

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЯТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

©2018 НІФАТОВА О. М., ДУДКО П. М.

УДК 338.439:658

Ніфатова О. М., Дудко П. М. Забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу

Мета статті полягає у формуванні системи забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), що є необхідною умовою подолання протиріч у структурах управління, формуванні системи зв'язків і відносин між бізнес-одинацями, які відбуваються в процесі інтеграції під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку. У статті обґрунтовано та доведено, що регулювання бізнес-процесів в інтегрованих бізнес-системах необхідно будувати на основі синтезування системного, субстратного та процесного підходів. Сформована системи забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу базується на моделюванні бізнес-процесів брендингу ІСБ за методологією IDEFO. Покрокові дії відповідно до послідовності робіт забезпечення регулятивного управління брендами ІСБ надають можливість адекватно оцінити бренди бізнес-одинаць, які інтегруються, що дозволить сформувати сильний конкурентний портфель брендів, а також створити в ньому синергію, яка додасть бізнесу ІСБ маневреності та гнучкості в мінливих умовах.

Ключові слова: управління брендами, інтегрована структура бізнесу, бізнес-процес, регулятивне управління.

Рис.: 5. **Бібл.:** 10.

Ніфатова Олена Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Дудко Павло Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: vonpaulus83@gmail.com

УДК 338.439:658

Нифатова Е. М., Дудко П. М. Обеспечение регулятивного управления брендами интегрированных структур бизнеса

Цель статьи заключается в формировании системы обеспечения регулятивного управления брендами интегрированных структур бизнеса (ИСБ), что является необходимым условием преодоления противоречий в структурах управления, формирования системы связей и отношений между бизнес-единицами, происходящих в процессе интеграции под влиянием внутренних и внешних факторов развития. В статье обосновано и доказано, что регулирование бизнес-процессов в интегрированных бизнес-системах необходимо строить на основе синтезирования системного, субстратного и процессного подходов. Сформированная система обеспечения регулятивного управления брендами интегрированных структур бизнеса базируется на моделировании бизнес-процессов брендинга ИСБ по методологии IDEFO. Пошаговые действия в соответствии с последовательностью работ обеспечения регулятивного управления брендами ИСБ предоставляют возможность адекватно оценить бренды интегрирующихся бизнес-единиц, что позволит сформировать сильный конкурентный портфель брендов, а также создать в нем синергию, которая придаст бизнесу ИСБ маневренность и гибкость в изменяющихся условиях.

Ключевые слова: управление брендами, интегрированная структура бизнеса, бизнес-процесс, регулятивное управление.

Рис.: 5. **Библ.:** 10.

Нифатова Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и бизнеса, Киевский национальный университет технологий и дизайна (ул. Немировича-Данченко, 2, Киев, 01011, Украина)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Дудко Павел Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и бизнеса, Киевский национальный университет технологий и дизайна (ул. Немировича-Данченко, 2, Киев, 01011, Украина)

E-mail: vonpaulus83@gmail.com

UDC 338.439:658

Nifatova O. M., Dudko P. M. Ensuring the Regulatory Management of Brands in Terms of Integrated Business Structures

The article is aimed at formation of a system of ensuring the regulatory management of brands in terms of integrated business structures (IBS), which is a necessary condition for overcoming contradictions in the structures of management, formation of the system of connections and relationships between business units, occurring in the course of integration process under the influence of internal and external development factors. The article substantiates and proves that the regulation of business processes in the integrated business systems should be built on the basis of synthesizing the systemic, sub-strate, and process approaches. The formed system of ensuring of regulatory management of brands in terms of integrated business structures is based on modeling of business processes of the IBS branding according to the IDEFO methodology. The step-by-step actions in accordance with the sequence of works to ensure the regulatory management of the IBS brands provide an opportunity to adequately evaluate the brands of integrating business units, which will create a strong competitive portfolio of brands, as well as provide synergy therein, which in turn will give the IBS business maneuverability and flexibility in changing conditions.

Keywords: brand management, integrated business structure, business process, regulatory management.

Fig.: 5. **Bibl.:** 10.

Nifatova Olena M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenka Str., Kyiv, 01011, Ukraine)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Dudko Pavlo M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenka Str., Kyiv, 01011, Ukraine)

E-mail: vonpaulus83@gmail.com

На сьогоднішній день актуальним стає дослідження концептуально-методологічних засад забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), які

засновані на сучасних методиках оцінки ринкової вартості нематеріальних активів, у тому числі брендів, високоорганізованих стандартів корпоративного управління, які прийняті в усьому світі.

