

16
07.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



ЗАКАПКО Ольга Ігорівна
(студентка групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТОВ «НЬЮ-АЙЛЕНД»»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства</i>	6
1.1. Сутність та роль бренд-менеджменту в господарській діяльності...	6
1.2. Особливості управління брендом у ресторанній сфері.....	10
1.3. Система показників оцінки ефективності бренд-менеджменту.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка та напрями удосконалення бренд-менеджменту в умовах ТОВ «Нью-Айленд»</i>	32
2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Нью-Айленд».....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.....	50
2.3. Оцінка існуючої системи управління брендом ТОВ «Нью-Айленд».....	57
2.4. Напрями удосконалення бренд-менеджменту в умовах ТОВ «Нью-Айленд».....	70
Висновки до розділу 2.....	78
<i>Висновки</i>	80
<i>Список використаних джерел</i>	85
<i>Додатки</i>	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах високої конкуренції сьогодні навіть успішні підприємства зіштовхуються з проблемою розширення кола потенційних споживачів та максимізації прибутку. Як правило, дії зі сторони керівництва компанії щодо розширення власної частки на ринку, а також зниження витрат, не приносять очікуваного результату. Більшість спеціалістів все частіше підтримують позицію, що ключовим елементом успіху організації є лояльність споживачів, їх прихильність до бренду. При входженні підприємства на ринок, як тільки споживачі дізнаються про нього, неминучим є формування в їх свідомості певного враження (або позитивного, або негативного). Саме такі асоціації та загалом сприйняття організації споживачем і створюють бренд, який, у свою чергу, стає провідним інструментом управління ефективністю діяльності фірми, виступаючи в якості її довготривалого фінансового активу. Разом з тим, для споживача бренд являється способом ідентифікації товарів і послуг підприємства. Саме тому, в сучасному суспільстві актуалізується проблема процесу створення та управління брендом підприємства.

Вагомий внесок в дослідження теоретичних та практичних засад брендингу здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Ж. Капферер [24], Ф. Котлер [29], К. Келлер [26], Д. Аакер [2], Ю. Нестерева [37], Малинка О. Я. [34], С. Девіс і М. Данн [55], та інші. Проте, незважаючи на вагому кількість досліджень, потрібно зазначити, що подальший розвиток наукової та практичної діяльності в сфері управління брендом має вагоме значення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи – узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління брендом, а також дослідження особливостей формування та розвитку бренд-менеджменту ТОВ

«Нью-Айленд» та розроблення пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Відповідно до поставленої мети визначено та виконано наступні **завдання:**

- 1) досліджено сутність та роль бренд-менеджменту в господарській діяльності;
- 2) описано систему управління брендом у ресторанній сфері;
- 3) представлена система показників оцінки ефективності бренд-менеджменту;
- 4) проаналізовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним;
- 5) здійснено організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства «Нью-Айленд»
- 6) проведено діагностику фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства
- 7) оцінено існуючу систему управління брендом підприємства «Нью-Айленд»
- 8) розроблено шляхи підвищення ефективності управління брендом досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи – процес формування та розвитку бренд-менеджменту в господарській діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти розроблення та впровадження бренд-менеджменту для підприємства на ринку ресторанного бізнесу.

Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є такі **методи дослідження:**

- теоретичні методи: узагальнення, графічний, математичний методи;
- логічні методи: методи аналізу, порівняння, синтезу, систематизації;

- методи збору інформації: контент-аналіз, аналіз вторинної (звіти, внутрішні документи) інформації на підприємстві, експертне опитування;
- інші методи: модель «ДНК» бренду, «дерево цілей», SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі, модель С. Девіса і М. Данна, діаграма Коуру Ісікави.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, методичні та навчальні публікації відомих вітчизнних та зарубіжних науковців, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в авторському визначенні структури управління брендом ТОВ «Нью-Айленд» та розробленні комплексу заходів підвищення ефективності бренд-менеджменту досліджуваного підприємства та підприємств ресторанної галузі загалом.

Теоретичне значення дослідження представлене в розробці нового підходу в розумінні, поясненні та дослідженні принципів формування бренд-менеджменту. А **практичне значення** роботи полягає в тому, що представлені ідеї можуть бути використані для розробки та модернізації методів підвищення ефективності функціонування системи управління брендом для підприємств ресторанного господарства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 40 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та роль бренд-менеджменту в господарській діяльності

Для формування високих конкурентних переваг, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення стабільності на ринку, незважаючи на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідним для кожного підприємства стає створення якісної системи ефективного управління брендом. Теорія бренд-менеджменту знаходить своє втілення у працях таких відомих класиків як Ж. Капферер [24], Ф. Котлер [29], К. Келлер [26] та багатьох інших.

Потреба в ефективному управлінні брендом впливає з його складної та багатогранної сутності як системи певних цінностей для споживачів та підприємств. Управління брендом передбачає формування, зміцнення та розвиток відносин між брендом та споживчою аудиторією за рахунок розвитку його комунікативних, соціальних, індивідуальних та функціональних властивостей, а також забезпечує ідентифікацію торгової марки через управління її складовими елементами. Зважаючи на багатовимірність явища бренду, для більш широкого його розуміння використовують такі суміжні з ним поняття, як «брендинг» та «бренд-менеджмент». Дослідження дефініції цих термінів дає підстави стверджувати, що не існує єдиного та чіткого розуміння їх сутності.

В цілому брендинг визначається як процес створення та розвитку іміджу марки, як комплекс заходів, направлених на формування образу торгової марки в уяві споживачів, що безпосередньо викликають підвищення конкурентних позицій продукту на ринку [10]. Комплексний вплив усіх зазначених засобів на свідомість споживчої аудиторії досягається шляхом безпосереднього

використання інструментів бренд-іміджу – позитивного образу торгової марки, персоніфікація якого проводиться за допомогою науково обґрунтованих висновків маркетингового дослідження. Необхідно зазначити, що в споживчому світі, де товари-конкуренти не мають суцільних відмінностей, брендинг займає керуючі позиції в процесі індивідуалізації підприємства. Разом з тим, у наукових джерелах запропоноване схоже за своєю сутністю тлумачення «бренд-менеджменту» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення дефініцій «бренд-менеджменту»

Автор	Визначення
Невідомий	бренд-менеджмент (від англ. brand management) – це застосування маркетингових технік до певного продукту, лінійки продуктів або бренда з метою підвищення їх значимості у сприйнятті споживача, збільшення цінності бренда
П. Темпорал	бренд-менеджмент – це добре продумана теорія, тобто сформована система ідей, принципів і методів, яка узагальнює практичний досвід і відображає основні закономірності реалізованих процесів просування продукції
Ф. Котлер та К. Келлер	бренд-менеджмент – процес розробки та реалізації програм і маркетингових заходів, спрямованих на створення та управління торговими марками з метою максимізації їх вартості
Ж. Капферер	бренд-менеджмент – це збалансованість основи бренду у її збереженні, оновленні, розширенні та рості з однієї сторони, й створення нових товарів та послуг з урахування нових споживачів, нових сегментів ринку – з іншої.
І. Крилов	бренд-менеджмент є різновидом маркетингових технологій
Приходченко Я.В.	бренд-менеджмент – це управління, управлінська діяльність, предметом якої в умовах маркетингової орієнтації виступає бренд підприємства, який складається з бренду товару та іміджу підприємства
Н. В. Безрукова	бренд-менеджмент – це творчість, яка заснована не тільки на глибокому знанні ринку, але й на знанні основних правових питань захисту інтелектуальної власності фірми, психології людини, географічних особливостей тощо

Джерело: складено автором на основі [6], [10], [11], [24], [29], [39], [48]

При цьому, на думку Ж. Капферер, одного з трьох найкращих бренд-спеціалістів у світі, процес управління брендом повинен стати сукупністю двох складових: основи бренду та інновації [24, с. 18].

Звертаючись до теорії сучасного бренд-менеджменту, спираючись на думку спеціаліста в області маркетингу, реклами і бренд-менеджменту –

Д. Аакера та виконавчого директора американської консалтингової компанії Brand leadership company – Є. Іоакимшталера, можна стверджувати, що нова парадигма бренд-менеджменту полягає, перш за все, у розвитку ідентичності бренда та активності бренд-менеджера [2, с. 38]. Саме тому, важливим є внесок Нейла МакЕлроя, менеджера з маркетингу в компанії Procter&Camble, який у 1931 році запропонував ввести посаду бренд-менеджера для кожної окремої марки для того, щоб оптимізувати управління складовими портфеля [41].

Спираючись на наведені вище дефініції, можна стверджувати, що посилення впливу, формування стабільності та нарощення капіталу сформованого бренду є головним призначенням бренд-менеджменту. Відтак, доцільним є сформоване в результаті дослідження визначення бренд-менеджменту як стратегічно орієнтованої управлінської діяльності підприємства, яка ґрунтується на формуванні, підтримці та розвитку бренда для підвищення прихильності споживчої аудиторії та посилення конкурентних переваг, забезпечення їх стійкості з метою довготривалого успіху підприємства та зростання вартості бренду.

В процесі бренд-менеджменту відбувається формування бренду та виведення його на ринок за допомогою брендингу. У рамках бренд-менеджменту прийнято виділяти п'ять головних етапів (фаз): формування марочного бачення; створення портрету торгової марки; позиціонування бренду на ринку і у свідомості споживачів; розробка стратегії управління її активами; формування організаційної культури, що підтримує стратегічне управління [37, с. 62].

Формування марочного бачення несе в своїй сутності також розробку назви і рекламного слогану товару чи послуги, побудову основних методів їх продажу та розповсюдження на ринку. Така задача є достатньо трудомісткою і потребує залучення великої кількості інформативних та фінансових ресурсів. Крім того, найчастіше фірми не в змозі самотійно впоратися із завданнями даного напрямку, тому звертаються до інших компаній за професійною

допомогою. Як результат даний етап характеризують як досить тривалий, складний і дорогий процес, що вимагає великої кількості спеціалізованих знань щодо окремого ринку, споживчої аудиторії та конкурентної позиції на ньому.

Другим, не менш важливим етапом, є створення портрету торгової марки. Дана фаза полягає у формуванні та реалізації чіткої мети функціонування бренду, його ідеології для побудови в свідомості потенційних споживачів та суспільства в цілому позитивного сприйняття товару чи послуги, що пропонує підприємство. Ідеологія бренду та його портрет вибудовуються конкретно під потреби обраного сегменту цільового ринку [52, с. 123]. Після повного та глибоко аналізу потенційних споживачів та їх потреб, компанія займається пошуком найоптимальнішого варіанту задоволення цих потреб, залучаючи усі необхідні ресурси, а також звертаючись за допомогою до компаній-партнерів.

Впровадження ідеології бренду відбувається через його позиціонування на ринку. Позиціонування бренду – це процес формування репутації бренду, його іміджу та характеристик таким чином, що споживачам цільової аудиторії легко відрізнити їх за даними цінностями від бренду конкурентів. Позиціонування бренду визначає напрям, необхідний для концентрації стратегічних зусиль компанії. Воно відбувається під впливом зовнішнього середовища і не повинне здійснюватися без самого бренда. Таким чином, позиціонування бренду одночасно є основним джерелом внутрішнього і зовнішнього розвитку компанії [12, с. 40].

За думкою Ф. Котлера, щоб створити успішний бренд, його розробнику слід відповісти на чотири головні запитання: «для кого?», «навіщо?», «для якого використання?» та «проти якого конкурента» [29, с. 429]. Науковець вважає, що чіткі відповіді на ці запитання дозволять підприємству обрати правильне позиціонування бренду.

Після сформованих відповідей на дані питання, бренд-менеджер може перейти до визначення стратегії бренду – способів залучення та напрямів використання ресурсів для ідентифікації бренду, формування його основних цінностей. У науковій літературі управління брендом також визначають як

персонал, що відповідає за створення індивідуальних характеристик бренду, їх зміну для досягнення максимальної ефективності та розробку планів антикризового управління брендом [37, с. 62].

Схожою за своїм змістом є позиція А. Б. Котляра, який трактує основну мету бренд-менеджменту, як таку, що передбачає розвиток та зростання основного нематеріального активу підприємства – капіталу бренду [31, с. 4].

Створення умов для довготривалого функціонування обраної стратегії бренду відбувається шляхом формування потужної організаційної культури, що є завершальним (п'ятим) етапом бренд-менеджменту. Організаційна культура – це система цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників [28, с. 11].

Сьогодні менеджери підприємств розглядають власну організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що забезпечує орієнтацію усіх підрозділів та окремих працівників підприємства на загальну мету, підвищує ініціативність співробітників, стимулює прагнення персоналу працювати на благо компанії, а також полегшує спілкування в середині фірми.

1.2. Особливості управління брендом у ресторанній сфері

Успішний бренд підприємства – це результат довготривалого та складного процесу управління ресурсами, матеріальними та нематеріальними, з метою впливу на свідомість споживача для поліпшення впізнаваності на конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

З проблемою успішного створення брендів у ресторанній сфері пов'язують праці таких дослідників, як: Д. Аакера [1], К. Катсигрис [25], Г. П'ятницької [42]; а способи управління брендом висвітлені в роботах Г. Армстронга [30], Ф. Котлера [29, 30], Ж.-Ж. Ламбена [33], П. Дойля [20]. Поведінкові особливості споживачів п відношенню до брендів демонструють

Дж. Енджела, Р. Блекуелла та П.Мініарда [7, 23]. З числа українських праць в дослідженні брендів слід відмітити публікації Л. Балабанової [5], С. Будько [14], О. Зозульова [22], А. Длігача [18], Є. Ромата [44], Г. П'ятницької [42], В.Тарнавського [47]. Проте, у вітчизняній методології концепція успішного створення та управління брендами у сфері ресторанного господарства представлена в досить вузькому напрямку. Саме тому, постає потреба детального дослідження бренду на українському ринку зі сторони споживача, його впливу на споживача (взаємодія «бренд – споживач») та оберненого впливу (взаємодія «споживач – бренд»).

Однак в сучасних ринкових умовах, число клієнтів перевищує число ресторанних закладів і з кожним роком ця динаміка зростає. Сьогодні у сфері ресторанного господарства України сформувався ринок покупця, а це означає, що для завоювання його прихильності потрібно зробити достатню кількість зусиль. Відтак, на перший план виходить проблема формування ідентичності та впізнаваності ресторанного закладу, а головне – підвищення до нього лояльності споживача, і не останнє місце при цьому займає бренд-менеджмент.

С. Старова в одній із своїх праць пише, що фундаментальне завдання процесу управління брендом полягає передусім у розробці із самого початку «правильного» (того, що відповідає цінностям споживача) образу бренда й у максимально точному донесенні його до цільової аудиторії [45, с. 215]. Якщо ж виникає прогалина між запланованим брендом та брендом, який сприйняв споживач, то постає необхідність використання різного роду інструментів бренд-менеджменту [46, с. 109].

Бренд-менеджмент ресторанів обумовлений розвитком одночасно двох напрямів: брендингу товарів (меню ресторану) та брендингу послуг (атмосфера закладу, його стиль, інтер'єр, обслуговування споживачів, ідея, з якою заклад виходить на ринок) [19, с. 67]. Незважаючи на великий обсяг досліджень, присвячених другій гілці, проблема формування і розвитку брендингу послуг, а також його відмежування від брендингу матеріальних товарів часто залишається поза увагою науковців.

Комплексно «брендинг послуг» розглянув Й. Мурті, який за основу визначення взяв інтеграцію моделі ідентичності бренда Д. Аакера (бренд як продукт, бренд як організація, бренд як особистість і бренд як символ) та модель для послуг «7P» (product, price, place, promotion + process, people, physical evidence). Важливою для дослідження є поява в моделі п'ятого виміру бренда – «бренд як процес» [60, с. 263]. Потрібно відмітити, що при придбанні послуг, споживач ризикує більше, ніж при придбанні матеріальних товарів, оскільки саму послугу можна оцінити лише при безпосередньому контакті з нею, при цьому її якість може значно відрізнятися від стандартів ресторанного закладу.

Отже, розглядаючи процес брендингу у галузі ресторанного господарства, наголосимо, що згадані вище моделі мають вагоме практичне значення для створення та функціонування системи бренд-менеджменту ресторанів, проте, враховуючи наявність двох гілок брендингу в ресторанному бізнесі (товар-послуга), їх специфіка взаємодії потребує більш детального вивчення.

Шведський вчений Томас Гед, коментуючи власну модель чотирьохмірного брендингу, наголошує, що «в XXI столітті бренди будуються навколо відносин, а не навколо речей» [16, с. 107]. Дана модель лягла в основу сучасного управління брендами ресторанів і пропонує розглядати бренд у свідомості споживачів з позиції чотирьох категорій:

1) функціональний вимір – це певні особливості ресторану, що можуть відрізнити його від конкурентів: унікальний смак страв, їх якість та стиль подачі; атмосфера, яка панує у закладі; щирість та відкритість персоналу;

2) соціальний вимір – демонструє певний стиль життя споживача, культурно-соціальні особливості його взаємодії з навколишнім світом, в яких ресторан виступає як соціальний символ, стає місцем зустрічі для поціновувачів відкритого та професійного обслуговування;

3) ментальний вимір – розглядає ресторан як місце повного емоційного спокою та релаксу; тут кожен може забути про свої проблеми;

4) духовний вимір – полягає у великому різноманітті страв, що може запропонувати ресторан та в якості їх приготування. При цьому, чим більшу кількість страв з інших країн зможуть приготувати в ресторані – тим більше емоцій зможе відчувати клієнт, про більшу кількість національних особливостей та звичаїв зможе дізнатися, а якісно приготовлені страви лише посилять цей ефект.

Бренд не може існувати лише в одному вимірі, проте найскладніше – це визначити точки перетину вимірів. Побудову бренду відразу у чотирьох вимірах Т. Гед назвав «розумовим полем бренда». Таке поле дозволяє підприємству розглядати та оцінювати свій бренд одночасно по чотирьом стратегічно необхідних напрямках і побудувати певні критерії (бренд-коди), які зможуть запустити роботу усіх сторін діяльності компанії – від роботи з персоналу до запровадження інноваційних технологій [16, с. 110].

Разом з тим, модель Т. Геда не враховує специфіку перехідної економіки, тому повноцінно використовувати її в Україні ми не можемо, з точки зору «фільтру платоспроможності» українського споживача, який значно відрізняється від західних показників споживання і має пріоритетне значення на вплив в управлінні брендами. Відтак дана модель потребує коригування в особливостях вітчизняної економіки.

Окрім цього, в свідомості споживачів ресторанних закладів бренд сприймається як поєднання психологічних асоціацій з певними індивідуальними атрибутами, що разом формують ідентичність бренду.

Загалом можна створити модель «ДНК» бренду як поєднання його зовнішньої оболонки (атрибути бренду) та внутрішньої оболонки (ідентичність бренду), вкладених одна в одну.

«ДНК» бренду – це суть бренду, яка містить у собі його зовнішні і внутрішні характеристики, відтворює його переваги і передає їх до споживача. Її елементи повинні бути достатніми і узгодженими між собою. Занадто насичена або невизначена «ДНК» бренду не сприймається споживачами. Цінність бренду безпосередньо пов'язана зі змістом такої «ДНК» [34].

Атрибути бренду – це сукупність сенсорних характеристик продукту, які споживач сприймає через зоровий, слуховий, нюховий, тактильний або смаковий контакт і які формують функціональні характеристики бренду (наприклад, ім'я бренду, фірмовий знак, логотип, кольорові поєднання, фірмові шрифти тощо).

