

# МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ

*А.А. КИЗИМ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: arko1980@mail.ru*

*А.М. РОМАНЕНКО, магистрант кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет  
e-mail: alenochka\_romanenko96@mail.ru*

## Аннотация

Одной из центральных проблем производителей остается управление, в результате чего система стратегического управления структурой брендов становится неотъемлемым элементом маркетинга, в том числе и для отечественных предприятий. При этом проблемы оценки стратегической привлекательности до сих пор остаются практически малоисследованными, а для оценки данного показателя используются лишь отдельные методы, в то время как проблема имеет комплексный характер.

**Ключевые слова:** менеджмент, маркетинг, стратегическое управление, позиционирование, ребрендинг, портфель брендов.

В условиях современного мира менеджмент и маркетинг представляют собой неотъемлемую часть для реализации успешной деятельности каждого предприятия. Маркетинг – явление динамичное, комплексное и разноплановое, что объясняет отсутствие возможности представления единственной полной и исчерпывающей дефиниции. На сегодняшний день он трактуется абсолютно новой философией предпринимательства, основой которой служат моральные и социально-этические нормы делового общения, общественные и потребительские интересы, правила добросовестной коммерческой деятельности и международные кодексы. Для компании маркетинг представляет деятельность, направленную на изучение групп целевой аудитории и завоевание определенной доли рынка.

Постоянный рост значимости менеджмента и маркетинга в коммерческой деятельности обуславливается непрерывным усложнением и изменчивостью отношений между субъектами рынка.

В силу того, что маркетинг влияет на структуру поведения компании на рынке, он представляет собой часть современных рыночных отношений. Однако одной из центральных проблем организаций принято считать управление, в результате чего система стратегического управления структурой брендов превращается в неотъемлемую часть маркетинга, в частности, для отечественных предприятий, которые вступают в жесткую конкурентную борьбу. Стратегическое управление становится все более актуальным под влиянием увеличения масштабов и усложнения производственной структуры, высокого темпа научно-технического прогресса, быстрых изменений в потребительских предпочтениях и других факторов. В свою очередь изменяются характер целей компаний и средства их достижения, ставшие невозможными без применения современных подходов к стратегическому управлению и позиционированию брендов [20].

В оценке стратегического управления предприятием наибольшее признание получил подход, разработанный Boston Consulting Group, который направлен на выявление взаимосвязи между долей рынка, занимаемой компанией, а также темпами его роста в целях анализа стратегической привлекательности бренда. В их исследовании разработана матрица, посредством которой любая компания классифицируется одним из 4 типов: звезда,

темная лошадка, дойная корова или собака [28].

Консалтинговой фирмой McKinsey была также разработана система индикаторов, таких как привлекательность рынка и конкурентное преимущество компании, в рамках которой все фирмы делятся на победителей, проигравших и средний бизнес [22].

Ф. Котлер рассматривает методологические аспекты в области стратегического управления и позиционирования. Им разработана и обоснована концептуальная модель развития структуры брендового портфеля, разработаны теоретико-методологические основы брендинга [17].

Отдельные фундаментальные исследования посвящены изучению факторов, которые могут служить основой для конкретной оценки стратегической привлекательности брендов, в частности, они изложены в трудах С. Дэвиса и М. Данна, Д. Лемана, К. Келлера и Дж. Фарлея, Т. Муноза и С. Кумара, Д. Аакера [13, 19, 29, 30].

Однако проблемы оценки стратегической привлекательности до сих пор остаются практически малоисследованными. Во всех указанных работах для оценки данного показателя используются лишь отдельные методы, в то время как эта проблема имеет комплексный характер [9].

В современном менеджменте существуют тысячи различных альтернативных вариантов и тонкостей, влияющих на процесс принятия управленческого решения. Концепции, оказывающие положительное влияние на динамику ключевых показателей в рамках одного предприятия, могут оказаться неэффективными или даже отрицательными для другого [26]. Наличие альтернатив для менеджмента, адаптивность и неординарность хозяйственных комбинаций, индивидуальный характер принятия решений о способе действия в той или иной ситуации служат основой делового управления. Поэтому в управлении менеджмента необходимо делать акцент не на стандартизированные приемы и методы, а на способность быстро и взвешенно оценивать текущую ситуацию и своевременно принимать решение [3].

Отечественный менеджмент представляет собой процесс творческого осмысления зарубежного опыта с последующей его адаптацией к российской специфике, т.е. некий симби-

оз международного опыта по эффективному управлению и выработанного российского на основе сложившихся национально-исторических отличий в нашей культуре [4].