Аналіз результатів наукових досліджень [1–3] показав, що, розглядаючи аспекти функціонування інтегрованих об'єднань, дослідники переважно пропонують збільшувати ефективність окремих бізнес-одиниць і ІСБ загалом шляхом впровадження заходів насамперед управлінського характеру. Слід зазначити, що при цьому, як зазначає Пилипенко А. А., «виникає протиріччя: з одного боку, отримання ефекту синергізму традиційно вважається основним критерієм доцільності проведення злиття (поглинання); а з іншого – дослідження джерел виникнення закономірностей формування ефекту від утворення ІСБ зводиться до тези про додатковий грошовий потік від об'єднання, який надзвичайно складно визначити як на момент утворення ІСБ, так і в процесі його функціонування» [2].

Марченко В. М. складність розрахунку ефекту синергізму пояснює тим, що в найзагальнішому вигляді він дорівнює різниці між грошовим потоком ІСБ і грошовими потоками бізнес-одиниць як незалежних суб'єктів [4]. Таким чином, і фахівці, і дослідники проблем функціонування ІСБ пропонують виключно управлінсько-організаційні заходи.

Отже, метою статті є формування системи забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу.

Використанню додаткових переваг синергетичного ефекту присвячено багато праць, але, на наше переконання, найбільш повно визначення додаткових переваг наведено в дослідженні японського вченого Х. Ітамі в його праці «Mobilizing Invisible Assets». Так, під додатковими перевагами розуміється отримання комбінаторних переваг, які полягають в ефективному і продуктивному використанні й акумулюванні портфеля стратегічних елементів компанії [5]. Як стверджує Хіроюкі Ітамі, стратегія фірми повинна бути збалансована в п'яти сферах:

- ★ у трьох зовнішніх (споживачі, конкуренти та технології);
- ★ у двох внутрішніх (ресурси та організація).

Так, Дж. Барні розділяє ресурси компанії на фізичний, людський і організаційний капітали [6]. Категорії, які він виділяє, включають здатність і навички компанії, її організаційну практику і цінності, так само як і її фізичні активи (заводи, машини, устаткування, земля).

Забезпечення регулятивного управління бізнес-процесів в інтегрованих бізнес-системах є необхідною умовою подолання протиріч у структурах управління, формуванні системи зв'язків і відносин між бізнес-одиницями, що відбуваються в процесі інтеграції під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку. На нашу думку, регулювання бізнес-процесів в інтегрованих бізнес-системах необхідно будувати на основі синтезування системного, субстратного та процесного підходів [7; 8].

Відповідно до *системного підходу* інтегровану структуру бізнесу варто розглядати як об'єкт управління складно структурованої економічної системи. Зміни, які відбуваються в системі під впливом зовнішніх обставин і внутрішніх чинників, мають безпосередній вплив на корпоративні елементи і зв'язки, зокрема на бізнес-процеси, структуру та взаємовідносини між елементами інтегрованої структури бізнесу. При цьому самі зміни можуть бути частковими, що стосуються окремих служб або видів діяльності, або радикальними, коли під впливом зовнішнього середовища й умов конкуренції потрібна глибока та багатостороння реорганізація.

Субстратний підхід заснований на структурній оптимізації стратегії та прийнятих рішень за допомогою виявлення субстратів (ключових моментів ефективності) в значущих класах інформаційного контексту управлінської ситуації. Під якісною оптимізацією систем тут розуміється процес знаходження такого способу поєднання елементів в системі, за якого ця нова система досягає системного ефекту, тобто набуває нових властивостей. Одним із варіантів нових властивостей є феномен досягнення максимуму або мінімуму, які чисельно виражаються цільовою функцією управління при заданих обмеженнях.

Процесний підхід передбачає розгляд діяльності інтегрованої структури у вигляді набору (сукупності) бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє скласти представлення про виробничу діяльність ІСБ і взаємодію структурних підрозділів між собою та зовнішнім середовищем. Моделювання бізнес-процесів в організаціях уможливорює оцінку існуючих бізнес-процесів, пошук їх слабких місць, створення нових оптимізованих моделей, реалізація яких на практиці дозволить скоротити витрати і підвищити ефективність використання ресурсів.

Розглянемо можливу процедуру організації циклу регулювання бізнес-процесів в інтегрованих бізнес-системах.

Визначимо, що цикл регулювання складається з таких операцій:

1. Виявлення причин регулювання змін після інтеграції.
2. Виявлення рівня регулювання стратегічних корпоративних цілей.
3. Вибір методології регулювання змін.
4. Організація процесів регулювання. На цьому етапі визначаються методи організації процесів регулювання, які варто підбирати для кожного інструмента, пов'язаного з процесом регулювання, метою та причинами регулювання.
5. Оцінка ефективності проведеного регулювання.

Звернемося до сутнісного розуміння бізнес-процесу і наведемо ряд визначень. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює «входи» у «виходи». Бізнес-процес – це безліч внутрішніх кроків (видів) діяль-

ності, які починаються з одного або більше «входів» і закінчуються створенням продукту, необхідного клієнту [9].