Під ідентичністю бренду слід розуміти його зміст, що формується розробниками. Вона складає «генетичний код» бренду, в який зашифровано сім компонентів: асоціації бренду, імідж бренду, індивідуальність бренду, позиція бренду, сприйнята якість бренду, цінності бренду і ядро бренду, які можуть бути поділені на менші складові – «нуклеоїди» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Модель ДНК бренду підприємства ресторанного господарства

Ядро «ДНК» бренду			
Ідентичність бренду (система ознак і якостей бренду, що забезпечує його ідентифікацію і диференціацію).	Якість	рівень задоволення потреб клієнтів, суб'єктивна оцінка клієнтами корисності від споживання продукції і послуг підприємства.	Атрибути бренду (набір звукових, візуальних, емоційних, позитивних чи негативних асоціацій).
	Цінність	поєднання функціональних, соціальних та індивідуальних характеристик бренду, які впливають на вибір споживача, встановлюють значимість товару (послуги) в його свідомості	
	Індивідуальність	особливі, неповторні якості, з якими асоціюють клієнти бренд підприємства.	
	Імідж	образ підприємства, який існує у свідомості клієнтів, що складається під впливом комплексу заходів, які реалізуються, в т.ч. корпоративної соціальної відповідальності, а також власного досвіду та комунікацій безпосередньо клієнтів і підприємства.	
	Асоціації бренду	система знань клієнта про готельно-ресторанний комплекс; система почуттів, які виникають у клієнта при спогадах про бренд, при взаємодії з його атрибутами або під впливом комунікацій.	
	Позиція бренду	місце бренду в свідомості споживача поряд з конкурентними брендами	

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень.

Головним компонентом «ДНК» бренду виступає його ядро – провідна ідея бренду, спрямована до споживача для пришвидшення темпів розвитку на ринку.

Розглядаючи атрибути бренду, важливо відмітити, що в їх основу покладено завдання ідентифікації бренду: відокремлення таких елементів, що допоможуть якнайкраще відрізнити бренд від бренду конкурента і донести до споживача його ціннісну складову. У цій взаємодії, ідентифікація ресторанного бренду відбувається на нейропсихологічному рівні [21, с.16], що зводять увесь процес до вміння споживача відрізнити ресторан від ресторану конкурента на всіх рівнях фізіологічного сприйняття: візуальному, кінестичному, звуковому [36, с.12].

При будь-якій взаємодії зі споживачем підприємству ресторанного бізнесу важливо забезпечити високий рівень задоволеності клієнта, що дозволяють сформувати лояльність споживачів і призведе до підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Лояльність являється однією з форм поведінки споживача, на яку впливає низка факторів. Відтак, лояльність клієнтів ресторанного закладу визначається їх відношенням до ресторанного продукту, який поєднує в собі такі ключові елементи, як: 1) інтер'єр ресторану: інженерне рішення в оформленні залів; рівень освітлення в закладі; дизайн бару; декорування та серверування столів; 2) меню ресторану: саме оформлення меню (його дизайн); асортимент та якість страв, наповнення бару; подача страв; 3) загальна атмосфера закладу, додаткові зручності та форми обслуговування [4, с. 52].

Сукупність цих характеристик буде в свідомості споживачів уявлення про якість ресторанного продукту.

У ресторанному бізнесі на лояльність споживачів впливають також інші фактори, серед яких: співвідношення між ціною, яку пропонує ресторан за продукт та уявленням споживача про цінність цього продукту; характеристики товарів і послуг ресторану та ступеня їх відповідності бажанням клієнта; характеристики рівня обслуговування з врахуванням потреб споживача; співвідношення продукту ресторану та його ціни із закладами конкурентів; економічні особливості розвитку країни, економічна стабільність споживачів; імідж бренда [15, с. 124].

У своїй науковій праці Найдьонова Ю.С. [36, с. 15] показує основні причини, які впливають на рівень сприйняття ресторанного бренду, виявляє основні мотиви відвідування ресторанів, демонструє пріоритети лояльності споживачів та розкриває шість типів лояльного поведіння, на основі яких формується стратегія бренд-менеджменту ресторанного господарства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи лояльного поведіння споживачів у ресторанному бізнесі

Тип лояльного поведіння	Характеристика типу	Вплив на ресторанний бізнес
Прихильник	Споживач одержав повне задоволення своїх потреб і повідомляє про свій досвід іншим потенційним клієнтам	Для ресторанного бізнесу цей тип має найбільш вагоме значення, оскільки клієнт стає прихильником бренду. Відтак, підприємство не витрачає ресурсів на просування бренду, бо за нього це зробить сам споживач.
Вірнопідданий	Потреби споживача задоволені, але про свій досвід він не повідомляє іншим.	При цьому ресторанний заклад отримує постійного клієнта, але потребує додаткових витрат на завоювання прихильності інших споживачів.
Перебіжчик	Незадоволений споживач, який не розповідає про свій досвід.	Такий тип не лояльний до жодного ресторанного закладу. Він постійно прагне чогось нового, кожного разу віддає перевагу іншому ресторану.
Терорист	Сильно незадоволений клієнт, який розповідає про свій досвід всім навколо.	Даний тип несе найбільш небезпечний вплив на ресторанну галузь. При побудові відносин з ним, важливо йти на компроміс, задовольняючи усі його потреби.
Найманець	Задоволений споживач, який постійно шукає кращі умови	У цьому випадку споживач постійно вимагає чогось більшого від закладу: знижку, комплімент від кухаря, подарунок. Іноді потрібно задовольняти його забаганки, але важливо не дозволяти клієнту переходити межу, вміти вчасно і коректно відмовити.
Заручник	Споживач не має вибору в закладі, може бути задоволений або незадоволений	Ресторан, якому віддає перевагу споживач, зачинений, тому він обирає перший ліпший. Також така тенденція актуалізується у наш час під час пандемії COVID-19, коли більшість ресторанів зачинені або працюють лише з доставкою. Тоді споживач просто не має вибору.

Джерело: складено автором на підставі [36]

На підставі типів лояльного поведіння споживачів підприємство може визначати найбільш ефективні способи взаємодії із клієнтами, виокремлювати

їх в окремі групи і будувати певну стратегію впливу на них. Так, «прихильника» можна використовувати як «рупор» компанії та її бренда, заохочуючи його додатковими подарунками: індивідуальна знижка постійного клієнта, святковий обід на день народження, запрошення на святкову подію, пов'язану з історією створення ресторану тощо. В даному випадку клієнт не потребує постійних нагадувань, а до основних способів комунікацій належать персональні короткі повідомлення про різні події в ресторані та привітання зі святами. За допомогою цих засобів впливу можна також переконати «вірнопідданого» розповісти про свій досвід іншим. Для типа «перебіжник» важливим є новизна в закладі, різноманіття страв, розвиток у всіх сферах діяльності закладу. Ізолювати «терориста» можна шляхом надання йому можливості написати скаргу або розв'язати конфлікт з персоналом (конфлікт повинен бути ефективним і контрольованим). При цьому посилити вплив на «терориста» потрібно шляхом наступних підтримуючих повідомлень: запрошення на захід у ресторані, привітання зі святом, спеціальні пропозиції тощо.

Численні дослідження у сфері управління брендами ресторанного бізнесу виділяють чотири основні критерії вибору споживачем ресторанного закладу: смак, обслуговування, місце, ціна.

На сучасному ринку існує багато ресторанів, які відповідають вимогам споживача, однак, схожі за своїми критеріями ресторани, часто мають різне значення для споживачів, тому одні з них простоюють, інші – досягають успіху. Крім того, на ринку є багато кафе із середньою якістю страв, які постійно заповнені відвідувачами. Усвідомлення такого феномену лежить за межею існуючих стандартів та банального опитування споживачів. Очевидно, що рішення знаходиться в області психології, у вивченні глибинних потреб клієнта та використання цих знань в процесі формування ресторанного бренду.

Брендинг ресторанного бізнесу завжди поєднує в собі дві складові: раціональну і емоційну. Успішне управління брендами полягає в усвідомленні важливості кожної складової та в їх гармонійному поєднанні.

1.3. Система показників оцінки ефективності бренд-менеджменту

В сучасному світі над питанням оцінки ефективності бренд-менеджменту працювали і продовжують працювати багато дослідників. У цьому підрозділі ми розглянемо найбільш популярні моделі дослідження ефективності брендингу. Що мають вагоме значення при формуванні системи управління брендами у всіх сферах діяльності, у тому числі в ресторанній сфері.

Проблему оцінки ефективності бренд-менеджменту з точки зору необхідності цілісного підходу до її вивчення розглядає відомий дослідник у цій сфері – Л. де Чернатоні. В основу його моделі лягло, проведене ним у 1998 році дослідження, що довело важливість використання сукупності показників для оцінки ефективності управління брендом, які базуються і на бізнес-критеріях, і на відношенні споживачів до бренду [56].

Згодом підхід вченого був втілений у матриці, яка поєднує в собі оцінку внутрішніх та зовнішніх сторін бренду (стовбці матриці) шляхом дослідження бачення бренду, організаційної культури підприємства, завдання бренду, його сутності, впровадження та пошук необхідних ресурсів для бренду (рядки матриці), які є послідовними етапи процесу створення і розвитку бренду (рис. 1.1).

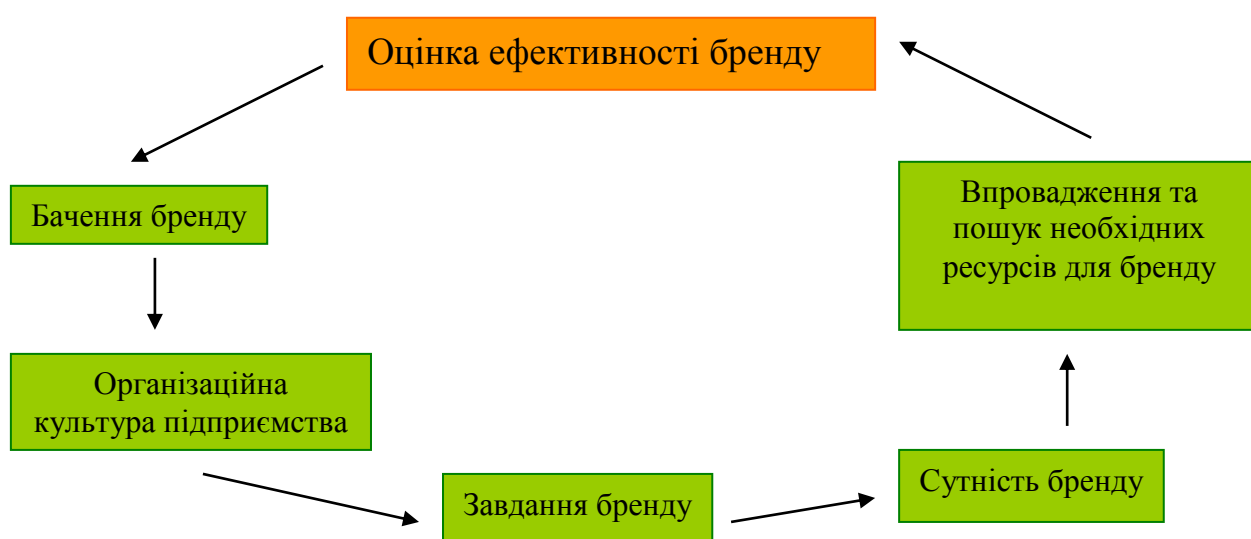


Рис. 1.1. Оцінка ефективності бренду на різних етапах його формування

Джерело: складено автором на основі [56], [57]

Для визначення ефективності в побудові та управлінні брендом на кожному окремому етапі було сформовано ряд запитань (всього 51 запитання). Відповіддю на ці запитання являється оцінка від 0 до 5 балів. На кожному етапі розраховується інтегральна оцінка (середнє арифметичне оцінок). Наступним етапом є оцінка життєдіяльності бренда шляхом побудови його «діаграми здоров'я». Розглянемо приклад, наведений Чернатоні, в якому аналізований бренд стає неефективним з точки зору «завдань бренду», проте має сильний позитивний вплив зі сторони «організаційної культури» (рис.1.2).

	Слабкий рівень			Сильний рівень		
	0	1	2	3	4	5
Бачення бренду						
Організаційна культура підприємства						
Завдання бренду						
Сутність бренду						
Впровадження та пошук необхідних ресурсів для бренду						

Рис. 1.2. «Діаграма здоров'я» бренду (приклад Чернатоні)

Джерело: складено автором на основі [56], [57]

При ретельному вивченні кожного окремого етапу створення та розвитку бренду, «діаграма здоров'я» дає змогу власникам бренду зрозуміти слабкі сторони в системі управлінні брендом та вчасно прийняти заходи щодо підвищення її ефективності.

Вагомий внесок в дослідження ефективності бренд-менеджменту зробив також М. Шеррінгтон, який запропонував використовувати оцінку ключового індикатору (Key Performance Indicator – KPI) [53]. В основу даного індикатора лягла стратегія розвитку підприємства та бачення підприємством існуючого ринку.

М. Шеррінгтон акцентує увагу на виділенні одного домінантного KPI, що дозволить сконцентруватися підприємству на найбільш ефективному напрямку розвитку та допоможе перевірити чи досягаються усі необхідні цілі такого

розвитку [53]. З точки зору адаптації підприємства до конкретної ринкової ситуації така модель є виправданою, проте, розглядаючи такий складний та багатогранний процес, як управління брендом, спрощення системи показників є неконструктивним рішенням. Крім того, така модель вимагає постійного контролю та відстеження актуальності домінантного KPI, що може не спростити, а тільки ускладнити загальну систему оцінки показників.

Американський вчений, один з найвідоміших фахівців бренд-менеджменту – Д. Аакер, пропонує власну модель дослідження ефективності управління брендом, яка базується на вивченні системи активів марочного капіталу, в якій лежать: «обізнаність про бренд», «сприймана якість бренду», «лояльність бренду», «асоціації, пов'язані з брендом» [1, с. 124].

Оцінити таку систему автор пропонує шляхом використання «десяти показників капіталу бренду» («Brand Equity Ten») (табл.1.3). Проте, Д. Аакер наголошує, що оцінка ефективності бренд-менеджменту включає не тільки фінансові, але й ринкові та поведінкові показники [2, с. 132]. Крім того, слід зазначити, що використання цих десяти показників пристосоване не до всіх ситуацій і, за настановою дослідника, потребує вдосконалення та модифікації відповідно до конкретних ситуацій чи наявних завдань.

Таблиця 1.4

«Десять показників капіталу бренду» (за Д. Аакером)

Показники прихильності: 1. Цінова премія 2. Задоволеність споживача/лояльність до бренду	Показники сприйнятої якості/лідерства бренду: 3. Сприйнята якість 4. Лідерство/популярність
Показники асоціації/диференціації: 5. Сприйнята цінність 6. Індивідуальність бренду 7. Асоціації з організацією	Показники обізнаності про бренд: 8. Поінформованість про бренд
Показники ринкової поведінки: 9. Частка ринку 10. Ринкова ціна і представленість бренду в дистрибутивній мережі	

Джерело: складено автором на основі [2]

Відповідно до наведеної таблиці 1.4 бачимо, що перші чотири групи показників базуються на оцінці активів марочного бачення зі споживчої точки зору, отриманої в результаті дослідження, остання (п'ята) група показників

описує ситуацію, що склалася на ринку. При цьому, автор моделі зазначає, що корінним критерієм оцінки марочного капіталу була і залишається лояльність споживачів до бренду, яка несе в собі стрижневий спосіб ідентифікації та підвищення конкурентоспроможності бренда на сучасному ринку.

Дослідники Т. Муноз і С. Кумар запропонували підхід до оцінки ефективності бренд-менеджменту, який базується на основі трьох ключових класів метрик: сприйняття, поведінка, фінанси [61]. За думкою авторів, організація сама повинна визначати показники, які увійдуть до складу кожного класу метрик. Основним недоліком такої моделі є виключення ринкових показників і зосередження уваги лише на споживчих і фінансових показниках успішності бренду.

Оцінці ефективності управління брендом з використанням метрик присвятили свої дослідження також Д. Леман, К. Келлер і Дж. Фарлей. У 2008 році була опублікована їхня праця, присвячена аналізу та виявлення універсальних бренд-метрик, а також встановлення взаємозв'язку між ними [58]. До складу метрик увійшли такі групи, як: «розуміння бренду», «порівняльна перевага», «міжособистісні відносини», «історію бренду», «перевага бренду» і «прихильність бренду». Найбільшу увагу автори приділяють метрикам «міжособистісні відносини» та «історія бренду». Результати цього дослідження можуть використовуватися при формуванні та оцінці загальної моделі ефективності бренд-менеджменту.

Останньою моделлю, яку ми розглянемо, є модель оцінки ефективності брендингу С. Девіса і М. Данна [55]. Основною особливістю даної моделі є те, що вона аналізує абсолютно всі контакти з брендом, які виникають поза бажанням підприємства, але, разом з тим, залишають у свідомості клієнтів, посередників та працівників певні спогади про нього. Тому, для посилення позицій бренду важливим етапом постає усвідомлення підприємством саме цієї особливості, після чого основним завданням для керівників стає підкріплення елементів бренду через виявлення, розподіл, а на кінцевому етапі – контроль всіх точок контакту з ним.

Основними перевагами даної моделі є практичність, яка допомагає оцінити бренд, його позиції за межами підприємства через аналіз очікувань споживачів і дій конкурентів, а також інформативність, що дає змогу приймати ефективні стратегічні і тактичні рішення по формуванню, просуванню та після продажному обслуговуванню.

Щоб оцінити ефективність бренду, С. Девіс і М. Данн запропонували аналізувати досвід споживачів через три групи точок контакту споживача і бренду [55]: досвід до здійснення покупки, досвід під час здійснення покупки та досвід після здійснення покупки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. «Колесо» точок контакту з брендом (за Девісом-Данном)

Джерело: складено автором на основі [55]

Оцінка пріоритетності, впливовості і значущості точок контакту з брендом за моделлю С. Девіса і М. Данна відбувається наступним шляхом: усі визначені точки контакту з брендом оцінюють експертним методом від «1» до «5» відповідно до цілей підприємства, де «1» – це найменший бал, а «5» – найбільший. Також, кожна точка контакту має певну важливість (вагу) на

різних стадіях здійснення покупки, яка отримує оцінку «1», «2» або «3», де «1» – помірно значення, «2» – середнє значення, «3» – максимальне значення. Для визначення кінцевої оцінки точки контакту з брендом, потрібно скласти експертні оцінки та помножити їх на вагу відповідної точки контакту. Процес дослідження ефективності бренд-менеджменту за моделлю «Девіса-Данна» складається з двох різних оцінок:

- 1) оцінка важливості і значимості точок контакту з брендом на думку компанії;
- 2) визначення значущості виділених точок контакту для досягнення сукупних цілей компанії та споживача.

Даний підхід є, на нашу думку, комплексним і найбільш ефективним при дослідженні процесу управління брендингу в компанії. Саме тому, розглянемо його більш детально на прикладі досліджуваного в бакалаврській кваліфікаційній роботі підприємства у II розділі.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним

Проблема захисту брендів від копіювання та імітації, а також їх охорона в умовах недобросовісної конкуренції постала ще з часів розвитку перших товарних ринків. Прагнення компаній повторити бренд або скопіювати його характерні риси: дизайн, упаковку та інші атрибути комунікації зі споживачами, з'явилося через бажання в найкоротші строки повторити успіх компаній, що стали лідерами ринку, усунути своїх конкурентів та відвоювати найбільш прибуткову долю ринку.

Хоча світовий досвід показує наявність великої кількості правозахисних інструментів, проте методологія поняття «бренд», а також його асоціативні особливості є настільки широкими, що процес правового захисту бренду та його елементів значно ускладнюється.

Разом з тим, головним правилом у процесі захисту брендів являється правовий захист бренду в розрізі кожного з його ключових елементів [43]. Тобто, для максимальної захищеності бренду потрібно забезпечити реєстрацію усіх можливих елементів, що створюють в свідомості споживача в кінцевому результаті загальний образ бренду. Крім того, атрибути бренду беруть участь в інформаційно-комунікаційному процесі і дозволяють ідентифікувати бренд серед інших брендів.

До атрибутів бренду вітчизняні вчені, зазвичай, відносять такі, як: назва, торгівельний знак, логотип, стиль та рівень обслуговування споживачів, а також інші комбінації, які створюють неповторний образ бренду і свідомості споживача [38, с. 127]. Закордонні науковці ідентифікують бренд у розрізі шести основних компонентів, а саме: 1) атрибути бренда; 2) образ бренда; 3) сутність бренда; 4) характеристика товару/послуги; 5) інформація про споживача; 6) ставлення споживача до товару [54, с. 152].