Нами дана авторская трактовка на подход к формированию системы позиционирования промышленного предприятия на рынке, которая заключается в гибридной системе менеджмента, учитывающей передовой опыт развитых стран, основанной на прозрачности отношений между производителем и потребителем через бренд, а также с учетом сегментированного подхода в формировании ассортиментной политики и активном внедрении информационных технологий в процессы маркетинговых активностей и взаимодействий с внешней средой.

Сочетание указанных методов в современной экономической среде позволяет существенно повысить степень интеграции продукта в рынок, а также узнаваемость бренда среди потребителей различных категорий, на основании чего возможно построение долгосрочной стратегии позиционирования и развития бизнеса.

Таким образом, разработка стратегии – это сложный и многогранный процесс, который нельзя свести к обыденным методам и алгоритмам. При этом существует ряд определенных базовых норм и обобщающих моделей по разработке стратегии ведения бизнеса. Подразумевается, что стратегия внедряется с помощью конкретных правил и процедур. Правила определяют пределы действий и поведения на предприятии, направляя его функционирование на путь реализации стратегии. А процедуры, в отличие от правил, описывают действия, которые необходимо совершать при наступлении определенных условий. Правила и процедуры разработки стратегии представляются только в рекомендательной форме, так как любое предприятие по-своему подходит к выбору стратегического решения [6, 7].

В связи с изложенным последние работы П. Друкера, касающиеся оценки современной системы управления организацией, показывают, что в условиях реалий XXI в. большая часть ранее эффективных способов управления компаниями перестает быть таковой. Появляется потребность в создании иных подходов разработки стратегий по развитию предприятий и другой парадигмы менеджмента. По мнению П. Друкера, внешняя эко-

номическая среда бизнеса, как никогда ранее, способствует созданию альтернативных вызовов и угроз, учитывать которые необходимо в рамках разработки стратегических решений по задаче достижения фирмой наилучших условий коммерческой деятельности [11].

Также необходимо учитывать следующие факторы:

– менеджмент напрямую связан с управлением деятельностью предприятия;

– организационная структура компании должна быть разработана и реализована с учетом специфики деятельности и поставленных задач, она также может отличаться в рамках отдельных звеньев общей структуры предприятия;

– деятельность предприятия зависит от персонала, сотрудники низших звеньев являются «работниками знаний», работу которых не представляется возможным стандартизировать полностью;

– в большинстве компаний стратегия управления базируется на понимании ценностей, представляемых производимым продуктом, товаром, работой или услугой для потенциальных клиентов, а также приоритетов, предпочтений и склонностей распределения доходов;

– функциональные обязанности современного менеджмента выходят за грани формальных юридических полномочий, захватывая весь процесс по созданию ценности для потребителя;

– практика менеджмента в большей степени должна базироваться на операциональных, а не политических категориях;

– на результат производственной деятельности современных компаний первостепенное влияние оказывают факторы внешней, а не внутренней среды [12].

Одной из основных проблем, связанных с развитием бренда, является определение необходимости брендового расширения или сохранения имеющегося портфеля товарных брендов.

Брендовым портфелем необходимо управлять в соответствии с требованиями рынка и потребностями покупателей, стремясь максимально увеличить прибыльность товаропроизводителя. Выбор стратегии зависит от ряда факторов: характеристик товаров; способности предприятия адаптироваться к необходи-

мым переменам; инвестиций и ресурсов; долгосрочной бизнес-модели [27].

С позиции маркетинга атрибуты бренда необходимо разрабатывать и воплощать в комплексном образе продукта, основываясь не на дизайнерской фантазии или частных и зачастую субъективных взглядах сотрудников отдела маркетинга, а на базе выявления потребностей потенциального потребителя, его предпочтений, привычек и ценностей [10].

При этом одно из условий для создания уникальности бренда – это непрерывное совместное применение всех брендовых атрибутов (рис. 1). Но это не значит, что разработать бренд не представляется возможным, без использования абсолютно всех идентификаторов. Согласно практическому опыту, большинству брендов достаточно совместно использовать 2–3 атрибута, причем они должны гармонично дополнять друг друга, подходить общей системе уникальности бренда, учитывать потребительские предпочтения и ожидания [14, 21].

Все атрибуты бренда должны соответствовать его позиционированию, т.е. месту на рынке, которое занимает бренд по отношению к конкурентам, а также отвечать покупательским потребностям и восприятию.