Процес управління брендом як бізнес-процес відповідно до наведених визначень можна розглядати як певну модель створення ціннісної пропозиції для співробітників, партнерів ІСБ, з одного боку, і споживача – з іншого, орієнтовану на можливості ІСБ і запити споживачів.

Концепція брендингу як бізнес-процесу має такі переваги:

- ✦ дозволяє ефективно використовувати технології брендингу для досягнення стратегічних цілей ІСБ;
- ✦ об'єднує всі інтереси ІСБ і акумулює ресурси для їх реалізації;
- ✦ обґрунтовує діяльність ІСБ з точки зору забезпечення її конкурентоспроможності;
- ✦ значно підвищує прибуток ІСБ та акумулює незадіяні ресурси.

Ключові складові моделі управління брендом з позиції процесного підходу представлено на рис. 1.

На нашу думку, забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу має базуватися на моделюванні бізнес-процесів брендингу ІСБ.

Моделювання бізнес-процесу – це відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій. Метою моделювання є систематизація знань

про інтегроване утворення та його бізнес-процесів у наочно-графічній формі, яка є більш зручною для аналітичної обробки отриманої інформації [9].

Головною перевагою ідеї аналізу бізнес-процесів ІСБ на основі створення її моделі є її універсальність.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не лише, як працює ІСБ загалом, як взаємодіє із зовнішнім середовищем, а й як бізнес-одиниці інтегрованого утворення взаємодіють між собою. При виборі методики моделювання необхідним є врахування того факту, що брендинг ІСБ і портфель брендів можна вважати об'єктом, в якому функціонує певна система, спрямована на досягнення результату. При цьому цілі систем (бізнес-одиниць) можуть бути ідентичними (наприклад, збільшення прибутку, підвищення рівня лояльності, обізнаності та ін.).

Бізнес-процеси побудови та вдосконалення портфеля брендів ІСБ базуються на інтегрованих моделях трьох типів.

1. Об'єктна модель – «Діаграма класів» – відображає ієрархію класів, пов'язаних спільністю структурою і поведінкою, яка відображає специфіку атрибутів і операцій кожного з них.
2. Динамічна модель відображає часові аспекти і послідовність операцій.
3. Функціональна модель описує потоки даних.

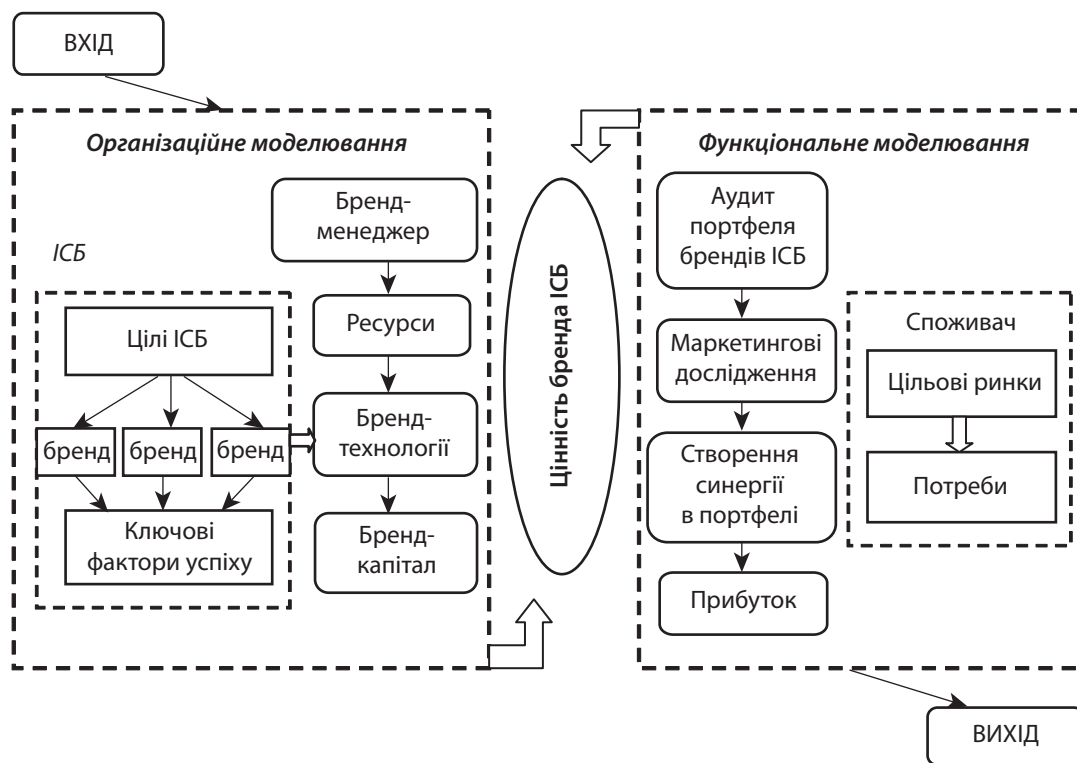


Рис. 1. Управління брендом як бізнес-процес

Джерело: авторська розробка.

