

15
12.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

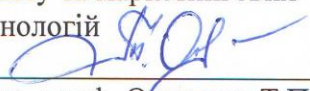


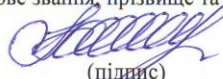
АНДРІЮК Ольга Ігорівна
(студентка групи MOM-22)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ ТОВ «НЬЮ-АЙЛЕНД»»

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

Допущено до захисту
протокол No 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій 
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

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

(підпис)

Рецензент
Виговський В.Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи бренд-менеджменту підприємств ресторанного бізнесу</i>	6
1.1. Поняття бренд-менеджменту та його вплив на ефективність діяльності підприємства.....	6
1.2. Особливості управління брендом у ресторанній сфері.....	10
1.3. Система показників оцінки ефективності бренд-менеджменту.....	17
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин при створенні бренду та управлінні ним.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. Аналітичне дослідження бренд-орієнтованої системи управління 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.....	48
2.3. Оцінка існуючої системи бренд-менеджменту ТОВ «Нью-Айленд».....	56
Висновки до розділу 2.....	70
<i>Розділ 3. Формування бренд-орієнтованої системи управління ТОВ «Нью-Айленд»</i>	72
3.1. Напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.....	72
3.2. Шляхи формування бренд-орієнтованої системи управління досліджуваного підприємства.....	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3.....	87
<i>Висновки</i>	89
<i>Список використаних джерел</i>	95
<i>Додатки</i>	102

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зростання конкуренції у всіх сферах ведення бізнесу сьогодні змушує підприємства шукати нові шляхи підвищення своєї частки на ринку, розширення споживчої аудиторії, максимізації прибутку. Все більше лідерів ринку підтримують думку про те, що ключовим інструментом розвитку підприємства є лояльність клієнтів, їх прихильність до бренду. На етапі зародження підприємства, коли споживачі тільки дізнаються про нього, в їхній свідомості формується певне враження, яке може бути як позитивним, так і негативним. Саме це сприйняття і створює бренд, який є основним ідентифікатором продукції підприємства, виступає у ролі його довготривалого активу, сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії. Успішний бренд є провідним інструментом збереження та розвитку підприємства в умовах кризи і сприяє його швидкому відновленню після. Саме тому, в сучасних умовах функціонування ринку ресторанних послуг, актуалізується проблема процесу формування бренд-орієнтованої системи управління підприємства.

Дослідження теоретичних та практичних засад брендингу представлені у працях таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Ж. Капферер [27], Ф. Котлер [37], К. Келлер [33], Д. Аакер [2], Ю. Нестерева [47], Малинка О. Я. [43], Е. Рейс та Д. Траут [56], С. Девіс і М. Данн [75], та інші. Проте, зважаючи на постійний розвиток усіх сфер бізнесу, а також появу нових кризових ситуацій у світі, важливим є подальші теоретичні та практичні дослідження системи створення бренду та управління ним.

Відповідно до зазначеного, було сформовано мету та завдання магістерської кваліфікаційної роботи, а обрана тема відповідає дослідженню проблем за напрямом підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – систематизація та подальший розвиток теоретико-методичних та практичних засад бренд-орієнтованої системи управління, аналіз принципів формування та розвитку системи управління брендом

ТОВ «Нью-Айленд» в умовах воєнного стану та розроблення пропозицій щодо підвищення її ефективності.

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

- 1) досліджено поняття бренд-менеджменту та його вплив на ефективність діяльності підприємства;
- 2) описано особливості 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 ТОВ «Нью-Айленд»;
- 6) проведено діагностику фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства;
- 7) оцінено існуючої системи бренд-менеджменту ТОВ «Нью-Айленд»;
- 8) встановлено напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану;
- 9) запропоновано шляхи формування бренд-орієнтованої системи управління досліджуваного підприємства;
- 10) проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження магістерської кваліфікаційної роботи – процес формування та розвитку бренд-орієнтованої системи управління в господарській діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади створення та розвитку бренд-орієнтованої системи управління для підприємств на ринку ресторанного бізнесу.