Дифференцированное позиционирование в основном устанавливается и рассматривается согласно 1 из тезисов:

- 1) согласно отличительным чертам продукта;
- 2) согласно выгоде;
- 3) согласно применению продукта;
- 4) согласно потенциальной целевой аудитории;
- 5) согласно ценам;
- 6) согласно дистрибуции;
- 7) имиджевое (привнесение изменений в образ бренда) [18].

Способов позиционирования существует огромное множество, в зависимости от того, какие характеристики берут за основу авторы. Но важно помнить, что позиционирование подстраивается под конкретную рыночную ситуацию. Поэтому следует ориентироваться на конкретный случай, учитывая рынок и возможности компании [23].

Так, например, в текущих рыночных условиях существует тенденция использования компаниями в основе стратегии конкурентно-



Рис. 1. Составляющие бренда (модель Д. Аакера) [1, 2]

го позиционирования различных видов инновационных маркетинговых коммуникаций. В ряде работ раскрыты преимущества такого вида позиционирования, которые проявляются в том, что повышается восприятие потребителями позиционирования компании и бренда в целом, а также происходит более эффективное донесение до целевых групп информации о преимуществах компании за счет инновационных видов продвижения. При этом конкурентное преимущество может основываться на любых сильных сторонах и компетенциях компании или при их взаимодействии [16].

Кроме того, необходимо производить оценку потенциальных возможностей компании. В настоящее время при разработке стратегии управления брендом большую роль играет матричный анализ, преимущество которого заключается в использовании нескольких показателей во время разработки стратегии управления портфелем брендов предприятия, а сам анализ предоставляет выбор оптимальной стратегии для конкретных брендов из нескольких альтернатив. В системе стратегического маркетингового управления наиболее известны матрицы Бостонской консалтинговой группы, Ансоффа и «Дженерал

Электрик», широко используемые в маркетинговом анализе различных областей. В последние десятилетия приобрели популярность методики матричного анализа, разработанные непосредственно для использования в сфере брендинга, к которым можно отнести матрицу Таубера, матрицу финансового управления брендами и матрицу рентабельности продаж бренда [26].

В концепцию ступенеобразного осуществления стратегии по позиционированию входят: аргументация цели позиционирования, сочетание мер осуществления программ маркетинга, совокупность целевых характеристик позиционирования, формы и способы рыночного участия, аппарат по контролю и окончательный анализ действенности позиционирования, способствующий получению обратной связи. Исходным пунктом функционирования концепции позиционирования служит утверждение базисной стратегии менеджмента, определяющей философию рыночной роли компании. К характерному системному свойству подобного метода осуществления позиционирования относится корректирование решений управляющего состава организации при поступлении началь-

ству данных об установленных результатах либо значимых переменных в рыночной среде. (рис. 2).

Во время этапа по обоснованию цели позиционирования топ-менеджменту следует ответить для себя на вопрос: чего хочет компания от данных условий рынка: роста занимаемой доли, осуществления экспансии, проникновения в новые сегменты продаж, усиления корпоративного влияния или, возможно, расширения диапазона популярности бренда. При этом следует помнить, что стратегия по позиционированию предприятия главным образом сосредоточена на достижении синергетического результата в качестве консолидированного эффекта основных усилий маркетинговой деятельности.

После определения организацией цели своего позиционирования можно переходить к воплощению на основании конкурентных преимуществ и тактики внедрения стратегии.

Для разработки базовой стратегии требуется детальный анализ имеющихся факторов, а также рынков, на которых компания планирует функционировать. Комплексный перечень сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка в рамках SWOT-анализа играет роль базовой оценки позиционирования компании с выделением ключевых факторов успеха для определенного сегмента сбыта.

В процессе разработки стратегии позиционирования выявляется, какой именно сегмент сбыта обеспечит достижение поставленной цели позиционирования.

После того как цель позиционирования обоснована, переходят к процессу создания конкурентного преимущества для работы на этом рынке. Для этого менеджер должен обладать ключевым навыком – умением определять параметры конкурентного преимущества, содержащие основной потенциал для защиты позиционирования. При этом топ-менеджер также должен учесть реальный ресурсный потенциал предприятия, отвечающий главной цели позиционирования с учетом преимуществ конкурирующих организаций, уникальности идеи корпоративного позиционирования в рамках оптимальности совокупности транзакций [8].