Варто зазначити, що розширення меж інтегрованої структури бізнесу актуалізує необхідність формалізації бізнес-процесів, які реалізуються під час брендингової діяльності та формування регулятивного механізму управління брендами ІСБ. Небезпеку формують неформалізовані процеси брендингової діяльності після інтеграції, які знижують рівень конкурентоспроможності через несвоєчасність реагування на нові можливості ринку та отриманий потенціал, у тому числі й інтелектуальний. З точки зору формування стратегії розвитку певного бренду ІСБ впровадження синергійного портфеля брендів за встановленими пріоритетами дозволить уникнути невідповідності та внутрішньої конкуренції між брендами ІСБ. Орієнтація на обмежений перелік показників, моніторинг яких дозволить сформувати синергійний портфель брендів, стимулюватиме самостійність у прийнятті рішень бренд-менеджерами відповідно до загальної місії ІСБ, а уникнення протиріч у взаємодії брендів ІСБ актуалізує потенціал системи до самоорганізації. Таким чином, враховуючи вищезазначене, доцільно запропонувати вироблення стратегічних орієнтирів розвитку брендингу інтегрованої структури бізнесу через формування синергійного портфеля брендів на основі їх класифікації за критеріями факторів успіху

ваної структури бізнесу через формування синергійного портфеля брендів на основі їх класифікації за критеріями факторів успіху та формування механізму регулятивного управління брендами ІСБ. З метою розвитку даного положення було розроблено референтну модель впровадження факторів успіху, контекстну діаграму якої представлено на *рис. 2*.

Для реалізації мети дослідження, на нашу думку, доцільно застосувати можливості програмного засобу моделювання бізнес-процесів «BPwin». Методологія IDEF0 отримала широке поширення в бізнес-моделюванні тому, що легко представляє такі системні характеристики, як управління, зворотний зв'язок, виконавці. В основу методології покладено чотири основні поняття: функціональний блок, дуга (стрілка), декомпозиція та глосарій [10].

Головною перевагою пропонованого регулятивного управління брендами ІСБ є отримання синергетичного ефекту самоорганізації. Проте важливим елементом регулювання стає співвіднесення факторів успіху з ієрархічними рівнями управління ІСБ (особливо цей постулат є актуальним для жорстких і юридично залежних форм ІСБ). Ураховуючи тип інте-