Методологічною основою магістерської 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, «аналіз поля сил», діаграма Коуру Ісікави.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації принципів функціонування бренду ТОВ «Нью-Айленд» та в розробленні комплексу заходів підвищення ефективності бренд-орієнтованої системи управління досліджуваного підприємства та підприємств ресторанної галузі загалом в умовах воєнного стану.

Теоретичне значення дослідження представлене в розробці нового підходу в розумінні, поясненні та дослідженні шляхів формування бренд-орієнтованої системи управління. А **практичне значення** роботи полягає в тому, що представлені ідеї можуть бути використані як для підвищення ефективності системи управління брендом ресторанного бізнесу, так і для збереження та розвитку загалом брендів в умовах кризи.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття бренд-менеджменту та його вплив на ефективність діяльності підприємства

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 [27], Ф. Котлер [37], К. Келлер [33] 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 [12]. 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 [12, с. 2]
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 [63, с. 65]
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 [37, с. 32]
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. [27, с. 18]
І. Крилов	бренд-менеджмент є різновидом маркетингових технологій [13]
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 [50]
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 [7]

Джерело: складено автором на основі [7], [12], [13], [27], [37], [50], [63]

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 [27, 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. Іоachimшталера, 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 [53].

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 бренду 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 [47, 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 то 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 [68, 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 бренду. Таким чином, позиціонування бренду одночасно є основним джерелом внутрішнього і зовнішнього розвитку компанії [14, 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» [37, 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 [47, 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 [39, 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 [36, 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 [32], Г. П'ятницької [54]; а способи управління брендом висвітлені в роботах Г. Армстронга [38], Ф. Котлера [37, 38], Ж.-Ж. Ламбена [41], П. Дойля [22]. Поведінкові особливості споживачів п відношенню до брендів демонструють Дж. Енджела, Р. Блекуелла та П.Мініарда [9, 23]. З числа українських праць в дослідженні брендів слід відмітити публікації Л. Балабанової [6], С. Будько [16], О. Зозульова [25], А. Длігача [20], Є. Ромата [58], Г. П'ятницької [54], В.Тарнавського [62]. 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 [59, с. 215]. Якщо ж виникає прогалина між запланованим брендом та брендом, який сприйняв споживач, то постає необхідність використання різного роду інструментів бренд-менеджменту [61, 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) [21, 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 «7Р» (product, price, place, promotion + process, people, physical evidence). Важливою для дослідження є поява в моделі п'ятого виміру бренда – «бренд як процес» [80, 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 ХХІ столітті бренди будуються навколо відносин, а не навколо речей» [18, 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 відчути 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 [18, 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» [43].

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	Якість	рівень задоволення потреб клієнтів, суб'єктивна оцінка клієнтами корисності від споживання продукції і послуг підприємства.	Атрибути бренду (набір
	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 [23, с.16], що зводять увесь процес до вміння споживача відрізнити ресторан від ресторану конкурента на всіх рівнях фізіологічного сприйняття: візуальному, кінестичному, звуковому [46, с.12].

При будь-якій взаємодії зі споживачем підприємству ресторанного бізнесу важливо забезпечити високий рівень задоволеності клієнта, що дозволять 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 споживача 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 [17, с. 124].

У своїй науковій праці Найдьонова Ю.С. [46, 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).

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 бренду, 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, різноманітність 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.

Таблиця 1.3

Типи лояльного поводження споживачів у ресторанному бізнесі

Тип лояльного поводження	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 [46]

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. Проте, через велике різноманіття брендів та їх варіацій, досягнути цієї гармонії стає дуже важко. Керівники часто не розуміють, яку саме модель до управління того чи іншого бренду потрібно застосувати. Тоді, в нагоді може стати концепція Е. Рейса та Д. Траута про «22 закони брендингу» (дод. Д).

Ці закони є універсальними і на практиці служать орієнтиром в прийнятті ефективних управлінських рішень підприємством стосовно власного бренду, саме тому вони можуть бути застосовані і до сфери ресторанного бізнесу.

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 формування 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 [76].

Згодом підхід вченого був втілений у матриці, яка поєднує в собі оцінку внутрішніх та зовнішніх сторін бренда (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).