Необходимо подчеркнуть, что процесс поиска эффективной стратегии позиционирования следует проводить с учетом конкурентного стратегического взаимодействия для своевременной корректировки разработанной стратегии.

Помимо перечисленных аспектов, следует также заострить внимание на Lean-менеджменте, инвестиционных процессах, а также менеджменте бизнес-процессов в рамках повышения качества. Эти методы позволяют также детально и эффективно

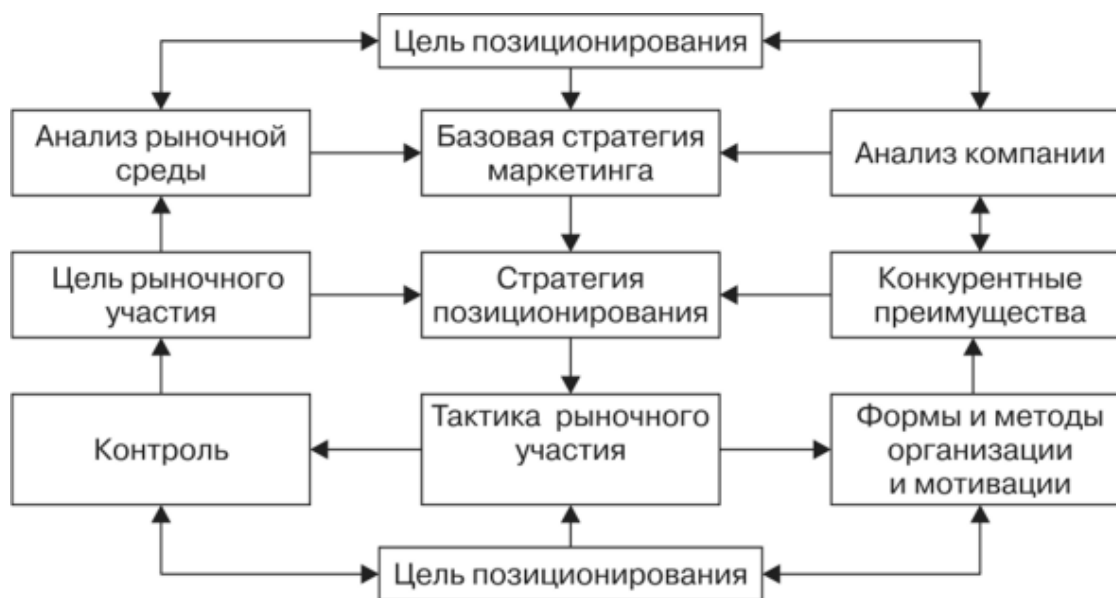


Рис. 2. Разработка стратегии позиционирования [25]

прорабатывать перспективные направления продукт-менеджмента в рамках повышения общей эффективности организации [5, 15].

В качестве основы для создания конкурентных преимуществ на практике применяют дифференциацию с выделением генерации идей рыночного участия и коммерциализацией нового продукта (услуги). В рамках обоснования дифференциации необходимо учесть ограничительные факторы ценообразования, этап жизненного цикла товара, вид маркетинговой коммуникации, передовые формы и методы логистики.

На заключительном этапе стратегии позиционирования разрабатываются тактика внедрения, контроль за ее реализацией и оценка достигнутых результатов.

В условиях развития уровня конкурентной борьбы и усложнения каналов взаимодействия фирм с потребителем все большую значимость приобретает разработка в рамках менеджмента компании целостной маркетинговой программы, в том числе включающей стратегию управления портфелем брендов и позиционирование на рынке, при этом потребность в адекватной оценке принятых управленческих решений не удовлетворяется, поскольку существующие модели носят односторонний характер. Дальнейшее исследование данной проблемы будет посвящено разработке методики, использующей комплексный подход к оценке эффективности используемой стратегии управления, включающей в том числе показатели оценки приверженности к бренду, основным из которых является лояльность, позволившей бы в полной мере оценить эффективность принятия управленческих решений менеджмента предприятия по утверждению стратегии для компании. В качестве базы новой модели могут служить существующие методы оценки, наиболее подходящими среди которых являются подход, предложенный С. Дэвисом и М. Данном, матрица «Дженерал-Электрик» и BCG. При этом следует отметить отсутствие возможности разработки универсальной концепции по принятию решений в области стратегического управления брендами, поскольку каждая из фирм обладает рядом отличительных свойств и особенностей, уникальных для разных рынков в целом и компаний, на них функционирующих в частности.