Разом з тим, різноманіття підходів до визначення компонентів бренду дозволяють класифікувати їх за різними ознаками і розділити на дві великі групи: основні та допоміжні. До основних елементів бренду відносяться ті, що визнані на законодавчому рівні, використовуються в юриспруденції та захист яких передбачений чинним законодавством, тобто це сама назва бренду та торговельна марка.

Вдало підібране найменування є основою для створення позитивного іміджу бренду, ефективним інструментом його просування на ринку та підвищення споживчої активності товарів/послуг підприємства. Більшість досліджень у цій сфері вказують на те, що лише 10% споживачів не звертають уваги на назву бренду, для решти 90% бренд завжди викликає асоціації з якістю продукції [3]. Хоча спроби в закріпленні терміну «комерційне найменування» на законодавчому рівні були (зокрема, до Господарського кодексу [17] був поданий законопроект, який містив наступне визначення: комерційне найменування – це буквене або словесне визначення суб'єкта господарювання,

що виконує функцію його індивідуалізації), проте на сьогодні термін досі не визнаний.

В Законі України «Про охорону прав на знак для товарів та послуг» йдеться про те, що власник свідоцтва може забороняти іншим особам використовувати зареєстрований знак на товар/послугу, споріднених з наведеними у свідоцтві, якщо внаслідок такого використання можна ввести в оману щодо особи, яка виробляє товари чи надає послуги; а також позначення, схоже із зареєстрованим знаком, щодо наведених у свідоцтві товарів і послуг або споріднених з наведеними у свідоцтві, якщо внаслідок такого використання можна ввести в оману щодо особи, яка виробляє товари чи надає послуги, або ці позначення й знак можна сплутати [40]. Відповідно до наведеного, можна зробити висновок, що захист торгівельної марки на законодавчому рівні в Україні може бути обмежений переліком товарів або послуг, що вказані власником у свідоцтві.

До ключових правил захисту торговельної марки в Україні також відносять наступні [14]:

- власник свідоцтва наділяється правом на використання торговельної марки, виключним правом надавати дозвіл третім особам на використання марки та забороняти неправомірне використання;
- захист надається від неправомірного використання зареєстрованого знака або позначень, схожих із знаком, щодо товарів, визначених у свідоцтві;
- зміст прав на обсяг правової охорони, що надається, визначається зображенням знака та переліком товарів і послуг, внесених до реєстру, і засвідчується документом – свідоцтвом, а саме право виникає з дати подання заявки на отримання свідоцтва;
- строк дії свідоцтва обмежений, кожне наступне продовження передбачає внесення плати за підтримання чинності свідоцтва.

Крім основних елементів бренду існують також допоміжні: слоган (девіз), корпоративний герой, фірмова музика, упаковка тощо. Основною проблемою їх правового захисту являється дуальність правового режиму їх існування: як

авторського права та як об'єктів промислової власності [8]. Відтак, наприклад, сьогодні об'єкт може бути захищений авторським правом, а вже через деякий час підпадати під захист шляхом класифікації торговельної марки за певними видами товарів і послуг, що вона представляє.

Слоган або девіз являється одним із найважливіших компонентів бренду. Це, так звані, короткі та влучні фрази, що характеризують сутність певних товарів або послуг і позитивно впливають на сприйняття клієнтами певної інформації про продукцію компанії. На законодавчому рівні особлива увага приділяється методам створення слогану (девізу), відповідно до яких він може підлягати під різні правові режими. Так, популярні рекламні слогани в Україні часто створюються як знаки обслуговування або товарні знаки, захист яких регулюється чинним законодавством (Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [40]).

На практиці відомі такі ситуації, при яких рекламний слоган використовували під видом товарного знака одразу дві компанії, що виробляють різні товари. Причиною цього стало те ж саме законодавство, яке передбачає, що рекламний слоган не може бути використаний для позначення продукції різного роду, яку виготовляє заявник [6]. Також існує низка проблем в реєстрації девізів. Наприклад, девіз, який містить хвалебний підтекст про виробника продукції може взагалі не пройти реєстрацію.

Закордонна практика захисту слоганів відрізняється від вітчизняної тим, що вони можуть бути зареєстровані як знаки для товарів/послуг підприємства в цілому за умови, якщо вони не несуть вказівок або позначень про характеристики конкретного товару/послуги. Також, слогани можна поєднувати з іншими знаками ідентифікації компанії, використовувати окремо, а також частинами [32, с. 235].

На практиці зустрічаються випадки копіювання не лише рекламних слоганів в цілому, але і їх супровідних елементів: зображення і звуку. На законодавчому рівні таке «копіювання» не вважається порушенням авторського

права, проте порушення умов добросовісної реклами та здорової конкуренції можна констатувати [35, с. 35].

До інших допоміжних елементів бренду належать фірмові персонажі, які є уособленням бренду, способом налагодження емоційного контакту із споживчою аудиторією. Вони зосереджують увагу клієнтів на окремих товарах/послугах компанії і допомагають підвищити турботу про своїх споживачів незалежно від вікової категорії або фінансового положення, посилюючи таким чином імідж компанії на ринку.

Крім того, що корпоративними героями можуть бути як вигадані персонажі, так і реальні особи. У другому випадку важливо пам'ятати про наявність відповідної письмової згоди людини, зображення якої використовує компанія, адже за законодавством України (ст. 308 Цивільного кодексу України) фотографії, на яких зображено фізичну особу, можуть бути публічно показані, відтворені, розповсюджені лише за згодою цієї особи [51].

Варто відмітити, що майже кожен, з існуючих елементів бренду являється об'єктом інтелектуальної власності та є захищеним відповідним законодавством за умови його реєстрації [27, с. 10].

Інтелектуальна власність являється найбільш ефективним інструментом розвитку як окремого бренду, так і світового ринку в цілому. Вона дозволяє підприємству успішно втримувати власні позиції на ринку, активно розвиватися та діяти в умовах загостреної конкуренції.

Разом з тим, зі зростанням рівня конкуренції, захист ідей, новітніх розробок, ноу-хау, талантів у різних сферах вимагає підвищення активності зі сторони держави щодо інтелектуальної власності. Дана проблема актуалізується також через зростання кількості компаній, які використовують інтелектуальну власність як спосіб підвищення власної конкурентоспроможності на ринку.

Велика Британія стала однією з перших країн у світі, яка ввела на законодавчому рівні боротьбу зі злочинами у сфері інтелектуальної власності. Першим законопроектом у цій країні стала «Національна стратегія боротьби

зі злочинністю у сфері інтелектуальної власності», яка наголосила на важливості об'єднання зусиль між органами виконавчої влади, бізнес-структурами та громадськими організаціями для побудови ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності. Крім того, в основі даної стратегії лежить завдання створити єдину державну систему для дослідження та аналізу кримінальної ситуації у сфері захисту прав інтелектуальної власності, дослідити і поширити основні методи боротьби з інтелектуальним піратством, використовуючи як вітчизняний, так і зарубіжний досвід. Для реалізації цього завдання навіть була сформована спеціальна Група протидії інтелектуальній злочинності, яка стала підрозділом британського Відомства з інтелектуальної власності [9].

Важливо також згадати досвід Франції в питанні захисту інтелектуальної власності, який є досить корисним для переосмислення і перенесення на українські реалії. Так, у Франції законодавством встановлений конкретний перелік порушень у сфері інтелектуальної власності, за вчинення яких винний буде нести відповідальність. Крім того, Розділом 3 Частини 3 Угоди про торговельні аспекти права інтелектуальної власності передбачено застосування тимчасових заходів щодо запобігання порушень у сфері інтелектуальної власності (наприклад, для перевірки організацій та установ, які порушили законодавчі норми, видається ордер суду). Цікавим у досвіді Франції є також робота спеціальних судових працівників, які, за необхідності, можуть залучати поліцію та відповідних експертів при зборі доказів (наприклад, здійснення огляду; вилучення матеріалів відео- та фотозйомки; аналіз продукції підприємства, одержання необхідних документів тощо).

Цікавим для України є також досвід Швейцарії, в якій за ініціативи Швейцарського федерального інституту інтелектуальної власності і національного комітету Міжнародної торгівлі була сформована Швейцарська комісія по боротьбі з контрафакцією і піратством (згодом – Асоціація «Зупинити піратство»). Основним завдання цієї комісії стало вдосконалення

форм взаємодії між державою та приватним сектором, забезпечення рівня проінформованості суспільства у сфері інтелектуальної власності [9].

Отже, підсумовуючи вище зазначене, потрібно сказати, що особливу увагу слід приділити питанню вдосконалення системи законодавчого регулювання у сфері захисту прав інтелектуальної власності та інформаційному забезпеченню підприємців при створенні брендів. Для попередження копіювання або імітації брендів в умовах недобросовісної конкуренції потрібно забезпечити захист кожного з їх компонентів. Розглядаючи основні та допоміжні елементи бренду, варто наголосити, що їх структура може бути змінена або доповнена компаніями відповідно до сфери їх діяльності та функцій бренду, тому їх правовому захисту слід приділити достатньо уваги. Крім того, багатство зарубіжного досвіду у сфері захисту інтелектуальної власності може бути досліджене, проаналізоване, доповнене та перенесена на український ринок.

Висновки до розділу 1

Відповідно до проведеного теоретико-методичного дослідження, результати якого були викладені в I-му розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи, були зроблені наступні висновки:

1. Бренд менеджмент являється ключовим інструментом в процесі формування конкурентних переваг підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та досягнення стабільності на ринку в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. При дослідженні поняття «бренд» вчені використовують такі суміжні з ним поняття, як: «брендинг» та «бренд-менеджмент». Проте, результати дослідження дають підстави стверджувати, що єдиного і чіткого розуміння сутності цих понять наразі не існує. В процесі дослідження було також сформоване власне визначення бренд-менеджменту як стратегічно орієнтованої управлінської діяльності підприємства, яка ґрунтується на формуванні, підтримці та розвитку бренду для

підвищення прихильності споживчої аудиторії та посилення конкурентних переваг, забезпечення їх стійкості з метою довготривалого успіху підприємства та зростання вартості бренду. Процес управління брендом передбачає п'ять фаз: формування марочного бачення; створення портрету торгової марки; позиціонування бренду на ринку і у свідомості споживачів; розробка стратегії управління її активами; формування організаційної культури, що підтримує стратегічне управління.

2. Бренд-менеджмент ресторанів розвивається одночасно у двох напрямках: матеріальному (продаж товарів) та емоційному (продаж послуг). До основних моделей дослідження системи управління брендом підприємств ресторанної сфери відносять такі, як: модель Й. Мурті та модель чотирьохмірного брендингу Томаса Геда.

Основною характеристикою бренду є його «ДНК», представлена набором зовнішніх і внутрішніх характеристик, які створюють ключові переваги в свідомості споживача.

Для побудови стратегії взаємодії із клієнтами підприємством може бути використана схема п'яти типів лояльного поведіння споживачів.

3. Ефективність брендингу можна дослідити за допомогою таких методів, як: метод (матриця) Л. де Чернатоні; оцінка ключового індикатору М. Шеррінгтона; «десять показників капіталу бренду» Д. Аакера; дослідження трьох ключових класів метрик Т. Муноза та С. Кумара; універсальні бренд-метрики Д. Лемана, К. Келлері і Дж. Фарлея; модель оцінки ефективності брендингу С. Девіса і М. Данна, яка, на нашу думку, є найбільш повною та найбільш ефективною при дослідженні бренд-менеджменту підприємства.

4. Головним правилом у процесі захисту брендів являється правовий захист бренду в розрізі кожного з його ключових елементів. Основною проблемою правового захисту брендів являється дуальність правового режиму їх існування: як авторського права та як об'єктів промислової власності. Майже кожен, з існуючих елементів бренду являється об'єктом інтелектуальної власності та є захищеним відповідним законодавством за умови його реєстрації.

Зі зростанням рівня конкуренції, захист ідей, новітніх розробок, ноу-хау, талантів у різних сферах вимагає підвищення активності зі сторони держави щодо інтелектуальної власності. Багатство зарубіжного досвіду у сфері захисту інтелектуальної власності може бути досліджене, проаналізоване, доповнене та перенесена на український ринок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТОВ «НЬЮ-АЙЛЕНД»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства «Нью-Айленд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нью-Айленд» – одне з підприємств, що працюють на ринку ресторанного бізнесу в Житомирському районі та займає конкуруючі позиції серед організацій в ресторанній галузі.

ТОВ «Нью-Айленд» (далі – «Нью-Айленд») було засноване в 2017 р., форма власності – колективна, організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Код за ЄДРПОУ: 41202406. Юридична назва: «Нью-Айленд», ТОВ. Юридична адреса: 12441, Житомирська обл., Житомирський район, селище міського типу Новоуївинське, вулиця Моторна, будинок 8. Керівник: Котляр Тетяна Петрівна. Чисельність персоналу на 15.11.2019 р. складає – 13 чол.

Основною сферою діяльності підприємства є робота ресторану та надання послуг з доставки продуктів харчування (56.10). До інших видів діяльності ТОВ належать оптова торгівля харчовими продуктами та організація розваг і відпочинку.

До основних функцій менеджменту належать наступні: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Детальне дослідження та вивчення зазначених функцій на підприємстві дозволяє визначити проблеми та перспективи його успішного розвитку. Саме тому, на основі проведених досліджень, здійснено опис основних функцій менеджменту ТОВ «Нью-Айленд».

Функція планування полягає в управлінні цілями підприємства: формування місії компанії, відповідно до якої визначаються стратегічні, тактичні та операційні цілі щодо різних сфер діяльності фірми, враховуючи

проблеми та перспективи розвитку організації. Кожна ціль підприємства повинна бути чітко сформульована, мати конкретного виконавця та конкретні часові рамки. Встановлення цілей організації відбувається шляхом здійснення портфельного аналізу її діяльності.

З метою проведення портфельного аналізу ТОВ «Нью-Айленд» перш за все необхідно визначити його стратегічних зон господарювання (СЗГ), виходячи з результатів аналізу стратегічного бачення та існуючих об'єктів господарювання підприємства:

1. Ресторанні послуги – СЗГ-1.
2. Послуги з відпочинок в басейній зоні – СЗГ-2.
3. Послуги з оренди альтанок – СЗГ-3.

Наступним кроком є побудова матриці Мак-Кінсі, яка дозволяє оцінити кожен СЗГ підприємства з використанням значно більшої кількості показників, ніж, наприклад, при БКГ-аналізі.

Основними показниками (індикаторами), що використовуються при оцінці привабливості ринку для кожної СЗГ є: розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; державне регулювання.

Побудова матриці відбувається в декілька етапів:

1) оцінка привабливості галузі: обрати ключові фактори успіху в даній галузі; наділити дані фактори вагою відповідно до їх значущості в корпоративній культурі підприємства; оцінити ринок за кожним критерієм від одного балу (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий); помножити вагу на оцінку по кожному критерію та підсумувати їх, що дозволить отримати рейтинговий бал даної СЗГ;

2) оцінка «сили» бізнесу за допомогою процесів з попереднього етапу, що дозволяє визначити зважену оцінку конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу, що аналізується;

3) внесення всіх проаналізованих компонентів корпоративного портфеля в матрицю; при цьому координати центрів кожного кола відповідають обчисленим на етапах 1 і 2 параметрам СЗГ.

На першому етапі розрахуємо перший параметр матриці «Мак-Кінсі» для СЗГ-1 – привабливість ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка привабливості ринку для СЗГ -1

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,25	3	0,75
Динаміка географічного розширення ринку	0,20	3	0,60
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,10	2	0,10
Норма прибутку у галузі	0,10	4	0,40
Цінності споживачів	0,25	3	0,75
Чутливість до інфляції	0,10	3	0,30
Сумарна зважена оцінка			2,90

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, сумарна зважена оцінка привабливості ринку СЗГ-1 становить 2,90 балів. Наступним кроком є оцінка конкурентної позиції СЗГ-1 на ринку ресторанних послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентного становища для СЗГ -1

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,20	2	0,40
Темп розширення ринку	0,25	2	0,50
Прихильність покупців	0,25	4	1,00
Прибутковість ринку	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,10	2	0,20
Сумарна зважена оцінка			2,55

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

В результаті розрахунків отримуємо загальну оцінку конкурентної позиції СЗГ-1 на ринку в 2,55 балів.

Аналогічно проводимо розрахунки для СЗГ-2 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка привабливості ринку для СЗГ -2

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Темпи зростання попиту	0,25	4	1,00
Динаміка географічного розширення ринку	0,10	1	0,10
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,10	3	0,30

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Норма прибутку у галузі	0,20	3	0,60
Цінності споживачів	0,25	4	1,00
Чутливість до інфляції	0,10	4	0,40
Сумарна зважена оцінка			3,40

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, привабливість ринку для СЗГ-2 становить 3,4 бали, що вище на 0,5 балів від результатів аналізу СЗГ-1.

Проведемо дослідження конкурентної позиції СЗГ-2 на ринку за прикладом аналізу СЗГ-1 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентного становища для СЗГ -2

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,20	2	0,40
Темп розширення ринку	0,25	3	0,75
Прихильність покупців	0,20	4	0,80
Прибутковість ринку	0,25	4	1,00
Частка ринку за сегментами	0,10	2	0,20
Сумарна зважена оцінка			3,15

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, конкурентна позиція СЗГ-2 на ринку дорівнює 3,15 балів.

Проаналізуємо привабливості ринку СЗГ-3 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ринку для СЗГ-3

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,20	3	0,60
Динаміка географічного розширення ринку	0,10	2	0,20
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,10	4	0,40
Норма прибутку у галузі	0,20	3	0,60
Цінності споживачів	0,25	4	1,00
Чутливість до інфляції	0,15	1	0,15
Сумарна зважена оцінка			2,95

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

За результатами розрахунків бачимо, що привабливість ринку для СЗГ-3 становить 2,95 балів.

Проаналізуємо конкурентну позицію СЗГ-3 на існуючому ринку ресторанних послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентного становища для СЗГ-3

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,20	2	0,40
Темп розширення ринку	0,20	2	0,40
Прихильність покупців	0,25	4	1,00
Прибутковість ринку	0,25	3	0,75
Частка ринку за сегментами	0,10	2	0,20
Сумарна зважена оцінка			2,75

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, сумарна зважена оцінка конкурентної позиції на ринку СЗГ-3 становить 2,75 балів.

На основі визначених параметрів привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «Нью-Айленд» побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис.2.1).

Як бачимо, для СЗГ-1 ринок привабливий, а також він є конкурентоспроможним. Сумарна зважена оцінка для привабливості ринку даного СЗГ становить 2,9, а для оцінки конкурентоспроможності. Щодо СЗГ-2 і 3, то воно знаходиться вище, за попереднє СЗГ і являються більш конкурентоспроможними і привабливими для ринку. Відповідно до середнього положення даних СЗГ в матриці, їх потрібно захищати і використовувати досягнутий стан. В даному випадку доцільним є використання стратегії сегментування і вибіркового інвестування, оскільки поліпшити результати діяльності цих СЗГ можна лише за рахунок грамотної стратегії диференціації.

Досягнення цілей підприємства неможливе без спільної та впорядкованої роботи працівників. Саме тому, кожна організація потребує створення та регулювання певного внутрішнього порядку. Даний процес реалізується через організаційну структуру підприємства.

Саме організаційна структура встановлює взаємозалежність та взаємопідпорядкованість окремих функцій працівників через поділ праці між окремими відділами (підрозділами), створення певної ієрархії посад і є основою ефективної діяльності будь-якого бізнесу.

Саме тому, щоб зрозуміти взаємозалежність функцій, за даними підприємства було відображено організаційну структуру ТОВ «Нью-Айленд» (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Портфельна модель «Мак-Кінсі» для ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, підприємство має лінійну організаційну структуру, яка відображається лише у чотирьох основних відділах. Проте, зважаючи на невеликі розміри підприємства, дана організаційна структура є достатньо зрозумілою та виправданою.