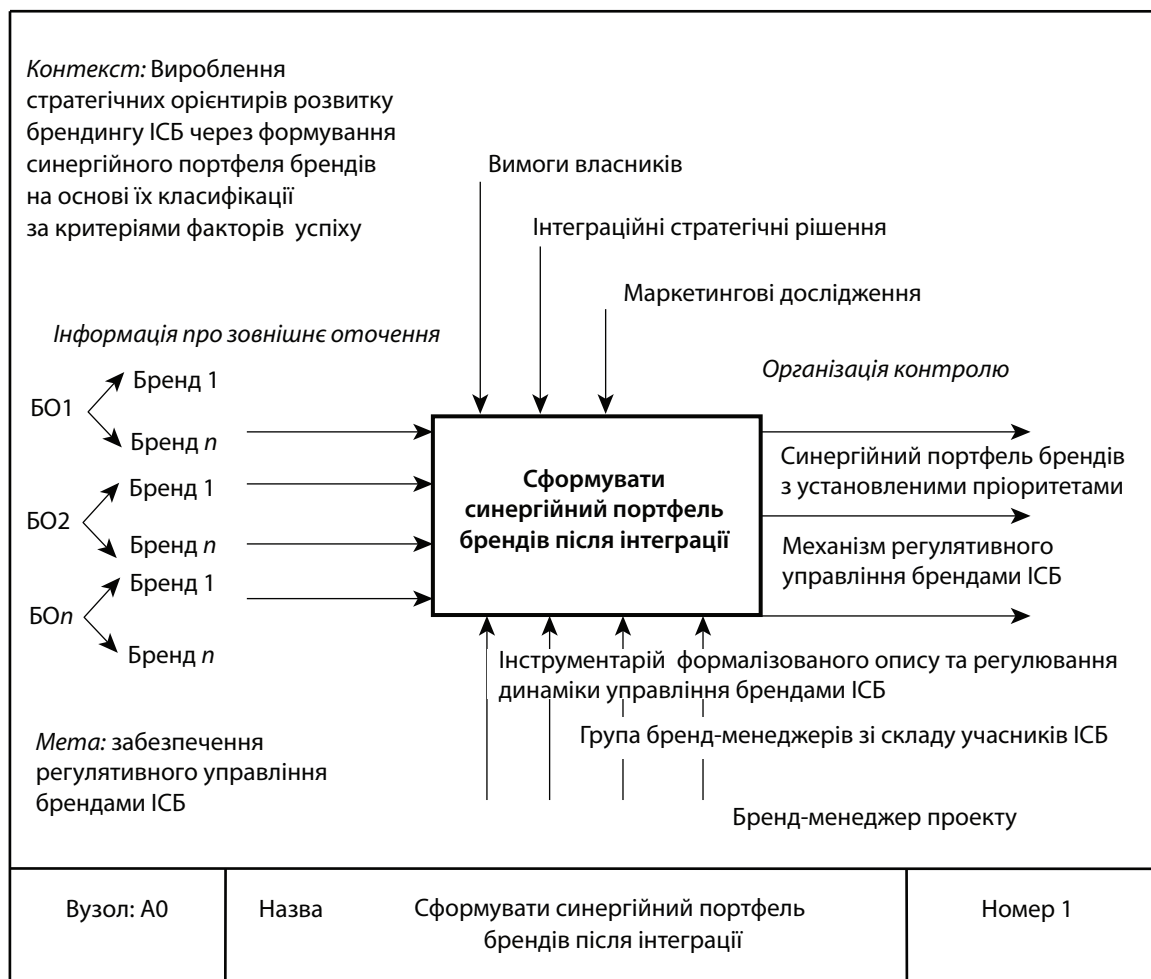


Рис. 2. Контекстна діаграма забезпечення регулятивного управління брендами ІСБ

Джерело: авторська розробка.

грованої структури бізнесу, змодельовано управління брендами між корпоративними підприємствами ІСБ. При розробці моделі управління брендами ІСБ слід урахувати такі складові, як взаємодія між брендами корпоративних підприємств і потоки між брендами корпоративних підприємств і ІСБ.

Контекстна активність має номер А0 (див. рис. 2). Активності, отримані в результаті декомпозиції контекстної активності, – номери А1, А2, А3, А4, А5 (рис. 3).

Роботи декомпозиції нижнього рівня мають номер батьківської активності та черговий порядковий номер. У нашому випадку активності декомпозиції А2 матимуть номери А21, А22, А23, А24 (рис. 4), а активності декомпозиції А3 позначені номерами А31, А32, А33, А34 (рис. 5).

У нашій моделі створено два вузли – А2 та А3, які відповідають декомпозиції активностей «Кластеризація брендів» та «Оцінка синергетичного потенціалу».

Варто відзначити, що запропонована послідовність робіт регулятивного управління брендами ІСБ орієнтована на зазначену мету та контекст застосування ключових факторів успіху брендів. Крім того, окреслена послідовність передбачає одночасне формування не тільки циклу контролю, але й циклу моніторингу частки ринку, який буде підпорядковано корпоративним стратегічним імперативам, що охоплюють усі напрямки діяльності ІСБ.

Також варто наголосити, що запропонована модель у своєму складі містить типові структурні елементи, на основі яких можна сформувати новий проєкт для кожної окремої бізнес-одиниці. Представлен-