	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. 1.1. Оцінка ефективності бренду на різних етапах його формування

Джерело: складено автором на основі [76], [77]

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 бренда», проте має сильний позитивний вплив зі сторони «організаційної культури» (рис.1.2).

При ретельному вивченні кожного окремого етапу створення та розвитку бренда, «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) [69]. В основу даного індикатора лягла стратегія розвитку підприємства та бачення підприємством існуючого ринку.

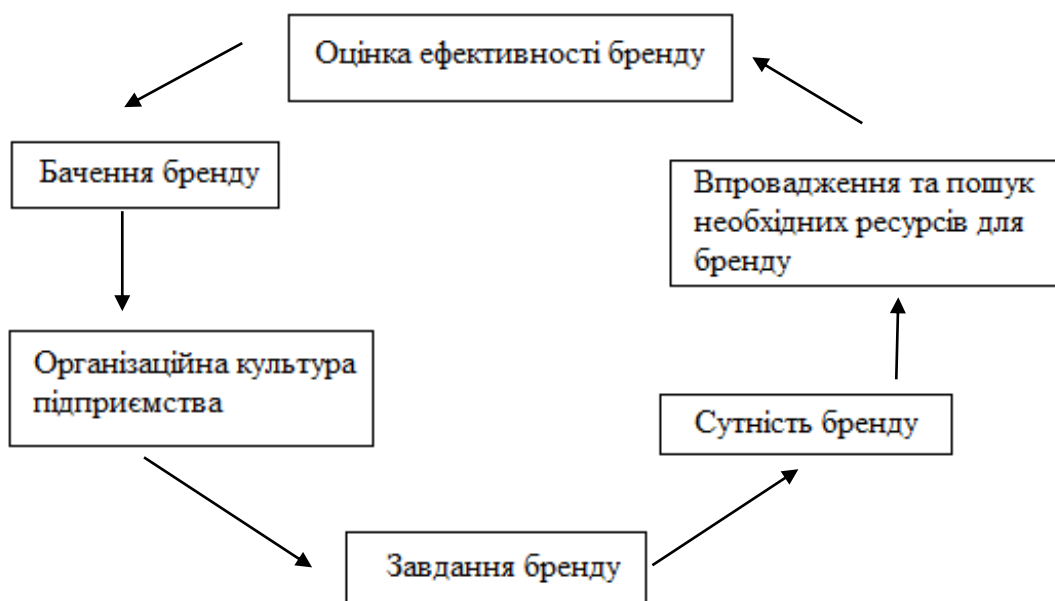


Рис. 1.2. «Діаграма здоров'я» бренду (приклад Чернатоні)

Джерело: складено автором на основі [76], [77]

М. Шеррінгтон акцентує увагу на виділенні одного домінантного КРІ, що дозволить сконцентруватися підприємству на найбільш ефективному напрямку розвитку та допоможе перевірити чи досягаються усі необхідні цілі такого розвитку [69]. 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 КРІ, 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.1.5). 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 1.5

«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 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 бренду 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 [81]. За думкою авторів, організація сама повинна визначати показники, які ввійдуть 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 [78]. 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 [75]. 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 [75]: 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 [75]

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» – помірне 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 магістерській 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 [55]. 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 [48, 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 [70, 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 [19] був поданий законопроект, який містив наступне визначення: комерційне найменування – це буквенне або словесне визначення суб'єкта господарювання, що виконує функцію його індивідуалізації), проте на сьогодні термін досі не визнаний.

Загалом в Україні існує низка нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері брендингу (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Основні нормативно-правові акти в процесі створення та управління
брендом

Назва	Характеристика
Закон України «Про охорону прав на знак для товарів та послуг»	Закон набрав чинності від 15 грудня 1993 року і регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням прав на торговельні марки України.
Указ Президента України «Про закони щодо охорони інтелектуальної власності в Україні»	Указ діє від 27 квітня 2001 року, його основною метою є удосконалення законодавства України у сфері інтелектуальної власності з урахуванням положень міжнародних договорів України.