Поняття «структура управління підприємством», у свою чергу, означає сукупність взаємозалежних елементів, що функціонують за допомогою сталих

зв'язків та забезпечують взаємний розвиток як єдиної, цілісної системи. Такими елементами на підприємстві виступають не відділи (підрозділи), а окремі працівники, служби, ланки апарату, відносини між якими забезпечують різного роду зв'язки.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до штатного розпису ТОВ «Нью-Айленд» було побудовано структуру управління підприємством (рис. 2.3).

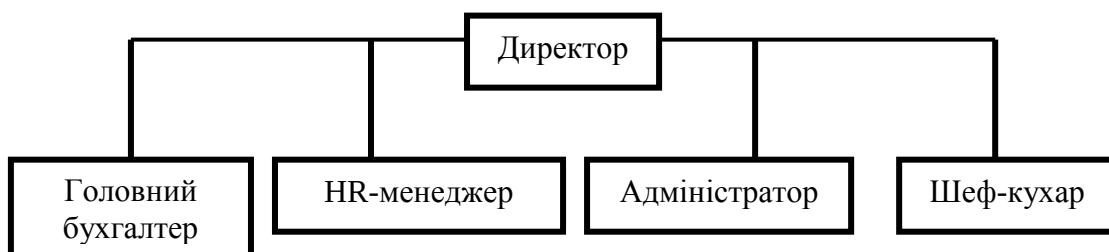


Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На підприємстві «Нью-Айленд» чітко виражена лінійна організаційна структура та структура управління організацією, яка передбачає концентрацію в руках одного керівника усіх виробничих та управлінських функцій, саме тому усі накази є лінійними (прямими) і надходять від управлінців вищої ланки. Лінійна структура характеризується простотою, чіткістю, швидкістю обміну інформацією між працівниками, узгодженістю дій та оперативністю виконання завдань, проте є недостатньо гнучкою при виникненні коливань на ринку. Саме тому, при розширенні частки ринку, підприємству може знадобитися перехід до більш гнучкої структури організації, наприклад, лінійно-функціональної.

Функція мотивації спрямована на створення таких умов трудових відносин, в результаті яких у співробітників з'являється самовіддане бажання працювати на користь організації, щоб задовольнити таким чином власні бажання та потреби. Підприємство «Нью-Айленд» у своїй практиці використовує наступні види мотивації персоналу: 1) матеріальна мотивація, що проявляється через систему оплати праці; 2) моральна мотивація, яка реалізується через виховання у працівників почуття власної значущості на підприємстві; 3) адміністративна мотивація, що діє через систему дисциплінарної відповідальності працівників. До методів мотивації трудової діяльності, що застосовує «Нью-Айленд» належать: 1) прямі економічні: оплата праці та преміювання працівників за високі результати праці, оплата курсів по підвищенню кваліфікації; 2) негрошові (соціальні): високий рівень охорони праці, раціональний режим роботи.

За даними підприємства було також досліджено ефективність управління персоналом (табл. 2.7 – 2.14). Динаміка кількості працівників за категоріями та їх питома вага в загальній структурі персоналу відображена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020			
	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	%	Пунктів структ.
Чисельність штатних працівників, у т.ч.:	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X
Керівники	4	18,00	4	21,00	4	30,76	100,00	+12,76
Спеціалісти та службовці	12	55,00	9	47,00	5	38,48	41,67	-16,52
Робітники, із них:	6	27,00	6	32,00	4	30,76	66,67	+3,76
основні робітники	4	18,00	4	21,00	2	15,38	50,00	-2,62
допоміжні робітники	2	9,00	2	11,00	2	15,38	100,00	+6,38

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, чисельність працівників на підприємстві «Нью-Айленд» знижується з кожним роком, при цьому кількість управлінського персоналу залишається сталою. Питома вага службовців в загальній кількості персоналу в 2020-му році порівняно з 2018-м роком скоротилася на 16,52%, а кількість допоміжних робітників, навпаки, зросла на 6,38%.

Важливим етапом в дослідженні трудового потенціалу компанії є розподіл працівників за відповідними віковими категоріями та їх аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл працівників підприємства за віковими групами

Вік	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
15-29	14	64,00	11	57,50	5	38,46	35,71	-25,54
30-49	2	9,00	2	11,00	3	23,08	150,00	+14,08
50-54	6	27,00	6	31,50	5	38,46	35,71	-25,54
Разом	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, на підприємстві в 2020-му році порівняно з 2018-м роком кількість персоналу віком від 15-ти до 29-ти років та від 50-ти до 54-ти років знизилася на 35,71%, тоді як кількість персоналу віком від 30-ти до 49-ти років зросла у 1,5 рази.

Крім цього, для дослідження гендерного питання в процесі управління персоналом важливим етапом є дослідження статевою структури працівників та її аналіз у динаміці останніх років (тал. 2.9).

Отже, за статевим складом на підприємстві переважають жінки, проте частка жінок в загальній структурі персоналу знижується з кожним роком, тоді як частка чоловіків, навпаки, зростає (в 2020-му році порівняно з 2018-м роком частка чоловіків зросла на 9,08%).

Важливе місце в забезпеченні ефективної діяльності компанії займає достатня освітченість працівників. Тому розглянемо освітній рівень

співробітників ТОВ «Нью-Айленд» в динаміці останніх трьох років (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Статевая структура працівників підприємства

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
Факт.кіл-сть працівників, з них:	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X
– чоловіки	3	14,00	4	21,00	3	23,08	100,00	+9,08
– жінки	19	86,00	15	79,00	10	76,92	52,63	-9,08

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таблиця 2.10

Розподіл працівників підприємства за освітнім рівнем

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
Факт.кільк. працівників, з них мають:	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X
– вищу освіту;	6	27,00	6	32,00	6	45,00	100,00	+18,00
– середню спеціальну;	16	73,00	13	68,00	7	55,00	44,00	-18,00
– середню	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отже, вищу освіту на підприємстві мають 45% працівників, а середню спеціальну – 55%. Така тенденція є позитивною, оскільки освітній рівень працівників відповідає складності та завданням виконуваної ними роботи.

В процесі власного розвитку підприємство повинно забезпечувати відповідний розвиток власних працівників, їх підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Розглянемо тенденції управління персоналом ТОВ «Нью-Айленд» у цьому напрямку (табл. 2.11).

Отже, на підприємстві спостерігається недостатньо розвинена система підвищення кваліфікації працівників. Так, за 2020-ий рік кваліфікацію підвищили лише 3 працівника, що становить лише 23,02% від загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.11

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Нью-Айленд»

Підготовка та підвищення кваліфікації	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		%	Пунктів структури
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %		
Навчено новим професіям	-	-	-	-	-	-	X	X
Підвищили кваліфікацію	-	-	4	21,00	3	23,07	X	+23,07

Джерело: складено автором за даними підприємства

Крім цього, для оптимізації процесу розвитку персоналу необхідним є визначення досвіду роботи кожного працівника (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл працівників за стажом роботи

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2020 р до 2018 р.	
	2018		2019		2020		%	Пунктів структури
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %		
Всього працівників, з них:	22	100,00	19	100,00	13	100,00	59,00	X
– зі стажом до 5 років;	4	18,00	4	21,00	2	15,39	50,00	-2,61
– від 5 до 10 років;	10	46,00	7	37,00	4	30,80	40,00	-15,2
– понад 20 років	8	36,00	8	42,00	7	53,81	87,50	+17,81

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, в 2020-му році в 7 працівників (53,81% від загальної кількості) стаж роботи становив понад 20 років, тоді як лише 2 працівники (15,39% від загальної кількості) мали стаж менше 5 років, що є важливим фактором в підвищенні ефективності діяльності фірми.

При дослідженні ефективності наявної системи управління персоналом, було проаналізовано рух кадрів на підприємстві «Нью-Айленд» в динаміці 2018 – 2020 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рух персоналу ТОВ «Нью-Айленд»

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р., % (+/-)
		2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
1	Фактична чисельність працівників, осіб	22	19	13	59,00
2	Прийнято працівників, осіб	22	2	2	9,09
3	Вибуло працівників, осіб	5	6	2	40,00
	у тому числі за власним бажанням	5	6	2	40,00
4	Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,22	0,32	0,15	-0,07
5	Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	1,00	0,11	0,15	-0,85
6	Коефіцієнт плинності	0,22	0,32	0,15	-0,07

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отже, плинність кадрів на підприємстві є достатньо низькою й в 2020-му році порівняно з 2018-м роком знизилася на 0,07, проте загальна кількість персоналу при цьому зменшилася на 9 чоловік.

Останнім етапом в процесі дослідження ефективності системи управління персоналом є аналіз показників продуктивності праці персоналу та рівня заробітної плати в динаміці трьох останніх років (табл. 2.14).

Отже, незважаючи на зменшення загальної кількості персоналу, продуктивність праці в 2020-му році порівняно з 2018-м роком збільшилася у 2,8 рази. Це може пояснюватися різким підвищенням середньої заробітної плати працівників в 1,1 рази. Така система мотивації співробітників, як бачимо, є достатньо дієвою, але з часом може викликати в них дисонанс між матеріальним та моральним задоволенням: працівники почнуть прагнути до чогось більшого, ніж висока заробітна плата чи премія. Таке явище спостерігається в багатьох фірмах і пов'язане з відсутністю або недорозвиненою системою непрямих економічних та негрошових методів мотивації, яка проявляється через, наприклад, безкоштовний відпочинок для працівників, безкоштовне харчування та лікування, підвищення кваліфікації

співробітників за рахунок компанії, можливість кар'єрного росту, можливість участі працівників у формуванні цілей компанії або вирішенні її поточних проблем тощо. Відтак, підприємство «Нью-Айленд» потребує впровадження нових методів мотивації працівників, а також детального дослідження на усунення проблеми занепаду вже наявної системи мотивації.

Таблиця 2.14

Продуктивність праці та оплата праці на підприємстві

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
Фактичні обсяги виробництва продукції	тис.грн.	3664,1	5823,6	8255,5	+4591,4	+125,3
Середньооблікова чис. працюючих	чол.	22	19	13	-9	-40,9
Фонд оплати праці	тис.грн.	1564,6	1715,8	1995,9	+431,3	+27,57
Продуктивність праці	тис. грн./чол	166,6	306,5	635,0	+468,4	+281,2
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	1,6	2,4	3,7	+2,1	+131,3
Середня заробітна плата	грн.	4790,0	7087,0	10230,0	+5440,0	+113,6

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отже, ефективність використання ТОВ «Нью-Айленд» власного організаційно-управлінського потенціалу є неоднозначною і потребує більш детального вивчення зазначених показників в їх динаміці та в порівнянні з показниками конкурентів.

Дані проведеного дослідження свідчать про достатньо ефективне функціонування апарату управління в організації. Наявні чотири керівника повністю справляються зі своїми функціями і несуть позитивний вплив в підвищення загального прибутку фірми. Заробітна плата управлінської персоналу є виправданою, оскільки результати їх діяльності, виражені у вартісному значенні, достатньо високі.

Важливим етапом в дослідженні функцій менеджменту підприємства є аналіз його бізнес-процесів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Нью-Айленд»

Бізнес-процес 1	Операція 2
1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Житомирському районі та моніторинг потреб споживачів	1.1. Проведення бенчмаркінгу на ринку ресторанних послуг в Житомирському районі 1.2. Визначення потреб та побажань споживачів 1.3. Вимірювання задоволення споживачів
2. Розроблення стратегічних цілей компанії, управління поточними цілями	2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії 2.2. Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3. Встановлення поточних цілей організації та контроль за їх виконанням
3. Розроблення концепції нової продукції	3.1. Впровадження нових страв в меню ресторану 3.2. Наповнення бару новими напоями 3.3. Пошук нових можливостей розвитку додаткових послуг та їх впровадження 3.4. Створення супутніх товарів 3.5. Удосконалення існуючого меню та послуг підприємства 3.6. Тестування ефективності нової і вдосконаленої продукції
4. Продаж товарів та послуг	4.1. Позиціонування підприємства на ринку 4.2. Оброблення замовлень споживачів 4.3. Продаж страв та напоїв 4.4. Надання послуг з оренди альтанок 4.5. Надання послуг з відпочинку в басейній зоні
5. Виробництво і забезпечення виробництва	5.1. Налагодження відносин з постачальниками 5.2. Закупівля продуктів харчування, напоїв та супутніх товарів 5.3. Технічне обслуговування роботи кухні ресторану, забезпечення необхідних умов для швидкого та якісного приготування їжі 5.4. Приготування заготовок для майбутніх страв та напоїв 5.5. Приготування страв та напоїв 5.6. Налагодження системи управління запасами
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	6.1. Виставлення рахунків для клієнтів 6.2. Реагування на запити споживачів 6.3. Забезпечення гнучкої та доступної системи оплати за товари і послуги для споживачів
7. Управління людськими ресурсами	7.1. Здійснення відбору і влаштування персоналу 7.2. Навчання та розвиток персоналу 7.3. Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації 7.4. Забезпечення належних умов праці 7.5. Розроблення та управління системою корпоративних зв'язків 7.6. Впровадження корпоративної культури

Продовження табл. 2.15

1	2
8. Управління інформаційними ресурсами	8.1. Налагодження комунікації зі споживачами через соціальні мережі і сайт 8.2. Надання необхідної інформації споживачам за запитом щодо роботи закладу 8.3. Своєчасне оновлення інформації в соціальних мережах та на сайті
9. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	9.1. Управління фінансовими ресурсами 9.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 9.3. Здійснення внутрішньої ревізії 9.4. Управління податками 9.5. Управління активами підприємства
10. Управління якістю робіт	10.1. Вимірювання показників діяльності підприємства в динаміці 10.2. Здійснення оцінки якості товарів та послуг 10.3. Удосконалення процесів роботи закладу 10.4. Упровадження системи комплексного управління якістю

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, бізнес-процес – це поєднання взаємозалежних операцій в межах певного виду діяльності, які направлені на задоволення потреб кінцевого споживача шляхом використання наявних ресурсів підприємства. Підприємству необхідно приділяти значну увагу системі управління бізнес-процесами, оскільки вона дозволяє підвищити гнучкість підприємства в умовах мінливого середовища, розкрити внутрішній та зовнішній інноваційний потенціал компанії, забезпечує швидкість пристосування підприємства до вимог цільової аудиторії. Підприємству «Нью-Айленд» слід приділяти значну увагу особливо тим процесам, які несуть прямий вплив на клієнта: продаж товарів і послуг, управління якістю та інформаційними потоками, розроблення концепції нової продукції, оскільки саме ці процеси найбільше впливають на розвиток бренду та його позиціонування на ринку, а також зміцнення конкурентоспроможності та нарощення капіталу підприємства.

Завершальним етапом в дослідженні функцій менеджменту ТОВ «Нью-Айленд» є проведення SWOT-аналізу підприємства – дослідження його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, які проявляються через зовнішнє та внутрішнє середовища компанії.

Отже, першим кроком у здійсненні SWOT-аналізу є визначення сильних та слабких сторін організації відповідно до окремих параметрів оцінки. Даний етап допомагає оцінити власні сильні сторони, які підприємство повинно розвивати, та зрозуміти масштабність слабких сторін, для зменшення їх впливу на загальний результат діяльності фірми (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Нью-Айленд»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Персонал	Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства	- Низька зацікавленість співробітників нижчої ланки у розвитку підприємства - Відсутність стабільної системи професійного розвитку співробітників - Відсутність чіткої системи КСВ працівників
2. Виробництво	- Висока якість товарів та послуг - Наявність сезонних страв в ресторані, широкий асортимент напоїв - Наявність спеціальних зон для дітей (басейни, дитячий майданчик, «живий куточок»)	- Високі ціни в закладі - Типове меню в закладі - Недостатньо розвинений асортимент товарів та послуг
3. Фінанси	- Високий рівень середньої заробітної плати - Високий прибуток	- Сезонність прибутку - Відсутність постійного фінансування на розвиток персоналу та загальної тематики закладу
4. Інновації	- Сучасне обладнання в басейній зоні - Високий рівень безпеки в закладі - Наявність системи електронної оплати товарів та послуг	- Відсутність сучасної подачі страв та напоїв - Типовий підхід у розвитку концепції закладу (затишок, домашня атмосфера)
5. Маркетинг	- Власний бренд - Вдале розташування закладу - Екологічна спрямованість закладу - Наявність власного сайту	- Відсутність чіткої стратегії розвитку бренду (неефективний брендинг) - Невелика частка на ринку - Недостатньо розвинена система комунікації зі споживачем

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Другий крок SWOT-аналізу передбачає оцінку зовнішнього середовища компанії та дозволяє визначити можливості, які доступні для підприємства на ринку та загрози, для мінімізації їх впливу. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Нью-Айленд»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Низька висота бар'єрів виходу з ринку	- Поява нових конкурентів на ринку - Високі бар'єри входу на ринок - Нерівномірний розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку
2. Збут	Пряма мережа розподілу	Відсутність постійних постачальників
3. Попит	- Зростання попиту на відпочинок в заміських закладах - Великий розмір ринку	Перенасичення ринку заміськими комплексами
4. Економічні чинники	Підвищення рівня доходу споживачів	- Нестабільний курс гривні - Інфляція - Недоліки в податковій політиці держави
5. Політичні та правові чинники	- Достатній рівень правової грамотності населення - Високий рівень законослухняності в регіоні	- Низький рівень політичної стабільності в країні - Високий рівень корумпованості влади
6. Науково технічні фактори	- Розвитку науки і техніки - Високий ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у виробництво	Низький рівень державної підтримки розвитку науки
7. Соціально-демографічний стан	Високий рівень зайнятості населення	- Низька чисельність населення регіону, в якому працює підприємство - Низький рівень народжуваності - Високий рівень смертності
8. Соціально-культурні фактори	- Наявність стереотипу, що в ресторанах харчуються заможні люди - Розвиток моди на харчування в ресторанах	Наявність стереотипу, що в ресторанах харчуються заможні люди
9. Природні й екологічні фактори	- Підвищення екологічної грамотності населення - Сприятлива кліматична зона	Забруднення навколишнього середовища

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Останнім і найважливішим кроком є зіставлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз ринку в загальній матриці SWOT-аналізу (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нью-Айленд»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Сильні сторони • Високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства • Висока якість товарів та послуг • Високий рівень безпеки в закладі • Власний бренд • Вдале розташування закладу • Екологічна спрямованість закладу	Слабкі сторони • Відсутність стабільної системи професійного розвитку співробітників • Відсутність чіткої системи КСВ працівників • Сезонність прибутку • Типовий підхід у розвитку концепції закладу (затишок, домашня атмосфера) • Відсутність чіткої стратегії розвитку бренду (неефективний брендинг) • Невелика частка на ринку • Недостатньо розвинена система комунікації зі споживачем
Зовнішнє середовище	Можливості • Зростання попиту на відпочинок в заміських закладах • Великий розмір ринку • Підвищення рівня доходу споживачів • Розвиток моди на харчування в ресторанах • Підвищення екологічної грамотності населення • Сприятлива кліматична зона	Загрози • Поява нових конкурентів на ринку • Відсутність постійних постачальників • Нестабільний курс гривні • Інфляція • Недоліки в податковій політиці держави • Низький рівень політичної стабільності в країні • Низька чисельність населення регіону, в якому працює підприємство • Забруднення навколишнього середовища

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволило зробити наступні висновки, які стосуються подальшого розвитку бізнесу:

1). Щоб скористатися такими можливостями, як: зростання попиту на відпочинок у заміських закладах, підвищення екологічної грамотності населення та сприятливою кліматичною зоною, підприємству слід розвивати такі сильні сторони як: вдале розташування закладу, екологічна спрямованість

та високий рівень безпеки в комплексі. А кваліфікований персонал, висока якість товарів та послуг та розвиток власного бренду допоможуть ТОВ «Нью-Айленд» розширити власну частку на ринку за рахунок використати тенденції розвитку моди на харчування в ресторанах та підвищення доходу споживачів.

