригуючи його до умов саме українського ринку. Таким чином, можна створити справді особливий продукт, з унікальними властивостями та оригінальною ідеєю, що стане орієнтиром для споживача в великій кількості однотипних товарів. Звичайно, необхідно розуміти, що така мета вимагає відповідних витрат, проте вони будуть цілком виправдані, якщо робота з брендом проводитиметься планомірно, систематично та відповідатиме поставленим цілям.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є поглиблене вивчення особливостей формування та управління брендом на українському меблевому ринку та подальше формування практичних рекомендацій для національних виробників, що бажають закріпити власні позиції у складному конкурентному середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркетинг и управление брендом [Дайджест Маккинси]. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 174 с.
2. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 5.
3. Голубков Е.П. Еще раз о понятии «Бренд» / Е. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2.
4. Енциклопедія Сучасної України. – Т. 3. – К. : Національна Академія наук України, 2004. – 442 с.
5. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / О. Зозульов // Економіка України. – 2008. – 3. – С. 4-11.

6. Купчинська М., Орлов В. Що бренд прийдешній нам готує? / М. Купчинська, В. Орлов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 41-43.
7. Надеин А. Продажа готовых имен: заниматься этим или нет? / А. Надеин // Рекламные идеи. – 2003. – № 3.
8. Багиев Г.Л., Козейчук Д.А. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей // Бренд-менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 146-154.
9. Приудзе А.Г. Подходы к оценке лояльности в рамках маркетинга взаимодействия // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2(30). – С. 239-243.
10. Окольнишникова Ю. К вопросу о методике оценки эффективности брендинга и расчета уровня вовлеченности покупателей в бренд // Интернет-журнал «Экономические исследования». – № 1. – 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/19/312/>.

УДК 331.108.26

**Бодарецька О.М.**

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
Національного університету «Львівська політехніка»*

### **СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПІДРОЗДІЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МОТИВУВАННІ**

У статті удосконалено модель формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу, яка на відміну від існуючих розробок враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства і передбачає реалізацію низки послідовних етапів. Доведено, що ключові показники HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватись на стратегічну перспективу. Обґрунтовано важливість стратегічного мислення HR-підрозділу підприємств машинобудування. Охарактеризовано основні етапи моделі формування ключових показників такого підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу. Висвітлено необхідні основні передумови впровадження ефективної моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу.

**Ключові слова:** ключові показники ефективності, машинобудування, мотивування, HR-підрозділ, стратегія.

#### **Бодарецкая О.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В МОТИВАЦИИ**

В статье усовершенствована модель формирования ключевых показателей HR-подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала, которая в отличие от существующих разработок учитывает стратегические карты целей машиностроительного предприятия и предусматривает реализацию ряда последовательных этапов. Доказано, что ключевые показатели HR-подразделения в сфере формирования и внедрения технологий мотивации персонала должны иметь стратегическое выражение, то есть ориентироваться на стратегическую перспективу. Обоснована важность стратегического мышления HR-подразделения предприятий машиностроения. Охарактеризованы основные этапы модели формирования ключевых показателей такого подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала. Освещены необходимые основные предпосылки внедрения эффективной модели формирования ключевых показателей HR-подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, машиностроение, мотивация, HR-подразделение, стратегия.

#### **Bodaretska O.M. STRATEGIC DIMENSION OF FORMATION OF KEY MOTIVATION EFFECTIVENESS INDICATORS IN MACHINE BUILDING ENTERPRISES' HR SUBDIVISION**

The article improves model of formation of key HR subdivision effectiveness indicators in motivational sphere, which, unlike the existing researches, takes into account the strategic goal maps of a machine building enterprise and involves implementation of the some stages. The article proves that the key HR subdivision indicators in the formation and implementation of staff motivation techniques should have a strategic expression, that is, be strategic perspective-oriented. It puts the idea of importance of strategic thinking in machine building enterprises' HR subdivisions; characterizes the basic stages of model formation of key indicators of such subdivision in the implementation of staff motivation techniques; elucidates basic necessary conditions for implementing the effective model of key HR subdivision indicators in the implementation of staff motivation techniques.

**Keywords:** key performance indicators, engineering, motivation, HR subdivision, strategy.

**Постановка проблеми.** Практикою управління персоналом на успішних машинобудівних підприємствах доведено, що не тільки компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку, але й HR-підрозділ повинен мислити стратегічно. Зокрема, як визначено у роботі [9, с. 56], стратегічне мислення – це ключова компетенція HR-директора. Відтак, ця теза є важливою і під час формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу: щоб забезпечити ефективність цих процесів, слід діяти, як стратег, і бути для ТОП-менеджменту машинобудівного підприємства стратегічним партнером, а не лише виконавцем, що відповідає за тактичні результати.

Відтак, перед HR-підрозділом постає важливе завдання: мислити і діяти стратегічно, у т. ч. і під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Впровадити такі технології мотивування, які допоможуть досягти стратегії машинобудівного підприємства, – це одне із основних завдань HR-фахівців.

Завдяки стратегічному мисленню HR-підрозділ не тільки матиме змогу здійснювати планування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, але й планувати свої дії у цій сфері, а також формувати відповідні КРІ й оцінювати успішність їхнього досягнення. Від-