Продовження табл. 1.6

Паризька конвенція з охорони промислової власності	Чинна в Україні з 25 грудня 1991 року. Конвенція забезпечує захист торговельних марок між країнами, які її підписали і регулює відносини при реєстрації торговельних знаків.
Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків	Чинна в Україні з 25 грудня 1991 року. Для того, щоб будь-яка країна могла приєднатися до Мадридської угоди, вона повинна стати учасницею Паризької конвенції. Основна суть угоди полягає у тому, що заявники з будь-якої країни (учасниці угоди) для того, щоб отримати реєстрацію в інших країнах, подають тільки одну заявку в Міжнародне бюро ВОІВ (Всесвітня організація інтелектуальної власності) французькою мовою, причому сплата мита проводиться лише один раз до Міжнародного бюро.
Протокол щодо Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків	Підписаний 27 червня 1989 року (чинний на території України з 29 грудня 2000 р.). Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків (Угода) і Протокол нерозривно пов'язані між собою та підтримують загальну ціль Мадридської системи – забезпечити зручний, економічно ефективний і централізований процес реєстрації та управління знаками для товарів і послуг в усьому світі.

Джерело: складено автором на основі [10], [16], [19], [51]

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 товарі 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 [51]. 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 [16]:

- 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 [10]. 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» [51]).

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 [7]. 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 [40, 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 [44, 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 [67].

Варто відмітити, що майже кожен, з існуючих елементів бренду являється об'єктом інтелектуальної власності та є захищеним відповідним законодавством за умови його реєстрації [34, 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 [11].

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 [11].

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 бренда 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 на основі моделі ідентичності бренда 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.

«ДНК» бренду – суть бренду, яка містить у собі його зовнішні і внутрішні характеристики, відтворює його переваги і передає їх до споживача.

Відповідно до п'яти типів лояльного поведіння споживачів підприємство може формувати найбільш ефективні способи взаємодії із клієнтами, виокремлювати їх в окремі групи і будувати певну стратегію впливу на них.

3. До найбільш популярних моделей дослідження ефективності брендингу належать:

- 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.

- 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.

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

ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЬЮ-АЙЛЕНД»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нью-Айленд» – це підприємство, яке працює у сфері ресторанного господарства в Житомирському районі з 2017 року. Керівником ТОВ «Нью-Айленд» (далі – «Нью-Айленд») є Котляр Тетяна Петрівна. Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: 12441, Житомирська обл., Житомирський район, селище міського типу Новогуївинське, вулиця Моторна, будинок 8. Код за ЄДРПОУ: 41202406. Основним видом діяльності ТОВ «Нью-Айленд» є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (56.10). До інших видів діяльності підприємства належать оптова і роздрібна торгівля продуктами харчування та організація розваг і відпочинку.

Планування, організація, мотивація, координація та контроль є основними функціями менеджменту, а їх детальне дослідження в діяльності підприємства допомагає не тільки визначити перспективи його подальшого розвитку, але і виявити резерви для їх втілення. Саме тому, на основі проведених досліджень, здійснено опис основних функцій менеджменту ТОВ «Нью-Айленд».

Функція планування – це такий вид управлінської діяльності, який передбачає формування перспектив розвитку підприємства і встановлює способи їх досягнення. Планування включає в себе формування місії організації, відповідно до якої визначаються стратегічні, тактичні та операційні цілі у різних сферах діяльності підприємства. У формуванні цілей головним правилом є чіткість: у формулюванні (цілі не повинні бути абстрактними, але мати чіткий опис, щоб не виникало питань щодо їх реалізації), у визначенні виконавців (кожна ціль повинна мати конкретного виконавця), у встановленні часових рамок (цілі повинні бути обмежені у часі). Цілі підприємства визначаються за допомогою комплексного дослідження діяльності підприємства – портфельного аналізу.

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Нью-Айленд» побудуємо матрицю Мак-Кінсі, яка дозволяє здійснити оцінку кожної окремої стратегічної

зони господарювання (СЗГ) підприємства з використанням значно більшої кількості показників, ніж, наприклад, при БКГ-аналізі. На першому етапі визначимо СЗГ підприємства «Нью-Айленд», спираючись на результати дослідження стратегічного бачення та наявних сфер діяльності підприємства:

1. Діяльність ресторану – СЗГ-1.
2. Організація розваг та відпочинку (відпочинок у басейній зоні, оренда альтанок) – СЗГ-2.
3. Послуги мобільного харчування (доставка їжі) – СЗГ-3.