2). Проте цьому можуть завадити слабкі сторони підприємства, особливим чином такі, як: неефективна система розвитку власного бренду та нерозвинена система комунікації зі споживачем.

3). Щоб нейтралізувати загрози, які існують на ринку, підприємству слід: розвивати власний бренд та робити акцент на якості власної продукції, на високій безпеці комплексу та на професійній підготовці співробітників.

4). Підприємству слід мінімізувати вплив таких загроз, як: збільшення потенційних конкурентів на ринку та нестабільному економічному стану в країні, які посилюються наступними слабкими сторонами підприємства: сезонність прибутку, неефективний брендинг, невелика частка на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства

Функція контролю передбачає аналіз доцільності та обґрунтованості прийнятих рішень, перевірку стану їх виконання та відповідності порядку здійснення, а також виявлення відхилень та порушень. ТОВ «Нью-Айленд» у своїй діяльності користується такими видами контролю, як: 1) фінансовий – направлений на фінансову сферу підприємства і реалізується через контроль над надходженням та використанням фінансових ресурсів; 2) виробничий – зорієнтований на ефективне управління запасами, забезпечує високу якість продукції та виробництво відповідно до запланованого часу та кількості.

В процесі дослідження було проведено аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд» (табл. 2.19 – 2.23).

Отже, розглянемо динаміку зміни структури активів та пасивів ТОВ «Нью-Айленд», використовуючи баланс підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Характеристика майна підприємства «Нью-Айленд» та джерел його
формування за балансом

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	443,6	63,1	291,8	53,3	1040,4	80,8	+596,8	+134,5	+17,7
в т.ч. основні засоби	241,9	34,4	158,2	28,9	998,6	77,6	+756,7	+312,8	+43,2
2. Оборотні активи	259,7	36,9	255,4	46,7	247,0	19,2	-12,7	-4,9	-17,7
в т.ч. запаси	93,2	13,3	67,8	12,4	148,6	11,5	+55,4	+59,4	-1,8
дебіторська заборгованість	114,3	16,3	65,4	12,0	10,4	0,8	-103,9	-90,9	-15,5
грошові кошти	52,2	7,3	122,2	22,3	88,0	6,9	+35,8	+68,6	-0,4
БАЛАНС:	703,3	100,0	547,2	100,0	1287,4	100,0	+584,1	+83,1	-
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	503,1	71,5	444,4	81,2	889,3	69,1	+386,2	+76,8	-2,4
в т.ч. зареєстрований капітал	134,0	19,1	167,9	30,7	346,7	26,9	+212,7	+158,7	+7,8
нерозподілений прибуток	369,1	52,4	276,5	50,5	542,6	42,2	+173,5	+47,0	-10,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	102,3	14,6	55,3	10,1	45,6	3,5	-56,7	-55,4	-11,1
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	97,9	13,9	47,5	8,7	352,5	27,4	+254,6	+260,1	+13,5
БАЛАНС:	703,3	100,0	547,2	100,0	1287,4	100,0	+584,1	+83,1	-

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в результаті аналізу фінансової звітності, а саме «Балансу», підприємства можемо зробити наступні висновки:

- баланс підприємства в 2020 році зріс на 83,1% порівняно з 2018 роком;
- ключовою причиною зростання активів послугувала купівля значної кількості основних засобів, а саме, на суму 756,7 тис. грн за два останніх роки;

- на зростання пасивів найбільше вплинуло підвищення власного капіталу майже в 4 рази порівняно з 2018 роком;

- крім того, оборотні активи зменшилися на 12,7 тис. грн. порівняно з 2018 роком, в т.ч. запаси зросли на 55,4 тис. грн., грошові кошти на 35,8 тис. грн., а дебіторська заборгованість знизилася на 103,9 тис. грн.;

- в пасивах відбулося зростання поточних зобов'язань у 2,5 рази, але, разом з тим, скоротилися довгострокові зобов'язання на 55,4% порівняно з 2018 роком.

В процесі дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Нью-Айленд» важливим є аналіз фінансової звітності підприємства для вивчення механізму формування прибутку підприємства та джерел витрат (тал. 2.20).

Таблиця 2.20

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Нью-Айленд»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3664,1	5823,6	8255,5	+4591,4	+125,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	178,7	97,0	200,3	+21,6	+12,1
Валовий: прибуток (збиток)	3485,4	5726,6	8055,2	+4569,8	+131,1
Інші операційні доходи	819,4	987,6	886,7	+67,3	+8,2
Адміністративні витрати	165,3	176,8	296,4	+131,1	+79,3
Витрати на збут	87,3	198,0	299,3	+212,0	+242,8
Інші операційні витрати	1956,3	2411,3	2678,3	+722,0	+36,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2095,9	3928,1	5667,9	+3572,0	+170,4
Фінансові витрати	58,6	46,2	61,3	+2,7	+4,6
Інші витрати	54,8	61,8	65,3	+10,5	+19,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1982,5	3820,1	5541,3	+3558,8	+179,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1625,6	3132,5	4543,9	+2918,3	+179,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в результаті аналізу «Звіту про фінансові результати» діяльності підприємства в 2020 році порівняно з 2018 роком були виявлені наступні зміни:

- чистий дохід зріс у 1,25 рази і склав 8255,5 тис. грн.;

- підвищилася собівартість продукції на 21,6 тис. грн.;
- відбулося збільшення інших операційних доходів на 8,3%, проте операційні витрати збільшилися на 50%;
- в результаті, валовий прибуток склав 8055,2 тис. грн., тобто зріс в 1,3 рази, а чистий прибуток склав 4543,9 тис. грн., тобто зріс в 1,8 разів.

Наступним етапом в дослідженні фінансово-економічного стану підприємства є розрахунок основних економічних показників його діяльності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд»
2018–2020 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	3664,1	5823,6	8255,5	+4591,4	+125,3
2	Валовий прибуток, тис. грн.	3485,4	5726,6	8055,2	+4569,8	+131,1
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1625,6	3132,5	4543,9	+2918,3	+179,5
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	611,3	625,3	917,5	+306,2	+50,1
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	374,3	367,7	666,3	+292,0	+78,0
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	237,0	257,6	251,2	+14,4	+6,0
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	19	13	-9	-40,9
8	Фондовіддача	18,0	29,1	14,3	-3,7	-20,6
9	Фондомісткість	0,06	0,03	0,07	+0,01	+16,7
10	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	9,3	10,5	44,5	+35,2	+378,5
11	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	166,6	306,5	635,0	+468,4	+281,2
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	15,5	22,6	32,9	+17,4	+112,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в 2020 році порівняно з 2018 роком чистий дохід підприємства зріс на 4591,4 тис. грн., хоча кількість працівників знизилася 9 чоловік. Даний результат сформувався за рахунок підвищення продуктивності праці у 2,8 разів, а це на 468,4 тис. грн./особу вище, ніж в 2018 році, тобто переоцінка компанією кадрового резерву та професійного рівня працівників дало змогу більш ефективно підійти до процесу управління персоналом у взаємодії з наявним

фондом основних засобів, на що вказує також зростання фондоозброєності працівників у 3,8 разів.

Крім того, фондівіддача в 2020 році знизилася на 3,7% і склала 14,3, тобто, кожна гривня, вкладена в основні засоби приносить 14 грн, 3 коп чистого доходу. Разом з тим, зросла фондомісткість до 0,01, що свідчить про те, що основні засоби на підприємстві використовують недостатньо ефективно.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 17,4 порівняно з 2018 роком і склав 32,9, тобто кожна одиниця оборотних активів принесла 32,9 грн прибутку в 2020 році.

За наведеними розрахунками бачимо, що загальний фінансово-економічний стан підприємства «Нью-Айленд» покращується з кожним роком, проте, для оцінки перспективності розвитку бізнесу, є доцільним проведення глибшого аналізу з використанням більшої кількості економічних показників та методик (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нью-Айленд»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р до 2018 р. +,-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	7,2	11,5	3,7	-3,5
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	2,6	0,3	-0,2
3. Чистий оборотний капітал	161,8	207,9	-105,5	-267,3
4. Коефіцієнт автономії	0,7	0,8	0,7	0
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,5	4,3	2,2	-0,03
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,2	0,6	-0,6	-0,8
7. Коефіцієнт оборотності активів	6,0	1,0	9,0	+3,0
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,8	12,3	12,4	+4,6
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,2	3,4	3,8	+1,6
10. Рентабельність власного капіталу, %	3,5	6,6	6,8	+3,3
11. Рентабельність продукції, %	19,5	59,0	40,2	+20,7

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

В результаті проведених розрахунків бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності підприємства в 2020 році знизився на 3,5 порівняно з 2018 роком, проте значення показника залишається дуже високим (3,7 в 2020 році), що характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх

боргів вчасно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. Як бачимо, за результатами звітного періоду, даний коефіцієнт становить 0,3 і є недостатньо високим, не перебуває в межах норми. Крім того, потрібно звернути увагу, що в 2019 році даний показник був занадто високим (2,6), що вказує на нераціональне використання фінансових ресурсів.

Крім того, чистий оборотний капітал підприємства знизився на 267,3 тис. грн. Від'ємне значення показника свідчить про відсутність резервного фонду на підприємстві та неспроможність погасити короткострокові зобов'язання у заплановані терміни.

Разом з тим, частина власного капіталу в загальних вкладеннях підприємства на 2020 рік становить 70%, і хоча даний показник не змінився порівняно з 2018 роком, але все одно він залишається достатньо високим. Тому, можемо зробити висновок, що підприємство є достатньо незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2020 році знизився на 0,03 і склав 2,2. Тобто, хоча підприємство вкладає в активи низьку частину власних коштів, проте воно досі має високий рівень фінансової стійкості і є незалежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки може самостійно впоратися з власним витратами. Саме тому, використання підприємством «Нью-Айленд» зовнішніх джерел фінансування є недоцільним і потребує корегування.

Нормативним значенням коефіцієнта забезпеченості власними засобами прийнято вважати значення 0,1 і вище. Низьке значення даного в коефіцієнта в 2020 році говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Разом з тим, коефіцієнт оборотності активів на підприємстві «Нью-Айленд» в 2020 році збільшився на 3 пункти і склав 9 пунктів. Необхідно

вказати, що даний показник є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і показує швидкість його переходу в готову продукцію із стадії виробничих запасів та швидкість переходу продукції в грошову форму. Звідси, можна стверджувати, що активи на досліджуваному підприємстві використовуються достатньо ефективно.

Тенденція покращення спостерігається і в наступному коефіцієнті. Оборотність власного капіталу зросла на 4,6 % і склала 12,4% в 2020 році. Звідси можемо стверджувати, що власний капітал на підприємстві використовується ефективно.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд», яка дозволяє вивчити привабливість підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, склала 3,8%, що на 1,6% більше, порівняно з базовим роком.

Крім того, рентабельність власного капіталу також зросла на 3,3%. Тобто, на 1 грн власного капіталу на 2020 рік припадає 6 грн 80 коп. прибутку.

В 2020 році з кожної 1 грн понесених витрат було отримано 40,2 грн прибутку, на що вказує рентабельність продукції. Її зростання на 20,7% порівняно з базовим періодом демонструє ефективне управління виробництвом та високий попит товарів і та послуг, які пропонує підприємство «Нью-Айленд» на ринку.

Загалом, фінансово-економічний стан підприємства «Нью-Айленд» є неоднозначним і потребують більш детального дослідження. Проте, з наявних показників можна стверджувати, що підприємство має достатньо потужний майновий стан в результаті зростання необоротних активів в 2020 році через закупівлю основних засобів. Разом з тим, таке рішення виявилось неефективним, про що свідчить зниження показника фондоддачі і збільшення показника фондомісткості. Саме тому, підприємству слід звернути увагу на нарощення вартості оборотних активів, збільшення яких зможе скоротити період розрахунку підприємства з короткостроковими зобов'язаннями за

рахунок утворення резервного фонду і забезпечить його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Оцінка існуючої системи управління брендом підприємства «Нью-Айленд»

Крім зазначених етапів, бренд-менеджмент передбачає використання у своїй діяльності організаційної системи підприємства, що включає відповідні підрозділи, персонал та функції, що здійснюються ними.

На підприємстві, що орієнтоване на функціональну структуру управління, існує окрема ланка (відділ, підрозділ) з управління брендами, на якій постійним персоналом виступають бренд-менеджери, а також керівник, який регулює основні процеси у її межах, за які повинен звітувати безпосередньо перед директором з маркетингу підприємства. Але в бренд-менеджмент залучається не лише зазначений відділ, але й представники інших структурних підрозділів, таких як, наприклад: відділу реклами, фінансового відділу, юридичного відділу, відділу зі збуту продукції та інших.

Для того, щоб ефективного виконувати свою роботу, бренд-менеджер повинен чітко дотримуватися своїх обов'язків, серед яких: формування іміджу бренду, створення його індивідуальних характеристик та їх коригування у разі потреби; створення та реалізація операційних та фінансових цілей підприємства для просування бренду, призначення відповідальних за їх виконання; аналіз ринку, визначення шляхів позиціонування бренду; взаємодія з усіма необхідними відділами підприємства задля досягнення максимальної ефективності бренду.

Для керівника служби управління брендами виділяють значно ширший спектр посадових обов'язків, до складу яких входять: відповідати на запитання, пов'язані з брендами; розробка стратегій управління брендами та їх реалізація; детальний маркетинговий аналіз усіх питань, необхідних для прийняття управлінських рішень зі створення, просування та розвитку портфеля брендів;

здійснення систематичного моніторингу брендів; виявлення факторів, що негативно впливають на портфель брендів та прийняття рішень щодо їх усунення; контроль за діяльністю персоналу компанії, який виконує роботу з реалізації та розвитку маркетингових комунікацій; виконує інші важливі обов'язки, що виникають в результаті його діяльності [49, с. 257].

Виконання функцій бренд-менеджменту в «Нью-Айленд» здійснює керівник організації – Котляр Тетяна Петрівна. Для позиціювання власного бренду компанія співпрацює з ТОВ «Bloom Ink», в м. Житомир, працівники якого, власне, і створили логотип та фірмовий напис закладу, а також продовжують надавати послуги з друку візиток, меню та реклами закладу. Починаючи з липня 2020 року компанія почала активно залучати SMM-спеціалістів до процесу розвитку бренду шляхом його позиціювання через соціальну мережу Інстаграм. Проте, найбільш ефективне управління брендом в компанії «Нью-Айленд» знаходило своє відображення лише на початку створення, тоді бренд отримав ключові елементи, які стали основою фірмового стилю та діяльності підприємства.

Бренд-менеджмент ресторанного бізнесу має одночасно дві гілки: управління брендом ресторанних товарів (напої та страви, що пропонуються закладом) та управління брендом ресторанних послуг (способи обслуговування клієнтів, атмосфера закладу, його внутрішній та зовнішній вигляд тощо).

До першої гілки бренд-менеджменту належить меню закладу, яке в «Нью-Айленд» представлене стравами європейської та української кухні. Проте, найбільший акцент ресторан робить саме на другій позиції (національна українська кухня), пропонуючи клієнтам борщ та вареники у якості фірмових страв. Крім цього, споживачами цінується широкий асортимент напоїв «Нью-Айленд». Особливістю закладу є тематичні та сезонні страви: на Масляницю – млинці, в холодну пору – глінтвейн, на Хеллоуїн – страви з гарбуза.

Друга гілка системи управління брендом знаходить своє втілення в декількох компонентах закладу:

- 1) атмосфера, що поєднує в собі домашній затишок та вишуканість;

2) інтер'єр (комфортний, оновлений ресторан з лаконічними елементами і, діючим у холодні дні, каміном) (дод. А, рис. 1, 2) та екстер'єр (комплекс розташований в мальовничій природній місцевості, оточений двома великими озерами, нагадує острів; ресторан має вигляд човна на воді) (дод. А, рис. 3, 4) ;

3) обслуговування корпоративів, весіль, днів народжень чи інших свят з можливістю фотосесії на території комплексу;

4) інші послуги, серед яких: - літні басейни (дорослий та дитячий), оснащені новою системою фільтрації води, лежачками та зоною для відпочинку (дод. А, рис. 5, 6); - поряд з басейною зоною є бар та відкритий будиночок з ресторанною їжею; - оренда альтанок різного розміру по всій території закладу (дод. А, рис. 7); - дитячий майданчик з гойдалками, канатною доріжкою і хатинкою на курячих ніжках (дод. А, рис. 8); - «живий куточок», що включає качок, чорних лебедів та косулю в окремому вольєрі.

Виходячи з попередньо наведених компонентів «ДНК» бренду [34], можна побудувати модель ідентичності бренду «Нью-Айленд» (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Ідентичність бренду «Нью-Айленд»

Компонент ідентичності	Характеристика компонента
1. Асоціації	Престиж, екологічна спрямованість.
2. Імідж	Дружній, позитивний.
3. Індивідуальність	Надійний партнер на ринку ресторанного господарства.
4. Позиція	Цікава тематика закладу (острівний стиль).
5. Сприйнята якість	Смачна кухня та гарна презентація, дбайливий підхід до кожного клієнта; чистота басейнів та території; в «Нью-Айленд» як вдома.
6. Цінності	Безпека, домашній затишок, ввічливий і уважний підхід, дружня атмосфера.
7. Ядро	«Тут ти зможеш загубитися!»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розробка бренду – це довготривалий, складний процес, в результаті якого створюється унікальна властивість, що дозволяє отримувати довгострокові прибутки. Бренд, що вже відбувся, є також частиною забезпечувальної

підсистеми системи управління підприємством, одним з його ключових факторів успіху [50].

Серед елементів бренду ТОВ «Нью-Айленд» були виділені наступні позиції (табл. 2.25):

Таблиця 2.25

Елементи бренду ТОВ «Нью-Айленд»

№ з/п	Назва елементу	Опис
1	Назва комплексу	«NEWISLAND» (з англ. «Новий острів») – офіційна. Bermud – неофіційна.
2	Логотип	3 варіації логотипу: 1) Млин з написом «NEWISLAND»; 2) Веслувальник на човні в силуетному виконанні з написом «NEWISLAND». 3) Трикутник з написом «BERMUD».
3	Фірмові кольори	Темно-зелений та світло-зелений, золотавий, темно-червоний.
4	Фірмовий шрифт	У старовинному стилі племен майя із логотипом веслувальника.

Джерело: складено автором за даними підприємства

1) Назва комплексу «Нью-Айленд» у перекладі з англійської «NEWISLAND» означає «Новий острів». Вже з самої назви видно, що керівництво підприємства акцентує увагу на основній тематиці закладу, його фірмовому стилі – атмосфері острова в поєднанні з вишуканістю та домашнім затишком в його ідентичності.

2) Логотип — найважливіший візуальний елемент «Нью-Айленд». Логотип забезпечує основну ідентифікаційну роль для бренду. Його правильне застосування в графічних та відеоматеріалах безпосередньо впливає на сприйняття бренду. Підприємством використовуються 3 варіації логотипу: 1) Млин з написом «NEWISLAND» (дод. Б, рис. 1); 2) Веслувальник на човні в силуетному виконанні з написом «NEWISLAND» (дод. Б, рис. 2), 3) Трикутник з написом «BERMUD» (дод. Б, рис. 3). Млин у даному випадку символізує домашній смак ресторанної їжі та затишок закладу. З образом млину підприємство пов'язує себе через декоративний кам'яний млин висотою приблизно 3 метра на території комплексу. Веслувальник на човні – це людина,

яка відпочиває в просторах океану поблизу острова, яка передає екзотичність комплексу, ідентифікує його як сучасний заклад в острівному стилі. Однак у квітні 2021 року в соціальних мережах підприємство почало активно позиціонувати себе як комплекс «BERMUD» і представило споживачам новий логотип (дод. Б, рис. 3). В даному випадку підприємство акцентує увагу на відпочинку в морській тематиці, використовуючи історії загублених кораблів в Бермудському трикутнику, наголошуючи на тому, що в цьому місці кожен відвідувач може «загубитися», залишити всі свої проблеми за його межами. З 2022 року підприємство планує повністю перейти до останньої варіації логотипу.