На наш взгляд, прямой областью применения данного научного труда являются все промышленные организации, действующие на территории России. Поскольку современный рынок насыщен товарной продукцией и высокой конкуренцией, описанные нами методики являются эффективным инструментом в современных экономических условиях.

Таким образом, в условиях современного мира менеджмент и маркетинг представляют собой неотъемлемую часть для организации успешной деятельности любого предприятия. Постоянный рост значимости менеджмента и маркетинга в коммерческой деятельности обуславливается непрерывным усложнением и изменчивостью отношений субъектов рынка. При этом одной из центральных проблем производителей остается управление, в результате чего система стратегического управления структурой брендов становится неотъемлемым элементом маркетинга, в том числе и для отечественных предприятий.

### Библиографический список

1. *Аакер Д.А.* Создание сильных брендов: пер. с англ. М., 2003.
2. *Аакер Д.А.* Стратегия управления портфелем брендов: пер. с англ. М., 2008.
3. *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М.* Маркетинг: учебник. 3-е изд. 2010.
4. *Балавкин П.А., Федосеев С.А., Рожков А.В., Лобанов И.А.* Исследование стратегической мобильности проблемно-ориентированных систем управления и их позиционирование в условиях развития информационного пространства // Известия ЮФУ. Технические науки. 2013. №3 (140). С. 211–217.
5. *Березовский Э.Э., Кизим А.А.* Инновационные подходы к инвестиционному и Lean-менеджменту на основе опыта стран-участниц ВТО // Инвестиционный менеджмент и государственная инвестиционная политика: материалы Междунар. науч. конф. М., 2017. С. 21–30.
6. *Богданова Т.А., Градов А.П.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. 2010.
7. *Вертакова Ю.В., Леонтьев Е.Д., Плотников В.А.* Оценка влияния конкурентной среды на эффективность стратегического управления развитием малого предприятия: методология и практика // Известия Юго-

Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2015. № 2 (15). С. 30–36.

8. *Виханский О.* Стратегическое управление: учебник. 2-е изд. 1998.

9. *Гайдаенко Т.А.* Маркетинговое управление: полный курс МВА: принципы управленческих решений и российская практика. М., 2005.

10. *Данько Т.П.* Управление маркетингом. М., 2010.

11. *Друкер П.Ф.* Менеджмент. Вызовы XXI века. М., 2012.

12. *Какаева А. Е., Дуненкова Е. Н.* Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием. М., 2012.

13. *Келлер К.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / пер. с англ. 2-е изд. М., 2005.

14. *Керцнер Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. М., 2014.

15. *Кизим А.А., Березовский Э.Э.* Маркетинговые активности в эффективной реализации бизнес-планирования компании // Инвестиционный менеджмент и государственная инвестиционная политика-2: материалы Междунар. науч. конф. 2018. С. 228–236.

16. *Кизим А.А., Малкова Е.М., Кайфеджан Д.П.* Взаимодействие технологий маркетинга и логистики с учетом принципа Cross-heightening // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 11 (102). С. 30–37.

17. *Котлер Ф.* Десять смертных грехов маркетинга. М., 2012.

18. *Кретов И., Карягин Н.* Товарные стратегии и марочные технологии в современном маркетинге. М., 2007.

19. *Леман Д.Р., Винер Р.С.* Управление товаром. М., 2004.

20. *Паикус В.Ю., Паикус Н.А., Паикус М.В.* Подходы к стратегическому позиционированию территорий в соответствии с матрицей конкурентоспособности // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №44 (419). С. 35–44.

21. *Райс Э., Траут Д.* Позиционирование. Битва за умы. СПб., 2015.

22. *Расвел И.М.* Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М., 2007.

23. *Сейфуллаева М.Э., Макарова Е.В.* Стратегии повышения стоимости марочного капитала компании // Маркетинг и Маркетинговые исследования. 2010. № 5 (89). С. 374–385.

24. *Фирсанова О.В., Салихова Я.Ю., Лизовская В.В., Байков В.Г.* Стратегический маркетинг. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 2018.

25. *Шарапова Т.В.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 2010.

26. *Шеррингтон М.* Незримые ценности бренда. М., 2006.

27. *Широченская И.П.* Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2 (40). С. 36–44.

28. *Штерн К.* Стратегии, которые работают. Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ. / сост.: К. Штерн и Д. Сток-мл. М., 2005.

29. *Davis S., Dunn M.* Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San-Francisco, 2002.

30. *Munoz T., Kumar S.* Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance // Brand Management. 2004. № 5. С. 381–387.