Наступним етапом є оцінка привабливості галузі та конкурентоспроможності середовища. На цьому етапі визначаємо головні критерії успіху галузі та конкурентної позиції СЗГ на ринку, наділяємо їх вагою, яка відповідає рівню їх значущості в корпоративній культурі підприємства. Далі оцінюємо ринок за кожним з факторів від одного балу (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий). Після цього знаходимо добуток між вагою та оцінкою по кожному критерію та підсумовуємо їх. На виході отримуємо рейтинговий бал СЗГ. Отже, розрахуємо перший параметр матриці «Мак-Кінсі» для СЗГ– привабливість ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка привабливості ринку для СЗГ

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка			Зважена оцінка		
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3
Темпи зростання попиту	0,20	3	2	4	0,60	0,40	0,80
Місткість ринку	0,20	3	4	3	0,60	0,80	0,60
Чутливість клієнта до росту цін	0,10	1	1	2	0,10	0,10	0,20
Цінності споживачів	0,10	3	2	3	0,30	0,20	0,30
Інтенсивність конкуренції	0,10	3	4	3	0,30	0,40	0,30
Економіко-політична ситуація в державі	0,30	1	1	3	0,30	0,30	0,90
Сумарна зважена оцінка	1,00	-	-	-	2,20	2,20	3,10

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, найбільшу привабливість ринку має СЗГ-3, зважена оцінка якої становить 3,1 бали, тоді як СЗГ-1 та СЗГ-2 мають однакову привабливість ринку (2,2 бали).

Наступним кроком є оцінка конкурентної позиції СЗГ на ринку ресторанних послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентного становища для СЗГ

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка			Зважена оцінка		
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3
Розмір ринку	0,20	3	2	4	0,60	0,40	0,80
Темп розширення ринку	0,20	4	3	5	0,80	0,60	1,00
Прихильність покупців	0,25	2	2	2	0,50	0,50	0,50
Прибутковість ринку	0,25	3	2	4	0,75	0,50	1,00
Частка ринку за сегментами	0,10	3	3	3	0,30	0,30	0,30
Сумарна зважена оцінка	1,00	-	-	-	2,95	2,30	3,60

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

В результаті розрахунків отримуємо загальну оцінку конкурентної позиції СЗГ на ринку: 2,95, 2,30, 3,60 відповідно.

На основі проаналізованих параметрів корпоративного портфеля побудуємо матрицю Мак-Кінсі, при цьому координати центрів кола повинні відповідати зваженим оцінкам СЗГ (рис.2.1).

Отже, для СЗГ-3 ринок є привабливим і конкурентоспроможним. Сумарна зважена оцінка для привабливості ринку даної СЗГ становить 3,10, а для оцінки конкурентоспроможності 3,60. Це означає, що в цій СЗГ потрібно розвиватися, у неї потрібно інвестувати. СЗГ-1 і 2 знаходяться нижче по вектору привабливості ринку і мають меншу конкурентоспроможність. Відповідно дані СЗГ знаходяться у зоні «Вибіркового росту», тому доцільним є використання «Стратегії вибіркового росту», яка полягає у пошуку напрямків розвитку додаткових конкурентних переваг з одночасним захистом і використанням наявного місця на ринку.

Ключовим інструментом у виконанні стратегії підприємства є налагоджена робота персоналу, правильне розподілення обов'язків, чітка ієрархічна структура. Ці процеси знаходять своє втілення в організаційній структурі підприємства, адже саме вона реалізує поділ функцій між персоналом, організацію праці через створення певних підрозділів (відділів), регулює їх взаємозв'язки та взаємозалежність.