3) Фірмові кольори «Нью-Айленд». Використовуються 4 основні кольори «Нью-Айленд»: темно-зелений та світло-зелений, золотавий, темно-червоний. Кольори позначають важливі в очах клієнта цінності, які несе «Нью-Айленд»: темно-зелений та світло-зелений асоціюються з екологічністю, природною атмосферою, комфортом та безпекою. Золотавий та темно-червоний говорять про вишуканість та сучасність закладу.

4) Фірмовий шрифт. В назві закладу використовується фірмовий шрифт у старовинному стилі племен майя. Народ майя характеризується вражаючими досягненнями в культурі та величчю, надійністю кам'янистих споруджень, що часто перетворювалися у цілі міста. Таким чином, підприємство робить акцент на власній вишуканості, надійності та стрімкому розвитку.

ТОВ «Нью-Айленд» створювалося в тематиці острівного стилю, цю ідею заклад прагнув втілити у своїй назві, атмосфері, загальному вигляді та в додаткових послугах. Однак, з 2018 року дана концепція значно послабила свої позиції в системі бренд-менеджменту закладу. Керівники ТОВ «Нью-Айленд» зробили акцент на сімейному затишку, домашній атмосфері комплексу, тоді як основна концепція – концепція «нового острова», зайняла нижчі позиції. Проте, з квітня 2021 року підприємство почало знову повертатися до острівного стилю, змінивши логотип закладу та його назву у соціальних мережах на «BERMUD».

Зростання конкуренції у ресторанній галузі вимагає активізації брендингу як ефективного інструменту менеджменту організації. Постає потреба у формуванні ідентичності бренду та в управлінні його конкурентоспроможністю.

Науковцями запропоновані різні моделі оцінки ефективності бренд-ідентичності, серед яких, однією з найбільш повних, на нашу думку, є модель точок контакту з брендом С. Девіса і М. Данна, яку ми розглянули у першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи [55].

Першою стадією при дослідженні ефективності бренду за моделлю Девіса-Данна є оцінка важливості і значимості точок контакту з брендом на думку компанії. Усі вихідні дані для аналізу ТОВ «Нью-Айленд» отримані з матеріалів особистого опитування групи споживачів і результатів інтерв'ю зі співробітниками (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» до
здійснення покупки

№ з/п	Точка контакту	Вага важливості відповідної точки			Сума
		1	2	3	
1	Телевізійні новини	2			2
2	Інтернет-новини		3		6
3	Сайт компанії в Інтернеті			5	15
4	Презентація в соц. мережах			5	15
5	Обговорення на інтернет-форумах			4	12
6	Інші клієнти			5	15

Джерело: складено автором за даними підприємства

У результаті аналізу з'ясувалося, що з 6 точок контакту найбільш важливими є 4 (табл. 2.26). Це не означає, що інші 2 вимагають меншої уваги через те, що найменш відповідають цілям компанії, але їх значимість також слід враховувати при аналізі на різних цільових етапах.

Наступним етапом аналізу бренд-ідентичності є визначення значущості виділених точок контакту для досягнення сукупних цілей компанії та споживача (табл. 2.27).

Таким чином, найбільш важливими точками контакту з брендом на етапі

до здійснення покупки є реклама в соціальних мережах, інші клієнти закладу та наявність сайту в Інтернеті, однак сайт ТОВ «Нью-Айленд» є недостатньо інформативним, оскільки не підлягає систематичному оновленню. Разом з тим з 2020 року сторінка компанії в соціальній мережі Інстаграм почала активно розвиватися. Це пов'язано з тим, що підприємство залучило SMM-спеціалістів ззовні для розвитку бренду компанії. Відтак, кількість читачів в соціальних мережах зросла в 4 рази, а кількість відвідувачів в 3 рази влітку та в 1,5 рази в зимовий період. На даній стадії розвитку компанії є й найменш важлива точка контакту – обговорення на інтернет-форумах. Саме цій точці контакту з брендом необхідно приділяти найбільшу увагу, адже саме на цій точці є варіант втратити лояльність споживача.

Таблиця 2.27

Аналіз значущості точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» до здійснення покупки

Мета потенційного споживача	Знати про існування бренду	Ближче познайомитись з брендом	Відчути зв'язок з брендом	Відчути довіру до бренду	Сума
Мета підприємства	Стимулювати інформованість про бренд	Диференціювати вигоди	Забезпечувати значущий зв'язок з брендом	Забезпечити бренду місце в наборі альтернатив споживача	
Вага важливості	3	2	2	3	
Точка контакту					
Сайт компанії в Інтернеті	4	5	4	3	39
Реклама в соц. мережах	5	5	4	5	48
Обговорення на інтернет-форумах	4	3	3	4	36
Інші клієнти	5	4	3	5	44

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналогічно ми проводили аналіз точок контакту з брендом під час і після здійснення покупки. Результати аналізу представлені в таблиці 2.28 (оцінка

здійснювалася за шкалою від «1» (має мінімальне значення) до «3» (максимально важливо).

Таблиця 2.28

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» під час здійснення покупки

№ з/п	Точка контакту	Вага важливості відповідної точки			Сума
		1	2	3	
1	Дизайн та зручність комплексу		4		8
2	Рівень обслуговування			5	15
3	Якість товарів (послуг)			5	15
4	Зручність платіжної системи		3		6
5	Доступність інформації		3		6

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами аналізу пріоритетності, до трійки точок контакту з брендом, що найбільше відповідає стратегії компанії, увійшли (табл. 2.28): рівень обслуговування та якість товару (ресторанної їжі чи напоїв) або послуги (оренди альтанок, користування басейною зоною, організація свят тощо), дизайн комплексу і його зручність. Решта точок контакту з брендом в рамках стратегії комунікації зі споживачем меншою мірою здатні передавати основні цілі підприємства за основними напрямками діяльності.

Наступний крок – визначення значущості точок контакту для досягнення сукупних цілей компанії та споживача (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Аналіз значущості точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» під час здійснення покупки

Мета потенційного споживача	Повірити в бренд	Обрати найкращу пропозицію	Отримати найбільшу цінність	Відчути задоволення від покупки	Сума
Мета підприємства	Викликати довіру до бренду	Зробити найкращу пропозицію	Запропонувати цінність	Забезпечити комфортність придбання	
1	2	3	4	5	6
Вага важливості	3	2	2	3	
Точка контакту					
Дизайн та зручність комплексу	4	4	2	3	33

Продовження табл. 2.29

1	2	3	4	5	6
Рівень обслуговування	5	4	4	5	46
Якість товарів (послуг)	5	5	5	5	50

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за підсумками аналізу (табл. 2.29), найбільш важливою точкою контакту з брендом виступає якість наданих товарів або послуг.

На завершальному етапі (після здійснення покупки) для бренду підприємства «Нью-Айленд» можна виділити чотири основні точки контакту (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» після здійснення покупки

№ з/п	Точка контакту	Вага важливості відповідної точки			Сума
		1	2	3	
1	Програми лояльності		4		8
2	Можливість отримати назад гроші у випадку, якщо відмова від використання товару (послуги) сталася з вини компанії			4	12
3	Персональне обслуговування		3		6
4	Безпека			5	15

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами аналізу стало відомо, що на даному етапі найбільш відповідними точками контакту з брендом є: безпека та можливість отримати назад гроші у випадку, якщо відмова від товару (ресторанної їжі чи напоїв) або послуги (оренди альтанок, користування басейною зоною, організація свят тощо) сталася з вини підприємства.

Найбільш значущою точкою контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» на етапі після здійснення покупки (табл. 2.31) є забезпечення безпеки для споживача.

Для більш повного розуміння ефективності управління брендом ТОВ «Нью-Айленд», проаналізуємо ідентичність бренду за його складовими компонентами, користуючись моделлю «ДНК» бренду.

Таблиця 2.31

Аналіз значущості точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» після
здійснення покупки

Мета потенційного споживача	Повірити в бренд	Обрати найкращу пропозицію	Отримати найбільшу цінність	Відчути задоволення від покупки	Сума
Мета підприємства	Викликати довіру до бренду	Зробити найкращу пропозицію	Запропонувати цінність	Забезпечити комфортність придбання	
Вага важливості	3	2	2	3	
Точка контакту					
Можливість отримати назад гроші у випадку, якщо відмова від використання товару (послуги) сталася з вини компанії	4	3	3	4	36
Безпека	5	3	4	5	44

Джерело: складено автором за даними підприємств

Для усвідомлення дієвості та точності зазначених атрибутів бренду було проведено опитування серед клієнтів підприємства в 2020 році та повторне опитування в 2021 році (кількість респондентів – 100 чоловік), на поставлені запитання споживач відповідав однією з чотирьох відповідей (відповіді сформовані у відсотках, де відповідно 100% – найвища оцінка, 75% – оцінка, вища середньої, 50% – середня оцінка, 25% – найнижча оцінка) (дод. Г).

Загальна оцінка ефективності компонента відбувалася шляхом розрахунку середнього відсоткового значення (формула 2.1):

$$C3 = (K1 \times B1 + K2 \times B2 + K3 \times B3 \dots K_n + B_n) / K_{\text{заг}}, \quad (2.1)$$

де $C3$ – середнє відсоткове значення компонента; $K1, K2, K3, K_n$ – кількість респондентів, що обрали 1, 2, 3... n відповідь; $B1, B2, B3, B_n$ – варіанти відповіді 1, 2, 3... n у числовому вираженні; $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість опитаних респондентів.

Приклад за компонентом 1 (2020 рік):
 $(17 \times 100 + 41 \times 75 + 38 \times 50 + 5 \times 25) / 100 = 53\%$ (табл. 2.32).

Результати проведеного аналізу в 2020 році свідчили про те, що, більшість реальних цілей компанії не відповідають політиці здійснення

управління брендом. Саме тому, зважаючи на недостатньо ефективне управління комунікаціями в найменш важливих точках контакту на попередньому етапі та відсутності уваги до найменш важливих точок контакту на завершальному етапі, багато клієнтів відмовляться від товарів та послуг підприємства (або до здійснення покупки, або ж після). Саме тому, постала гостра потреба коригування управління такими точками на зазначених етапах. Так, зміни на етапі здійснення покупки повинні відобразитися на двох інших етапах. У зв'язку з низьким рівнем впізнаваності бренду ТОВ «Нью-Айленд» в 2020 році (серед 100 опитаних респондентів, що не є потенційними споживачами, 72% не впізнали бренд), підприємству потрібно було звернути максимальну увагу створенню нового логотипу компанії та розширенню способів обміну інформацією з клієнтами (через оновлення сайту, збільшення кола соціальних мереж із сторінкою підприємства тощо).

Таблиця 2.32

Результати опитування клієнтів Нью-Айленд» за моделлю «ДНК» бренду
в 2020 році

	Запитання	Відповідь	Кількість респондентів, чол	Загальна оцінка ефективності компонента, %
1	2	3	4	5
Компонент 1 – Асоціації	На скільки атмосфера закладу відповідає статусу «екологічний та престижний»?	100% 75% 50% 25%	17 41 38 5	53,0%
Компонент 2 – Імідж	На скільки обслуговування персоналу справляє дружнє, позитивне враження?	100% 75% 50% 25%	56 36 8 0	87,0%
Компонент 3 – Індивідуальність	На скільки ви готові довіритись підприємству в організації вашого свята?	100% 75% 50% 25%	18 46 29 7	68,8%
Компонент 4 – Позиція	На скільки заклад відповідає стилю «Острів»?	100% 75% 50% 25%	12 14 66 8	57,5%

Продовження табл. 2.32

1	2	3	4	5
Компонент 5 – Сприйнята якість	На скільки якість страв у закладі відповідає запропонованим цінам?	100% 75% 50% 25%	53 41 6 0	86,8%
Компонент 6 – Цінності	На скільки комплекс є лояльним до відпочинку з дітьми?	100% 75% 50% 25%	64 30 6 0	89,5%
Компонент 7 – Ядро	Оцініть унікальність умов відпочинку в «Нью-Айленд».	100% 75% 50% 25%	47 21 29 3	78,0%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Крім того, дані опитування дали усі підстави стверджувати, що бренд компанії «Нью-Айленд» споживачі ідентифікують через такі його атрибути як: імідж, сприйнята якість та цінність. Саме цим компонентам підприємство приділяло найбільше уваги. Разом з тим, індивідуальність та позиція бренду, асоціації з ним поступово втрачали свої позиції. Відтак, почав зникати персональний стиль закладу – «Острів», екологічна спрямованість та престиж почали змінюватися домашньою атмосферою та сімейним затишком, а унікальність бренду, частиною якої є сукупність всіх умов відпочинку, по-суті, не була настільки унікальною, щоб передувати своїм конкурентам.

Для покращення сприйняття індивідуальності ТОВ «Нью-Айленд» було запропоновано наповнити його іншим, більш значущим для споживача змістом. В результаті особистого дослідження в 2020 році підприємству були надані рекомендації переглянути питання власної ідентичності і скерувати більшу увагу на стиль закладу, його певну особливість, яка не спостерігається в жодному закладі конкурента; поруч з цим пам'ятати про загальні стандарти якості та обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети підприємство повинно було використати усі точки контакту з брендом на різних етапах здійснення покупки.

У 2021 році, враховуючи надані пропозиції, підприємство почало займатися розвитком власного бренду більш активно. Так, з 2020 року

підприємство залучило спеціалістів для розвитку сторінки підприємства в соціальній мережі Інстаграм, а в квітні 2021 року змінило логотип і назву закладу в соціальних мережах (неофіційно) на «BERMUD», знову акцентуючи увагу на морському, острівному стилі. Відтак, в 2021 році опитування було проведено повторно і ми отримали наступні результати (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Результати опитування клієнтів Нью-Айленд» за моделлю «ДНК» бренду
в 2021 році

	Запитання	Відповідь	Кількість респондентів, чол	Загальна оцінка ефективності компонента, %
Компонент 1 – Асоціації	На скільки атмосфера закладу відповідає статусу «екологічний та престижний»?	100% 75% 50% 25%	50 38 12 0	84,5%
Компонент 2 – Імідж	На скільки обслуговування персоналу справляє дружнє, позитивне враження?	100% 75% 50% 25%	60 32 18 0	93,0%
Компонент 3 – Індивідуальність	На скільки ви готові довіритись підприємству в організації вашого свята?	100% 75% 50% 25%	56 32 18 0	89,0%
Компонент 4 – Позиція	На скільки заклад відповідає стилю «Острів»?	100% 75% 50% 25%	32 10 50 8	66,5%
Компонент 5 – Сприйнята якість	На скільки якість страв у закладі відповідає запропонованим цінам?	100% 75% 50% 25%	56 38 6 0	87,5%
Компонент 6 – Цінності	На скільки комплекс є лояльним до відпочинку з дітьми?	100% 75% 50% 25%	67 33 0 0	91,8%
Компонент 7 – Ядро	Оцініть унікальність умов відпочинку в «Нью-Айленд».	100% 75% 50% 25%	57 29 12 2	85,3%

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами повторного опитування бачимо, що в результаті налагодження інформаційно-комунікаційного каналу зі споживачем через

соціальну мережу Інстаграм, екологічна спрямованість закладу в очах потенційних споживачів зросла на 31,5%. Загальний імідж закладу на ринку ресторанних послуг зріс на 6% і в 2021 році склав 93%, а індивідуальність закладу зросла на 20,2 %. В 2021 році острівний стиль закладу в очах потенційних клієнтів збільшився на 9%, а якість страв відповідає запропонованим цінам тепер на 87,5%. Лояльність закладу до відпочинку з дітьми також зросла до 91,8% (на 2,3% більше, ніж в попередньому році). Ключовий компонент бренду, його ядро, яке полягало в оцінці унікальності закладу споживчою аудиторією зросло на 7,3%. Також варто зазначити, що серед опитаних респондентів 76% з них впізнало заклад, тоді як в минулому році «Нью-Айленд» впізнало лише 24% потенційних споживачів.

Відтак, аналізуючи вище наведене, можемо зробити висновок, що розвиток тематики острівного стилю на підприємстві «Нью-Айленд» є ключовим напрямком удосконалення політики управління брендом підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та розширення частки на ринку, адже, як бачимо, саме острівний стиль найбільше подобається відвідувачам закладу. В 2021 році підприємство почало робити перші кроки у цьому напрямку і, як бачимо, він є достатньо ефективним. Однак, є ще можливості, які підприємство може використати в процесі управління брендом, такі як: дизайн закладу, сайт підприємства, зміна меню тощо. А також продовжувати розвивати те, що на сьогодні добре функціонує – соціальні мережі.

2.4. Напрями удосконалення бренд-менеджменту в умовах ТОВ «Нью-Айленд»

Враховуючи аналіз показників дослідження, а також зазначені проблеми розвитку бренду, найбільш вдалим шляхом покращення існуючого стану управління брендом ТОВ «Нью-Айленд» стане побудова власної стратегії розвитку бренду.

У більшості випадків цілі бренду залишаються на початковому етапі реалізації внаслідок відсутності на підприємстві чіткої системи управління ним. Лише за умови добре налагодженого бренд-менеджменту, що передбачає вибір власної, найбільш ефективної стратегії управління брендом, підприємство може досягти певного результату від існування власного бренду.

Крім того, результати дослідження показують, що через відсутність єдиної стратегії управління брендом на підприємстві «Нью-Айленд» виникають усі зазначені раніше проблеми, оскільки вони є її компонентами. Саме тому, ми розробили наступні пропозиції, що не лише стануть частиною стратегії підприємства, але й, як результат, вирішенням усіх інших проблем:

1. Розвиток концепції «новий острів». Присутність власного фірмового стилю на підприємстві є рушійною силою формування його бренд-ідентичності та, як результат, впізнаваності бренду. Вибір стилю для комплексу «Нью-Айленд» був зрозумілим навіть з географічних особливостей, оскільки з висоти пташиного польоту територія закладу, оточена двома великими озерами, нагадує острів. Розвиток в цьому напрямку дасть підприємству особливість, яка не буде присутня в жодному подібному заміському закладі нашого регіону. Саме тому, для розвитку фірмового стилю ми пропонуємо:

1.1. Змінити меню закладу. Традиційна українська кухня хоча і є смачною, але ніяк не відповідає стилю «Новий острів». Натомість, створення меню зі страв середземноморської кухні в поєднанні з вишуканою винною картою, буде чудовим доповненням до загальної концепції закладу. Крім того, гарною ідеєю стане впровадження фірмових напоїв та страв у незвичній подачі: коктейлі в шкарлупці кокосового горіха або в ананасі з бамбуковою соломинкою; страви, подані в банановому листі, прикрашені екзотичними фруктами тощо (дод. В, рис. 1, 2).

1.2. Доповнити інтер'єр ресторану. До ремонтних робіт в 2018 році «острівний стиль» в ресторані «Нью-Айленд» прослідковувався досить непогано: морські сітки та канати на стінах в поєднанні з деревом, яке було присутнє у всіх меблях, дерев'яні бочки створювали атмосферу корабельної

бухти (дод. А, рис. 10). Проте, ресторан повністю оновив свій інтер'єр, обравши шлях вишуканості та лаконічності.

Саме тому, щоб відновити концепцію «Нового острова» у внутрішньому вигляді закладу, ми пропонуємо внести такі компоненти інтер'єру: вбудовані в стіни акваріуми (дод. В, рис. 3), столи з піском та мушлями під скляною поверхнею (дод. В, рис. 4), картини в морському стилі – усе це стане доповненням до загальної унікальності ресторану.

1.3. Формування фірмового стилю в зовнішньому вигляді працівників. Співробітники підприємства – це його обличчя. Вони впливають на загальне враження клієнтів про заклад та на його репутацію; є способом комунікації із потенційними споживачами. Так, зовнішній вигляд персоналу повинен нести ідею закладу, його стиль. На підприємстві «Нью-Айленд» компонентами такого стилю можуть стати: одяг в морському стилі з фірмовою вишивкою для обслуговуючого персоналу та фірмові значки «BERMUD» для управлінського персоналу.