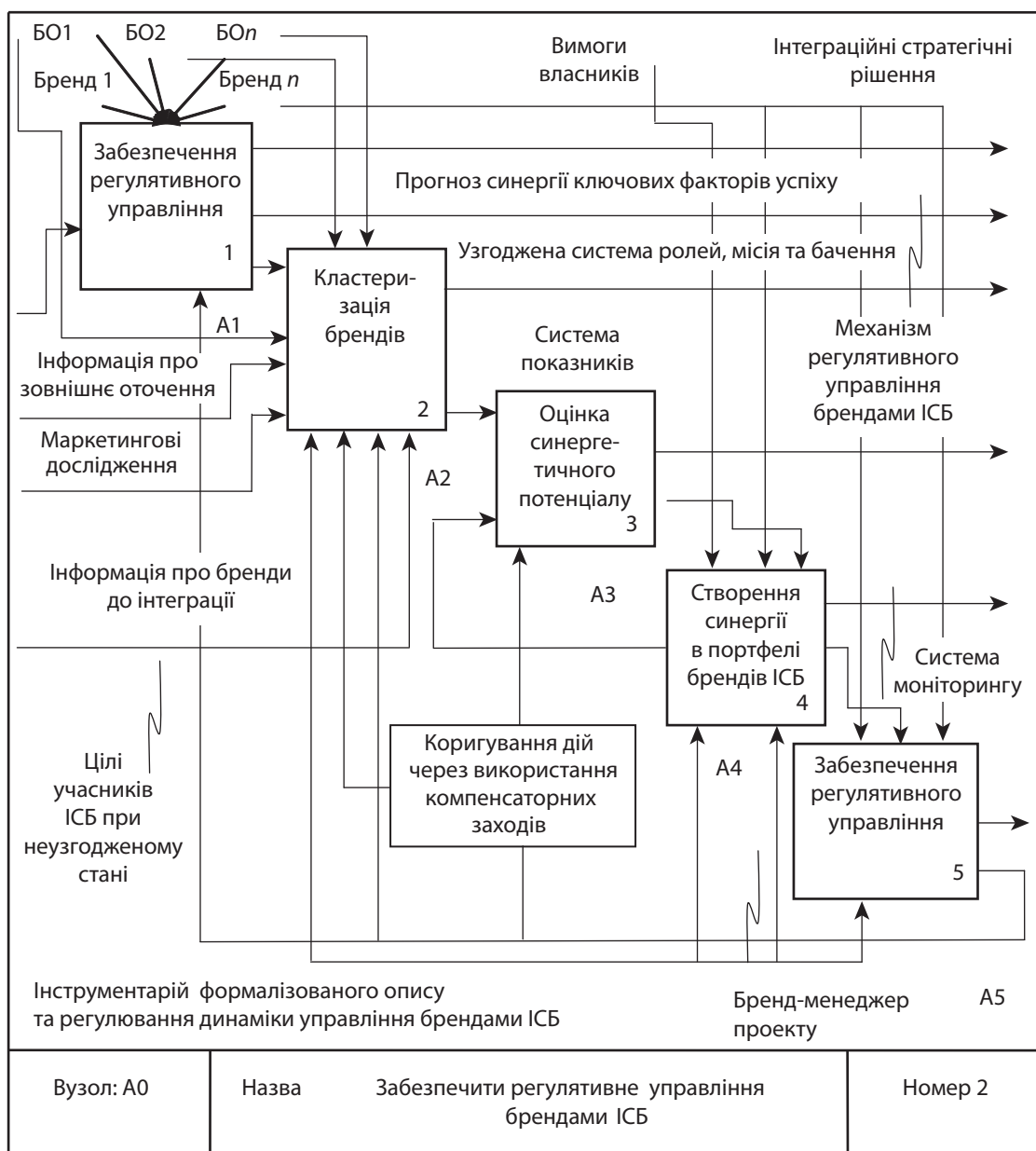


Рис. 3. Послідовність робіт забезпечення регулятивного управління брендами ІСБ

Джерело: авторська розробка.