1.4. Довершення загальної атмосфери. Завершальним етапом відновлення концепції «Новий острів» стане поява додаткових компонентів, які повинні підкреслити загальну атмосферу закладу. Гамаки – не просто зручне місце для релаксу, але й чудовий елемент стилю. Встановлення гамаків біля басейної зони, а також поблизу альтанок забезпечить позитивний вплив на загальне враження. А екзотичні декоративні дерева, встановлення міні-водоспаду поблизу одного з озер та урізноманітнення «живого куточка» екзотичними тваринками довершать атмосферу закладу.

2. Створення міцної системи обміну інформацією зі споживачем. Правильна інформація, подана у правильний час у правильній формі може в рази підвищити загальну ефективність функціонування закладу. Внаслідок діджіталізації усіх сфер бізнесу в середині країни, найбільш вдалим інструментами обміну інформацією зі споживачем на сучасному етапі є онлайн заходи. Саме тому, ми пропонуємо:

2.1. Оновити сайт підприємства: змінити застарілу інформацію про заклад на нову та впровадити фірмові кольори в дизайні сайту, на постійній основі.

2.2. Підтримувати імідж комплексу за рахунок продовження розвитку сторінки у соціальній мережі Інстаграм з актуальною інформацією про життя закладу як каналу інформації про корпоративне життя та спеціальні пропозиції від ТОВ «Нью-Айленд», та як спосіб реклами закладу; створити інформаційний канал підприємства в месенджері «Telegram» як альтернативного засобу отримання інформації про підприємство.

3. Впровадження додаткових товарів та послуг. Основними товарами ТОВ «Нью-Айленд» виступає ресторанна їжа та напої, тому поява додаткових ідей у цій сфері може зацікавити клієнтів. Оскільки підприємство направлене на екологічність, а основними літніми послугами є купання в басейнах, ми пропонуємо створити лінію фірмових шоперів з новим фірмовим знаком «BERMUD» – еко-сумок, що сьогодні є популярними по всьому світі, а за ціною можуть задовольнити навіть найбільш вимогливий сегмент ринку. Щодо послуг, то новою ідеєю для комплексу може стати платний перегляд фільмів під відкритим небом у літній час як для широкого загалу, так і на індивідуальні замовлення (дод. В, рис. 5). Так підприємство може проводити опитування щодо фільмів в соціальних мережах для споживачів, що також допомагає визначити приблизну кількість потенційних клієнтів. Крім цього, оскільки на території комплексу є достатня кількість дерев, то пропонуємо побудувати будиночки на дереві (дод. В, рис. 6). Така ідея не тільки приверне увагу більшого кола споживачів, але й стане додатковим способом одержання прибутку. Будиночки на дереві стануть ще одним елементом унікальності закладу, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «Нью-Айленд».

4. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності

4.1. Участь у соціальних проектах. Це ефективний спосіб підвищення лояльності до бренду, його іміджу. Запропоновані вище ідеї, а саме: впровадження еко-сумок як додаткового товару та використання бамбукових

соломинок, а також перегляд фільмів під відкритим небом, можуть стати цікавими соціальними проєктами в нашому регіоні. Так, еко-сумки та бамбукові соломинки можуть бути запропоновані на противагу їх пластиковим прототипам. Тенденція відмови підприємств від використання пластику стрімко розвивається по всьому світу та привертає увагу суспільства до найбільшої соціально-екологічної проблеми – забруднення навколишнього середовища. Крім того, разом з традиційним платним переглядом фільмів, підприємство може впровадити безкоштовний перегляд документальних фільмів про історію міста Житомир і Україну загалом для молодих людей, для підвищення їх патріотизму та соціально-культурної свідомості. Пропонуємо назву для даного проєкту – «Історія просто неба».

4.2. Ще одним із напрямків корпоративної соціальної відповідальності є створення та підтвердження у співробітників бажання працювати в закладі, побудова механізму залучення працівників та споживачів у діяльність фірми. Відтак, для покращення позицій даного способу розвитку іміджу бренду на підприємстві «Нью-Айленд», ми пропонуємо:

1) впровадити для клієнтів комплексу проєкти щодо покращення ефективності діяльності організації: усі учасники отримають подарунки (ними можуть стати нові фірмові еко-сумки від компанії), а переможці – грошові винагороди, компанія у свою чергу отримає прихильність та гарні ідеї для власного розвитку;

2) проводити конкурс на кращого працівника року: переможець отримує безкоштовний відпочинок на двох в певній острівній країні світу, яка визначається керівником перед проведенням конкурсу; це ефективний спосіб мотивації співробітників та підвищення інтересу до роботи в комплексі серед споживачів;

3) проведення корпоративних свят та привітання подарунками працівників на їх День Народження, публікація усіх заходів організації в соціальних мережах та на сайті. Це дасть змогу створити дружню атмосферу в колективі, об'єднати співробітників в одну сильну команду.

Для аналізу ефекту від впровадження запропонованих заходів визначимо кошторис витрат на їх реалізацію (табл. 2.34).

Таблиця 2.34

Розрахунок кошторису витрат розроблених пропозицій для ТОВ «Нью-Айленд»

№ з/п	Пропозиція	Елементи витрат	Витрати на реалізацію	Сума, грн
1	Зміна меню	1) бамбукові соломинки 2) бананове листя	900 грн/місяць 400 грн/місяць	1300 грн
2	Оновлення інтер'єру	1) акваріуми, вбудовані в стіни закладу 2) столи з піском та мушлями під скляною поверхнею 3) картини в морському стилі	35000 грн/2 шт 50000 грн/30 шт 2000 грн/15 шт	87000 грн
3	Формування фірмового стилю в зовнішньому вигляді співробітників	1) одяг в морському стилі з фірмовою вишивкою 2) фірмові значки	5500 грн/10 шт 300 грн/6 шт	5800 грн
4	Довершення загальної атмосфери	1) гамаки 2) екзотичні рослини з послугою посадки 3) встановлення міні-водоспаду 4) єноти	5000 грн/10 шт 6500 грн/10 шт 7000 грн/6 куб м 12000/2 особ.	30500 грн
5	Впровадження нових товарів та послуг	1) фірмові еко-сумки 2) біле полотно для перегляду фільмів 3) проектор для перегляду фільмів 4) будиночки на дереві	5000 грн/ 100 шт 500 грн/шт 10000 грн/шт. 144000/5 буд. на 6 кв. м кожен	159500 грн
6	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	1) грошові винагороди для переможців проєктів 2) організація відпочинку для працівника року 3) проведення корпоративних свят та подарунки для працівників	10000 грн/5 чол. 25000 грн/2 чол. 50000 грн/рік	85000 грн
Разом				369100 грн

Джерело: складено автором за інтернет-даними

Проведені дослідження свідчать про те, що в результаті реалізації заходів щодо розвитку бренду, ефективність діяльності підприємства зростає від 5-7 до

90 і більше відсотків. При розрахунку ефективності запропонованих заходів будемо за орієнтир використовувати нижню границю у 6 %, тобто вважаємо, що мінімально розроблені напрямки удосконалення бренд-менеджменту ТОВ "Нью-Айленд" дозволять збільшити валовий прибуток на 483,312 тис. грн (табл. 2.35).

Таблиця 2.35

Прогнозований прибуток ТОВ «Нью-Айленд» в результаті впровадження запропонованих пропозицій

	2019	2020	Прогноз
Валовий прибуток, тис. грн	5726,6	8055,2	8538,5
Фінансовий результат, тис. грн	3132,5	4543,9	4816,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

За отриманими показниками в таблицях 2.34 та 2.35, розрахуємо коефіцієнт ROBI, який дорівнює різниці між прогнозованим зростанням валового прибутку та сумою витрат на реалізацію запропонованих заходів, що ділиться на суму витрат на реалізацію запропонованих заходів. $ROBI = (483312 - 369100,00) / 369100,00 = 0,31$

Відповідно до проведених досліджень було сформовано місію ТОВ «Нью-Айленд» («Створити місце, у яке хочеться повертатися!»), стратегічну ціль комплексу («Завоювати сучасний ринок ресторанного бізнесу в регіоні») та побудовано «дерево цілей» відповідно до «методу забезпечення необхідних умов» (табл. 2. 36).

Отже, на сучасному етапі бренд-менеджмент робить крок у нову стадію – він стає основою діяльності організації і дозволяє їй управляти брендом товарів і послуг через управління її іміджем. Для ТОВ «Нью-Айленд» важливим є формування чіткої стратегії управління брендом, яку доцільно проводити у розрізі її ключових елементів. З погляду на проведені дослідження, ТОВ «Нью-Айленд» слід повністю переглянути політику управління брендом, звернути увагу на власні особливості та унікальність, що лежать у назві закладу – «Новий острів». Зазначені пропозиції можуть стати ефективним інструментом

відновлення бренду, формування його ідентичності та індивідуалізації на сучасному ринку ресторанного бізнесу (дод. В, рис. 7).

Таблиця 2.36

«Дерево цілей» ТОВ «Нью-Айленд»

Фактор	Забезпечуюча умова	Часові рамки
1	2	3
Організація маркетингу	Оновлення сайту та просування за допомогою сторінок в актуальних соціальних мережах (Інстаграм та Телеграм) на постійній основі	До кінця червня 2021 року
	Виявити та розвивати 5 конкурентних переваг закладу	До вересня 2021 року
	Розвиток концепції «новий острів»	До 1 січня 2022 року
	Запровадити сезонні акції	До кінця червня 2021 року
Ціль: до 1 січня 2022 року збільшити частку потенційних споживачів на 20% та підвищити конкурентоспроможність закладу на 35%.		
Організація виробництва	Розширити асортимент товарів та послуг: еко-сумки; будиночки на дереві; перегляд фільмів під відкритим небом.	До квітня 2022 року
	Внести зміни в подачу напоїв та страв відповідно до острівного стилю.	До липня 2021 року
	Укласти договорів з новими постачальниками про постачання бананового листя, бамбукових соломинок, кокосів та ананасів.	До червня 2021 року
	Ввести середземноморську кухню в меню закладу.	До липня 2021 року
Ціль: До квітня 2022 року розширити асортимент товарів та послуг та запровадити острівний стиль в меню закладу		
Управління персоналом	Запровадження нових заходів КСВ: проведення корпоративів, змагань серед співробітників з відповідним матеріальним заохоченням	До січня 2022 року
	Пошук професійних курсів та тренінгів з підвищення кваліфікації для персоналу; забезпечення участі в них співробітників.	До вересня 2021 року
	Зміцнити трудову дисципліну	До грудня 2021 року
До січня 2022 року мінімізувати плинність кадрів та створити кваліфіковану базу співробітників		

Продовження табл. 2.36

Фінансове управління	Контроль над показниками платоспроможності та ліквідності	До кінця 2022 року
	Виділити кошти на запровадження зазначених заходів у сфері маркетингу, виробництва та управління персоналом	Травень 2021 року- травень 2022 року
	Збільшити прибуток на 20%	До кінця 2022 року
Ціль: протягом 2020-2022 рр. стабілізувати фінансове становище підприємства, відійти від сезонності прибутку, збільшити частку на ринку на 15%.		

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нью-Айленд» – це заміський ресторанний комплекс, розташований в смт. Новогушвинське поблизу міста Житомира. Заклад функціонує у двох напрямках: робота ресторану та надання послуг з відпочинку в басейній зоні. Враховуючи результати побудованої матриці Мак-Кінсі та її аналізу, можемо стверджувати, що перший напрямок діяльності компанії є достатньо конкурентоспроможним і функціонує на привабливому ринку, тому, при ефективному використанні наявних ресурсів, зможе значно розширитися та принести в рази більші прибутки. Проте, другий напрямок є ще недостатньо сформованим і потребує вдосконалення та застосування політики просування на ринку. Організаційна структура та структура управління мають чітко виражений лінійний тип, що обумовлено невеликими розмірами підприємства та відсутності потреби в розширенні штату працівників. Трудовий потенціал компанії є достатньо високим, проте потребує коригування в системі мотивації та навчання співробітників. Побудова матриці SWOT-аналізу ТОВ «Нью-Айленд» показала, що ключовим напрямком розвитку підприємства є підвищення ціни власного бренду, що дасть змогу розширити коло споживчої аудиторії і збільшити частку на ринку.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав неефективне управління наявними активами підприємства, а саме: різке зростання основних

засобів підприємства і зниження оборотних активів. Така тенденція може призвести до зниження фінансової стійкості підприємства на ринку, неможливості «виживати» при значних економічних коливаннях на ринку. Саме тому, підприємству слід зробити переоцінку наявної системи управління активами з точки зору раціональності та ефективності по відношенню до тенденцій розвитку самого підприємства та ринку.

В процесі дослідження було проведено повторне опитування споживачів та працівників закладу щодо ефективності управління брендом та шляхів його розвитку. Порівняно з 2020 роком показники значно покращилися, зросла впізнаваність бренду, рівень задоволеності клієнтів, ідентичність бренду в очах відвідувачів та почала налагоджуватися система комунікації із споживчою аудиторією. Така тенденції відбулася за рахунок відновлення сторінки компанії в соціальній мережі Інстаграм та зміні логотипу закладу, який підкреслює острівний стиль закладу. Ефективне управління брендом підприємства із залученням усіх можливих його атрибутів та інструментів впливу на споживачів дозволить досягти підприємству високої конкурентоспроможності та розширити власну частку на ринку.

Відтак, враховуючи наявні проблеми та перспективи розвитку ТОВ «Нью-Айленд», було запропоновано шляхи підвищення бренд-менеджменту підприємства за допомогою розвитку концепції «новий острів»; побудови міцних каналів комунікації зі споживачем; розширення асортименту товарів і послуг та здійснення корпоративної соціальної відповідальності. В результаті впровадження даних пропозицій в 2021 році очікується зростання прибутку мінімум на 6%, а це 4816,5 тис. грн. чистого прибутку компанії. Крім того, це дозволить побудувати ефективну систему управління брендом, підвищити рівень впізнаваності бренду, сформувати унікальність бренду, забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанного господарства і, в результаті, збільшить ринкову вартість бренду та підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено особливості управління брендом підприємств ресторанного господарства на прикладі ТОВ «Нью-Айленд» та розроблено відповідні рекомендації щодо підвищення його ефективності. Одержані результати дозволили підтвердити гіпотезу, що формування системи бренд-менеджменту на підприємстві є важливою умовою для зміцнення конкурентних позицій та забезпечення лояльності споживачів.

Згідно з поставленими завданнями були зроблені наступні висновки:

1. Бренд-менеджмент – це стратегічно орієнтована управлінська діяльність підприємства, яка ґрунтується на формуванні, підтримці та розвитку бренду для підвищення прихильності споживчої аудиторії та посилення конкурентних переваг, забезпечення їх стійкості з метою довготривалого успіху підприємства та зростання вартості бренду. До ключових етапів процесу управління брендом відносять: формування марочного бачення; створення портрету торгової марки; позиціонування бренду на ринку і у свідомості споживачів; розробка стратегії управління її активами; формування організаційної культури, що підтримує стратегічне управління. Головним призначенням системи управління брендом є посилення впливу, формування стабільності та нарощення капіталу сформованого бренду.

2. Бренд-менеджмент ресторанів обумовлений розвитком одночасно двох напрямів: брендингу товарів (меню ресторану) та брендингу послуг (атмосфера закладу, його стиль, інтер'єр, обслуговування споживачів, ідея, з якою заклад виходить на ринок). До основних моделей дослідження системи управління брендом підприємств ресторанної сфери відносять такі, як:

- модель Й. Мурті на основі моделі ідентичності бренду Д. Аакера та моделі для послуг «7Р» з появою додаткового п'ятого виміру бренду – «бренд як процес»;
- модель чотирьохмірного брендингу Томаса Геда, яка складається з функціонального, соціального, ментального та духовного вимірів.

Загалом можна сформувати «ДНК» бренду – це суть бренду, яка містить у собі його зовнішні і внутрішні характеристики, відтворює його переваги і передає їх до споживача. «ДНК» бренду складається з атрибутів бренду (сукупність сенсорних характеристик продукту, які споживач сприймає через зоровий, слуховий, нюховий, тактильний або смаковий контакт) і ідентичності бренду (сам зміст бренду, що формується розробниками). Ідентичність бренду несе в собі сім компонентів: асоціації бренду, імідж бренду, індивідуальність бренду, позиція бренду, сприйнята якість бренду, цінності бренду і ядро бренду, які можуть бути поділені на менші складові – «нуклеоїди». Ядро бренду – це його ключовий елемент.

Для кращої побудови системи управління брендом в ресторанній сфері слід застосовувати аналіз типів лояльного поведіння споживачів, до яких відносяться такі типи, як: «прихильник», «вірнопідданий», «перебіжник», «терорист», «найманець», «заручник». На підставі цих типів підприємці здатні визначати найбільш ефективні способи взаємодії із клієнтами, виокремлювати їх в окремі групи і будувати певну стратегію впливу на споживчу аудиторію.

3. До найбільш відомих методів оцінки ефективності бренд-менеджменту ресторанів відносяться:

- метод Л. де Чернатоні, втілений у матриці, яка поєднує в собі дослідження бачення бренду, організаційної культури підприємства, завдання бренду, його сутності, впровадження та пошук необхідних ресурсів для бренду. Важливим етапом цього методу є побудова «діаграми здоров'я», яка показує життєдіяльність бренда.
- оцінка ключового індикатору М. Шеррінгтона на основі стратегії розвитку підприємства та стану ринку з точки зору керівників підприємства.
- «десять показників капіталу бренду» Д. Аакера.
- підхід Т. Муноза та С. Кумара на основі трьох ключових класів метрик: сприйняття, поведінка, фінанси.

- універсальні бренд-метрики Д. Лемана, К. Келлері і Дж. Фарлея: «розуміння бренду», «порівняльна перевага», «міжособистісні відносини», «історія бренду», «перевага бренду» і «прихильність бренду.

- модель оцінки ефективності брендингу С. Девіса і М. Данна, яка аналізує абсолютно всі контакти з брендом, які виникають поза бажанням підприємства, але, разом з тим, залишають у свідомості клієнтів, посередників та працівників певні спогади про нього.

Враховуючи найбільш практичне значення останньої моделі, саме її було застосовано під час дослідження ефективності бренд-менеджменту ТОВ «Нью-Айленд».

4. Нормативно-правове регулювання є найбільш важливим фактором впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, воно визначає як положення компанії на ринку в цілому, так і розвиток окремих компонентів її бренду та особливості управління ними. Проте, законодавство України у сфері захисту брендів є недостатньо розвиненим і потребує вдосконалення на основі досвіду зарубіжних країн у цій сфері. Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління брендом передбачає систему внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел, використання яких забезпечує більш ефективне прийняття управлінських рішень у цій сфері.

5. ТОВ «Нью-Айленд» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства. Підприємство створене в 2017 році, проте за цей короткий період часу йому вдалося посісти провідне місце серед інших заміських ресторанних закладів Житомирського регіону. При аналізі ефективності використання функцій менеджменту на підприємстві «Нью-Айленд» було здійснено аналіз стратегічних одиниць бізнесу підприємства, проаналізованого його стан на сучасному ринку ресторанних послуг за матрицею Мак-Кінсі. Крім того, були описані основні бізнес-процеси підприємства, досліджено його організаційну структуру та структуру управління, оцінено наявний трудовий потенціал фірми та визначено недоліки в системі мотивації співробітників. Завершальним етапом стала побудова

матриці SWOT-аналізу ТОВ «Нью-Айленд», при якій було визначено, що підприємство функціонує на достатньо великому ринку, проте для стабільного положення на ньому, підприємству слід усувати свої слабкі сторони, використовуючи наявні можливості, в тому числі створення та управління сильним брендом. В результаті досліджень було зроблено висновок, що розвиток власного бренду та системи комунікації зі споживачем сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розвитку його ідентичності та дозволять розширити споживчу аудиторію, відтак і власну частку на ринку.