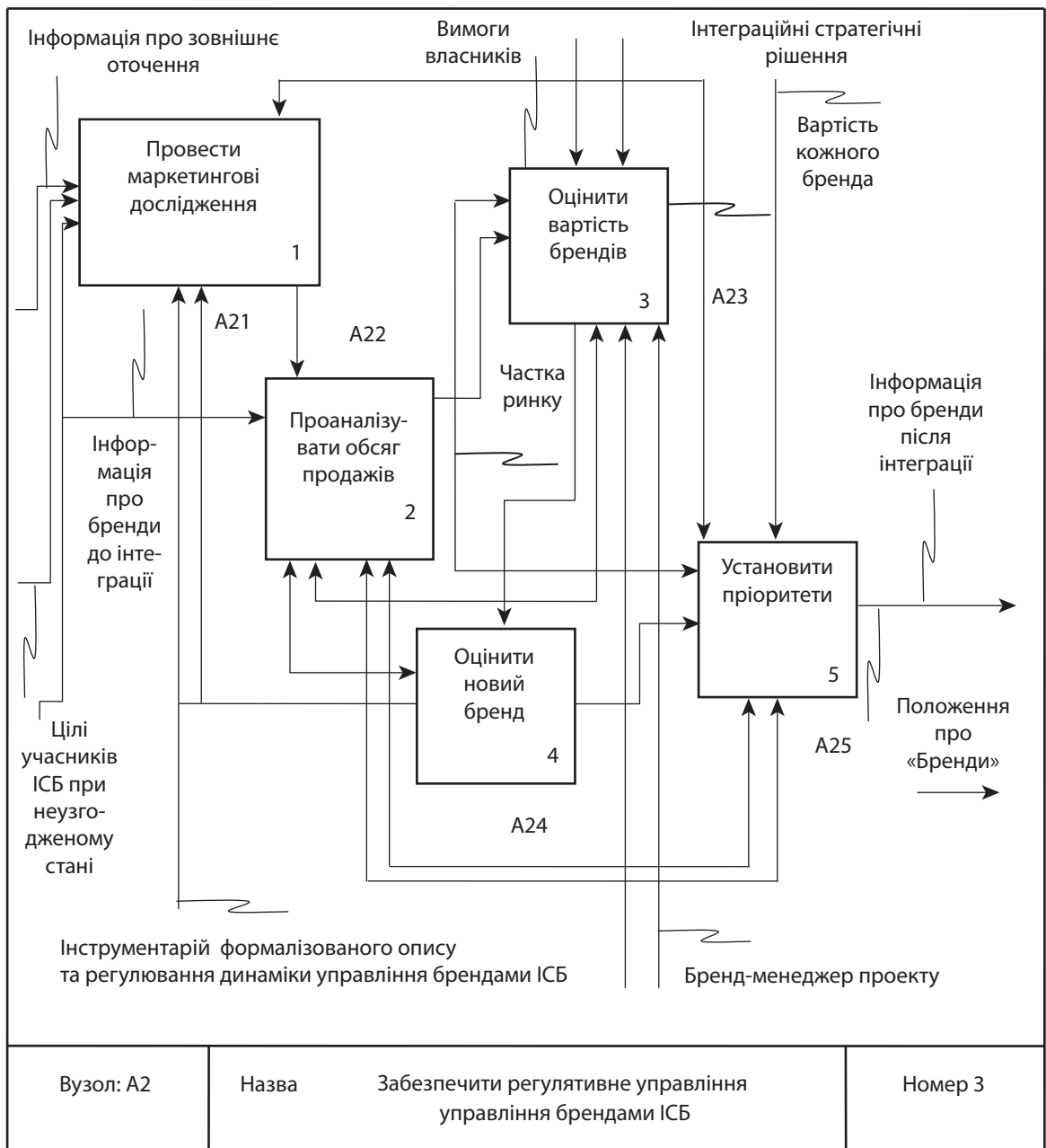


Рис. 4. Послідовність робіт забезпечення регулятивного управління брендами ІСБ (блок А2 референтної моделі)
 Джерело: авторська розробка.

ня таких типових елементів, відповідно до стандарту IDEF0, розкриває логіку запропонованої концепції регулятивного управління брендами ІСБ.

Таким чином, покрокові дії відповідно до запропонованої моделі нададуть можливість адекватно оцінити бренди бізнес-одиноць, які інтегруються, що дозволить сформувати сильний конкурентний портфель брендів, а також створити в ньому синергію, яка додасть бізнесу ІСБ маневреності та гнучкості в умовах, що змінюються.

Оцінка синергетичного потенціалу брендів є необхідною для розгляду ситуації, в якій знаходяться бренди бізнес-одиноць, які інтегруються. Для аналізу в цій сфері задіяна інформація, надана бізнес-

одиноцями, результати маркетингових досліджень, а також вторинна інформація маркетингових агентств.

ВИСНОВКИ

Таким чином, головна мета моделювання бізнес-процесів полягає у створенні та вдосконаленні портфеля брендів ІСБ і складається в наочному представленні регулятивного управління в цілому або його певної частини. Інструментарій формалізованого опису та регулювання динаміки управління брендами ІСБ на основі технології моделювання бізнес-процесів може бути використаний для вдосконалення інструментальної бази формування й оптимізації портфеля брендів будь-якого підприємства.