6. Було здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав достатньо високий рівень фінансового та трудового потенціалу компанії. Проте, в діяльності підприємства присутні і негативні тенденції, пов'язані, передусім, з неефективним управлінням активами підприємства. Тому ТОВ «Нью-Айленд» слід звернути увагу на можливості розширення власних оборотних активів та зменшення частки основних засобів в загальній кількості власного майна, що дозволить забезпечити підприємству фінансову стійкість при сплаті термінових боргів, тобто дозволить покрити поточні зобов'язання швидко та без значних наслідків для діяльності компанії. Крім того, підприємству слід звернути увагу на можливості розширення власної частки на ринку шляхом розвитку власних конкурентних переваг та асортименту продукції.

7. Під час оцінки ефективності системи бренд-менеджменту ТОВ «Нью-Айленд» було проведено повторне опитування серед споживачів та працівників закладу. Відповідно до результатів дослідження було виявлено, що стратегічні цілі підприємства в 2021 році більше відповідають очікуванню споживачів, ніж в 2020 році. Клієнти хочуть мати змогу більше дізнаватися про бренд через такі інформативні канали як: сайт комплексу та персональні сторінки в соціальних мережах. Наразі підприємство проводить активну політику просування закладу через соціальну мережу Інстаграм. Крім того, було встановлено, що в 2021 році ТОВ «Нью-Айленд» відповідає концепції «Новий острів» на 66,5%, а заклад не

впізнало лише 26% опитаних респондентів, тоді як в минулому році ця кількість становила 72%. Проведені дослідження свідчать про те що саме концепція острівного стилю є найбільш ефективним інструментом у просуванні та розвитку бренду підприємства «Нью-Айленд».

8. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління брендом досліджуваного підприємства відповідно до виявлених проблем. Також, було створене «дерево цілей» підприємства, при якому були визначенні основні стратегічні цілі підприємства на різних рівнях його діяльності відповідно до запропонованих рішень. Після впровадження даних пропозицій очікуємо отримати наступні результати: сформовану систему управління брендом; підвищення лояльності до бренду; високий імідж та унікальність бренду; прихильність до бренду як зі сторони споживачів, так і зі сторони працівників закладу; додатковий прибуток від впроваджених товарів та послуг; розширення кола потенційних споживачів; значне підвищення впізнаваності бренду; сильні конкурентні позиції на ринку і як результат – зростання ринкової вартості як самого бренду, так і ТОВ «Нью-Айленд» в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Дэвид А. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд. Спб.: Питер, 2012. 352 с.
2. Аакер Д. Создание сильных брендов. Москва: Издат. Дом Гребенникова, 2003. 440 с.
3. Алиев А. Т. Работа с брендом: креативная психология и коммуникативные особенности (на примере формирования бренда «Skoda»). Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2007. №4. С. 39
4. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
5. Балабанова Л. В. Бренд-менеджмент підприємств на основі маркетингу: рекомендації М-вом освіти і науки, молоді та спорту України як навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 289 с.
6. Безрукова Н. В. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24. (дата звернення 13.03.2021).
7. Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф. Поведение потребителей. 10-е изд. СПб.: Питер, 2007. 944 с.
8. Боєнко О.Ю. Формування бачення сучасного глобального брендинга: концептуальний аспект. Економіка і організація управління, 2016. №3 (23). С. 125-133.
9. Бочарова Н. Державно-приватне партнерство у сфері захисту прав інтелектуальної власності: сучасний досвід Швейцарії. Інтелектуальна власність. 2011. № 10. С. 32-34.
10. Бочарова Н. Сучасний досвід Великобританії у протидії злочинності в сфері інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність. 2011. № 5. С. 44-46.

11. Бренд-менеджмент. PR-агенство Полилог. URL: <http://www.polylog.ru/ru/pr-help/brand-management.htm>. (дата звернення 26.04.2020).
12. Бренд-менеджмент – складова частина управління інтелектуальною власністю підприємства. Дьякова М. С. 2014. Вип. 6. С. 48-54. URL: [file:///C:/Users/Оля/Downloads/35644-Текст%20статті-67098-1-10-20141225%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Оля/Downloads/35644-Текст%20статті-67098-1-10-20141225%20(3).pdf). (дата звернення 04.04.2021).
13. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
14. Будько С.Г. Brabd & Branding. Возможности і небезпеки. Маркетинг в Україні. 2004. №5. С. 44-46.
15. Владимірова Н. Спосіб захисту прав на торгову марку. Інтелектуальна власність. 2014. № 1. С. 43-47.
16. Волкова И.В. Ресторанное дело. Самая полная энциклопедия от Люсьена Оливье до Аркадия Новикова. М.: Астрель: Русь – Олимп, 2009. 543 с.
17. Гэд Т. 4D Брендинг. СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. 230 с.
18. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. С.144.
19. Длігач А. Лекції з курсу бренд-менеджмента в Університеті-онлайн (Київський національний університет імені Тараса Шевченка). 2014. URL: <http://online.knu.ua/lesson/%d0%b2%d1%81%d1%82%d1%83%d0%bf%d0%bd%d0%b0-%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f/>. (дата звернення 13.02.2020).
20. Длігач А. Нова модель бренд-менеджменту. Маркетинг в Україні. 2002. №6. С. 25–29.
21. Дойль П. Стратегии бренда, основанные на ценности бренда для акционеров. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 1. С. 38-48.
22. Дуглас В. Прает Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробиологии. М.: Азбука, 2014. 320 с.

23. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. Економіка України. 2008. №3. С. 4-11
24. Энджел Д. Блэкуэлл Р.Д., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007. 943 с.
25. Капферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. Москва: Вершина, 2007. 448 с.
26. Катсигрис К., Томас К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн. М.: Ресторанные ведомости, 2008. 576 с.
27. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом: пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 704 с.
28. Копцева О.В. Где порылась?! Защита прав в Интернете. М: Эксмо, 2009. 208 с.
29. Корпоративна культура : навч. посіб. за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: ЦУЛ, 2003. 403 с.
30. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 816 с.
31. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. М.: Диалектика Вильямс, 2014. 752 с.
32. Котляр А.Б. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73784.doc.htm (дата звернення 24.01.2020).
33. Кулініч О.О. Набуття та реалізація виключних прав на слоган. Развитие государственности и права в Украине: реали и перспективы. Сборник научных трудов. Часть 1. Матералы I Международной научно-практической конференции (24 апреля 2009 года). Симферополь: КРП «Издательство «Крымучпедгиз», 2009. С. 336.
34. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2007. 800 с.

35. Малинка О.Я. «ДНК» бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача та її концептуальна модель. Маркетинг в Україні. 2006. № 1 (35). С. 34–38.
36. Молотай О. Будьте пильними! Український юрист. 2007. № 6 (54). С. 54.
37. Найденов Ю.С. Бренд как фактор конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса (на примере города Москвы): автореф. дисс. кан. экон. наук: ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова». Москва, 2010. 22 с.
38. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. Маркетинг в Україні. 2006. №3 (37). С. 61–64.
39. Перция В.М. Мамлеева Л. А. Анатомия бренда. М. : Вершина, 2007. 288 с
40. Приходченко Я. В. Модель бренда підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Інноваційна економіка. 2011. Вип. 21. С. 169–174.
41. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 36.
42. П'янова О. В. Основні етапи становлення та розвитку брендингу у світі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2009. Вип. 24(1). С. 141–144.
43. П'ятницька Г. Т. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 430 с.
44. Родюкова Є. Лотюк Д. Правові аспекти захисту від неправомірного використання торговельної марки. Вісник Національної академії прокуратури України. 2015. № 1. С. 118–123.
45. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент: Опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2012. 90 с.
46. Старов С.А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 500 с.

47. Старов С. А., Алканова О. Н., Молчанов Н. Н. Бренд, товарный знак и коммерческий символ как объекты управления компании. Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2012. Вып. 2. С. 33–54.
48. Тарнавский В. Бренд-рейтинг. Новый маркетинг. 2011. № 4. С. 39–45.
49. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. пер. с англ. СПб: Нева, 2004. 286 с.
50. Тесакова Н. В. Бренд и торговая марка: развод по-русски. СПб.: Питер, 2004. 267 с.
51. Устенко А. О. Структура системы менеджмента. Бизнес Информ. 2010. № 9. С. 134–140.
52. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356;
53. Шарков Ф.І. Константи гудвілу: стиль, пабліситі, репутація, імідж і бренд фірми: навч. посіб. Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2010. 272 с.
54. Шеррингтон М. Незримые ценности бренда. пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 304 с.
55. Burges P. MacMillan Essential Dictionary for Learners of English: Boag Associates. London, 2003. 861 p.
56. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 320 p.
57. De Chernatony L., From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006.
58. De Chernatony L., Riley F. D. O., Harris F. Criteria to Assess Brand Success. Journal of Marketing Management. 1998. Vol. 14. N 7. P. 765–781.
59. Lehmann D. R., Keller K. L., Farley J. U. The Structure of Survey-Based Brand Metrics. Journal of International Marketing. 2008. Vol. 16. N 4. P. 29–56.

60. Moorthi Y. L. R. An Approach to Branding Services. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16. N 3. P. 259-274.
61. Munoz T., Kumar S. Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance. *Journal of Brand Management*. 2004. Vol. 11. N 5. P. 381–387.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Екстер'єр та інтер'єр ТОВ «Нью-Айленд»

Рис. 1 Ресторан «Нью-Айленд»



Рис. 2 Бар ресторану «Нью-Айленд»

Продовження додатку А



Рис. 3 Вигляд комплексу «Нью-Айленд» з висоти пташиного польоту



Рис. 4 Вигляд ресторану «Нью-Айленд» ззовні

Продовження додатку А



Рис. 5 Басейн для дорослих «Нью-Айленд»



Рис. 6 Басейн для дітей «Нью-Айленд»

Продовження додатку А

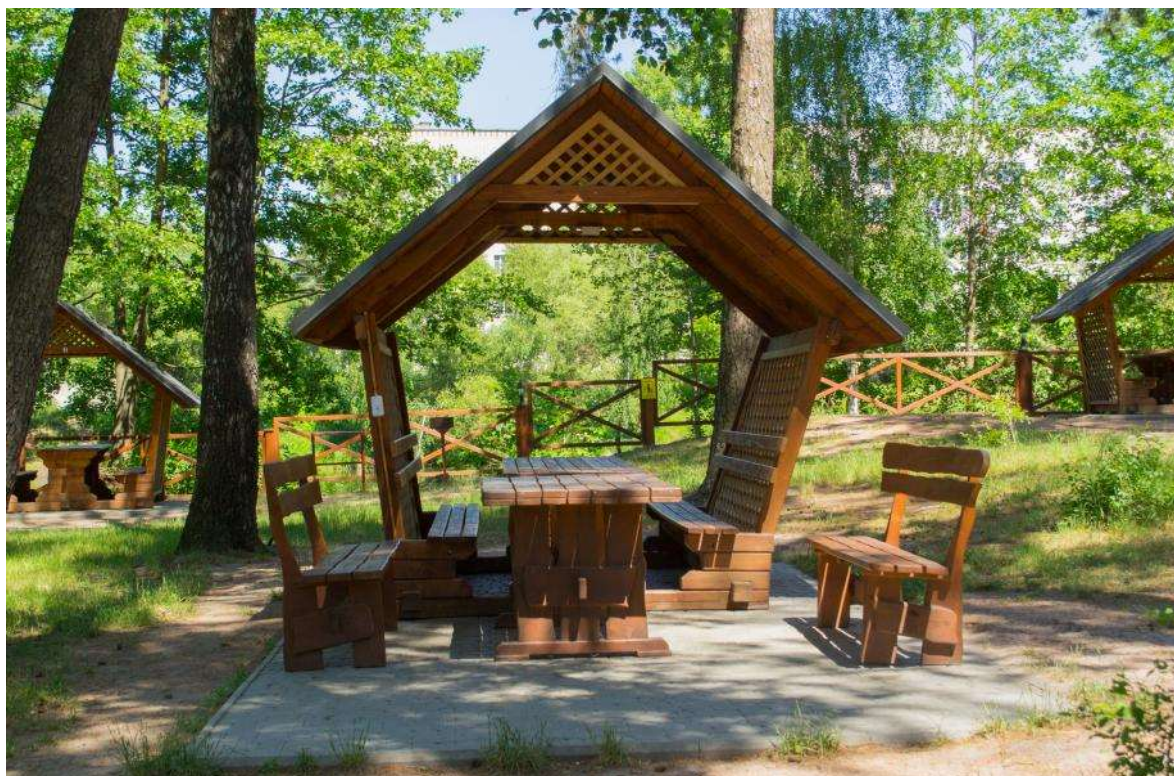


Рис. 7 Альтанки «Нью-Айленд»



Рис. 8 Дитячий майданчик «Нью-Айленд»

Продовження додатку А

Рис. 9 Інтер'єр ресторану «Нью-Айленд» до ремонту в 2018 році



ДОДАТОК Б

Логотипи «Нью-Айленд»



Рис. 1 Логотип «Нью-Айленд» – МЛИН



Рис. 2 Логотип «Нью-Айленд» – ВЕСЛУВАЛЬНИК

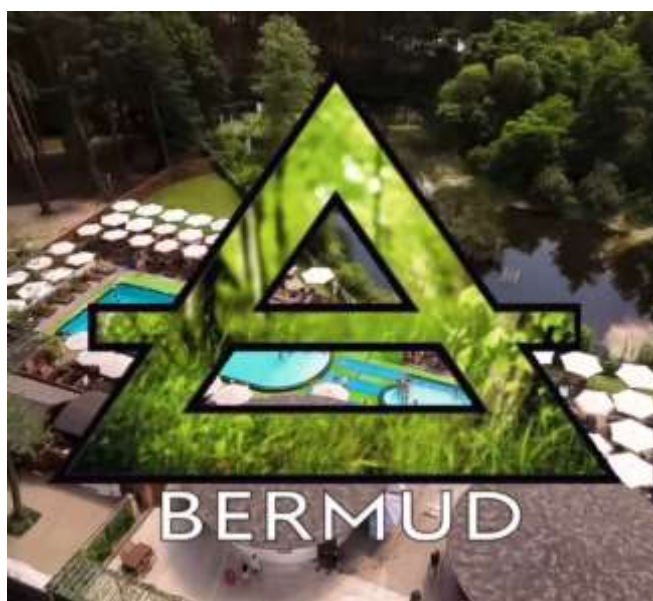


Рис.3 Логотип «Нью-Айленд»- BERMUD

ДОДАТОК В

**Розроблені пропозиції підвищення ефективності бренд-менеджменту ТОВ
«Нью-Айленд»**



Рис. 1 Нова подача напоїв в ресторані «Нью-Айленд»



Рис. 2 Нова подача страв в ресторані «Нью-Айленд»

Продовження додатку В



Рис. 3 Приклад вбудованого в стіну акваріуму



Рис. 4 Приклад дизайну столів піском та мушлями під скляною поверхнею

Продовження додатку В



Рис. 5 Приклад місця, оснащеного під перегляд фільмів просто неба



Рис. 6 Приклад будиночка на дереві

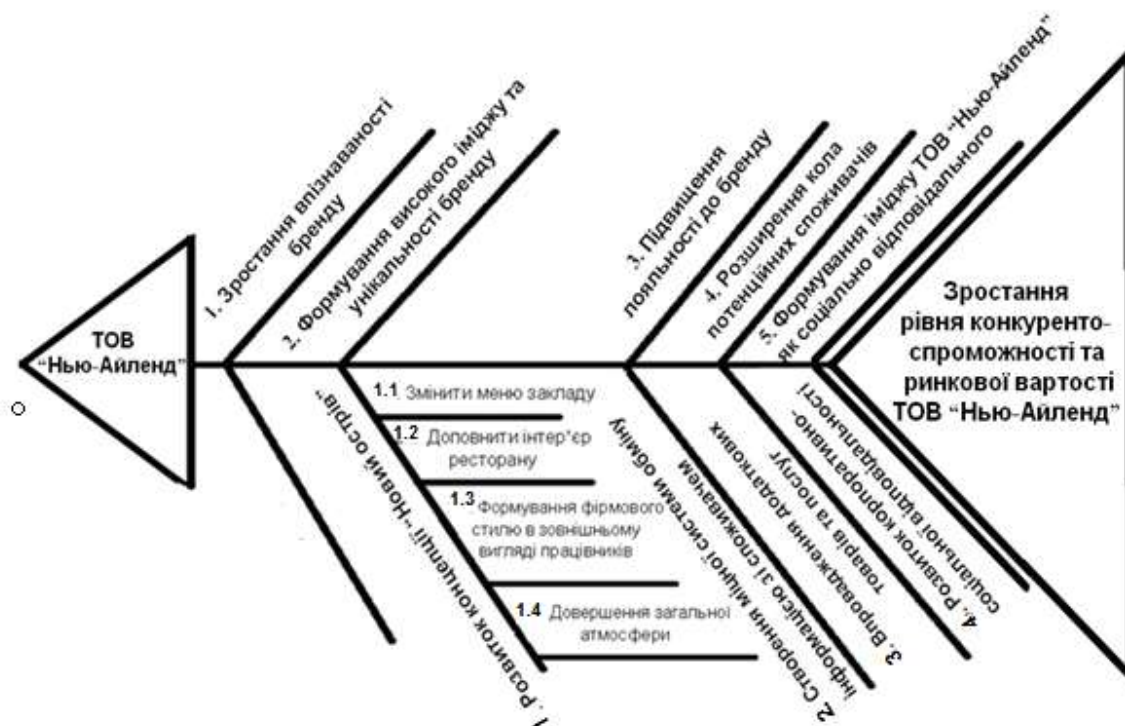


Рис. 7 Діаграма Коуру Ісікави (Джерело: Складено автором а даними підприємства)

Додаток Г

АНКЕТА

Шановний клієнт! ТОВ «Нью-Айленд» проводить опитування з метою вдосконалення та підвищення рівня унікальності нашого закладу.

Просимо відповісти на запитання анкети. Анкетування є анонімним, результати будуть представлені лише в узагальненому вигляді.

До кожного запитання наводяться відповідні варіанти відповідей, оберіть той, який найбільше відповідає Вашій думці, позначивши його кружечком чи галочкою, або напишіть свій варіант відповіді там, де це передбачено.

1. Які асоціації викликає у Вас назва «Нью-Айленд»?

- А). Затишний та комфортний;
- Б). Екологічний та престижний;
- В). Дружній, позитивний;
- Г). «Тут – як на справжньому острові!»;
- Д). Дбайливий про дітей;
- Е). Власний варіант відповіді:

2. З якого джерела Ви дізналися про «Нью-Айленд»?

- А). Телевізійні новини;
- Б). Інтернет-новини;
- В). Сайт компанії в Інтернеті;
- Г). Презентація в соц. Мережах;
- Д). Обговорення на інтернет-форумах;
- Е). Порадили ресторан друзі.

3. Під час відпочинку в «Нью-Айленд» на Вас найбільше враження справило:

- А). Дизайн та зручність комплексу;
- Б). Рівень обслуговування;
- В). Якість товарів (послуг);
- Г). Зручність платіжної системи;
- Д). Доступність інформації;
- Е). Власний варіант відповіді: _____

4. Оцініть за шкалою від 25 до 100% наступні позиції:

Позиція	А). 100 %	Б). 75 %	В). 50%	Г). 25 %
1. Атмосфера закладу відповідає статусу «екологічний та престижний».				
2. Обслуговування персоналу справляє дружнє, позитивне враження.				
3. Ви готові довіритись підприємству в організації Вашого свята.				
4. Заклад відповідає стилю «Острів».				
5. Якість страв у закладі відповідає запропонованим цінам.				
6. Комплекс є лояльним до відпочинку з дітьми.				
7. Умови відпочинку в «Нью-Айленд» є унікальними.				

5.

- А). Програми лояльності;
- Б). Можливість отримати назад гроші у випадку, якщо відмова від використання товару (послуги) сталася з вини компанії;
- В). Персональне обслуговування;
- Г). Безпека;
- Д). Власний варіант відповіді: _____

Дякуємо за Ваші відповіді!

Фінансова звітність ТОВ «Нью-Айленд» за 2018-2020 рр.