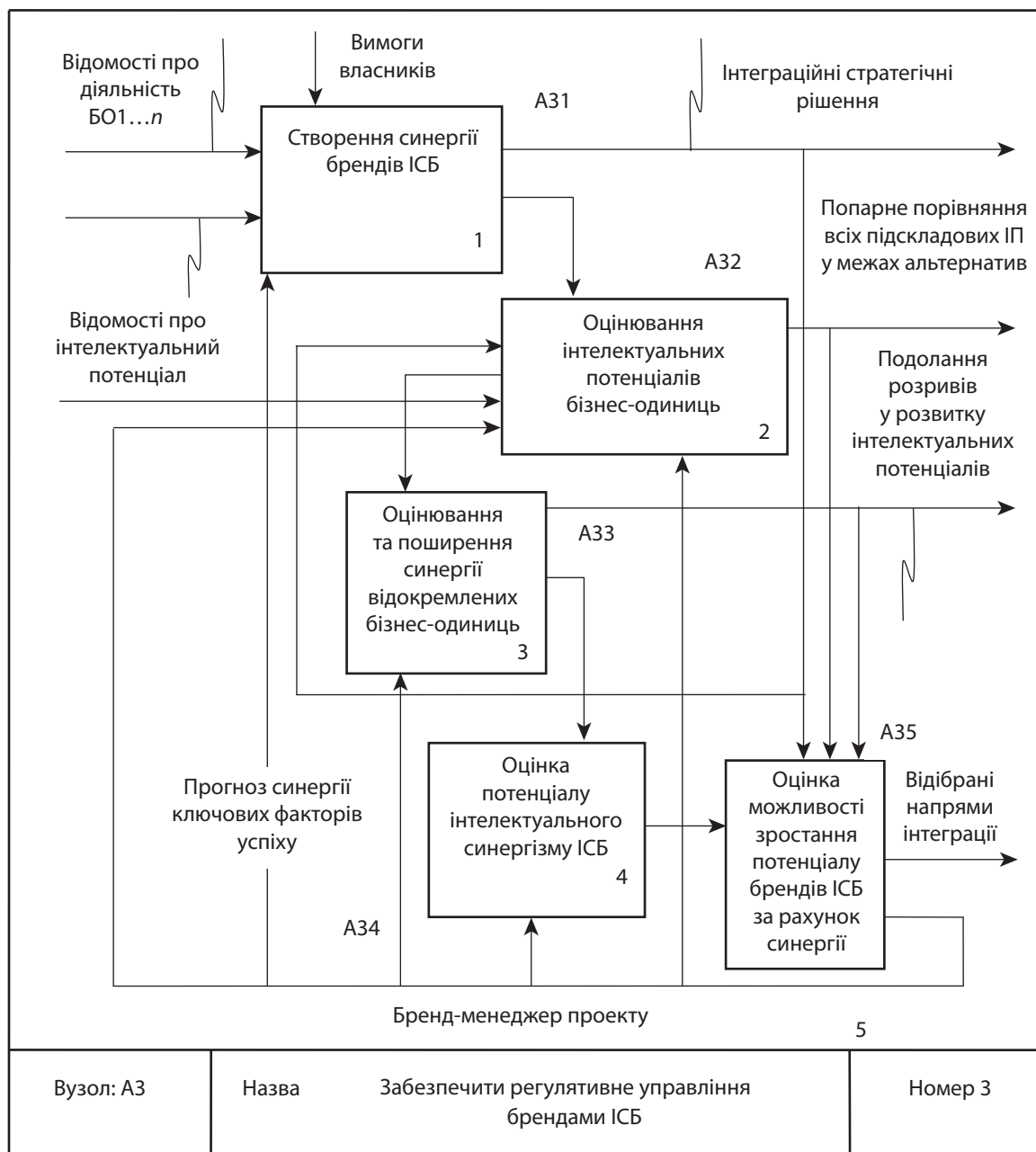


Рис. 5. Послідовність робіт забезпечення регулятивного управління брендами ІСБ (блок АЗ референтної моделі)

Джерело: авторська розробка.

Отже, забезпечення регулятивного управління брендами інтегрованих структур бізнесу спрямоване на подолання протиріччя у системному управлінні портфелем брендів ІСБ і проявляється через інтегративно-стимулюючу функцію прибутку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ганущак-Єфіменко Л. М. Методичні засади стратегічного управління портфелем бізнесу інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 197–204.

2. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.

3. Свечкіна А. Л., Коршенкова А. О. Організаційно-правовий механізм злиття та поглинання в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 30–32.

4. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 135–142.

5. Itami H., Roehl T. W. Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Press, 1991. 200 p.

6. Barney J. B. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. No. 4. P. 791–800.

7. Keller K. Strategic Brand Management. Prentice Hall, 2007. 720 p.

8. LePla J., Davis, S. V. Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership / ed. Parker L. M. Bloomington: AuthorHouse, 2007. 388 p.

9. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2009. 320 с.

10. Jovanic D., Stojadinovic S., Veljovic A. Functional modeling of welding process using IDEF0 methodology. *Metallurgia International*. 2012. Vol. 17. Issue 4. P. 78–82.

REFERENCES

Barney, J. B. "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework". *Academy of Management Review*. Vol. 11, no. 4 (1986): 791-800.

Hanushchak-Yefimenko, L. M. "Metodychni zasady stratehichnoho upravlinnia portfelem biznesu intehrovanykh biznes-struktur" [Methodological Basis for Strategic Portfolio Management of Integrated Business Structures]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2014): 197-204.

Itami, H., and Roehl, T. W. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1991.

Jovanic, D., Stojadinovic, S., and Veljovic, A. "Functional modeling of welding process using IDEF0 methodology". *Metallurgia International*. Vol. 17, no. 4 (2012): 78-82.

Keller, K. *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, 2007.

LePla, J., and Davis, S. V. *Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership*. Bloomington: AuthorHouse, 2007.

Marchenko, V. M. "Metodychni pidkhody do otsiniuvania synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia" [Methodological approaches to assessing the synergy effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (2011): 135-142.

Pylypenko, A. A. *Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: teoretychni osnovy, mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku* [Strategic integration of enterprises: theoretical foundations, management mechanism and modeling of development]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

Svechkina, A. L., and Korshenkova, A. O. "Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm zlyttia ta pohlynannia v Ukraini" [Organizational and legal mechanism of mergers and acquisitions in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5 (2010): 30-32.

Yelifеров, V. G., and Repin, V. V. *Biznes-protsessy. Reglamentatsiya i upravleniye* [Business processes. Regulation and management]. Moscow: Infra-M, 2009.