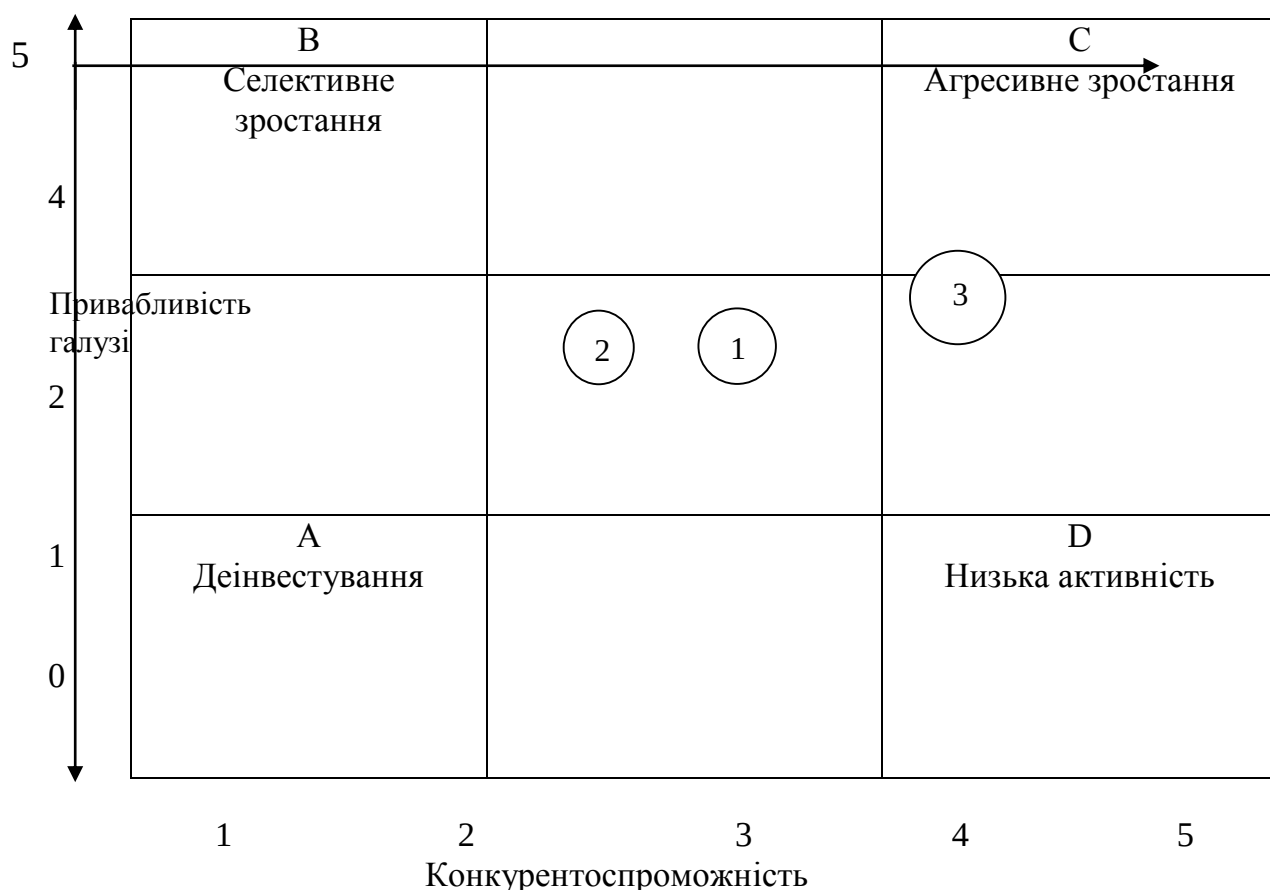


Рис. 2.1. Портфельна модель «Мак-Кінсі» для ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Для того, щоб зрозуміти, за допомогою яких відділів здійснює свою діяльність підприємство «Нью-Айленд» і як вони взаємодіють між собою, було побудовано його організаційну структуру (рис.2.2).

Отже, з наведеної схеми бачимо, що підприємство має чотири відділи, які об'єднуються в загальну лінійну організаційну структуру. Така структура є досить простою, вона характеризується наявністю прямих взаємозв'язків між відділами. Оскільки підприємство є невеликим, то вибір лінійною організаційної структури є обґрунтованим.

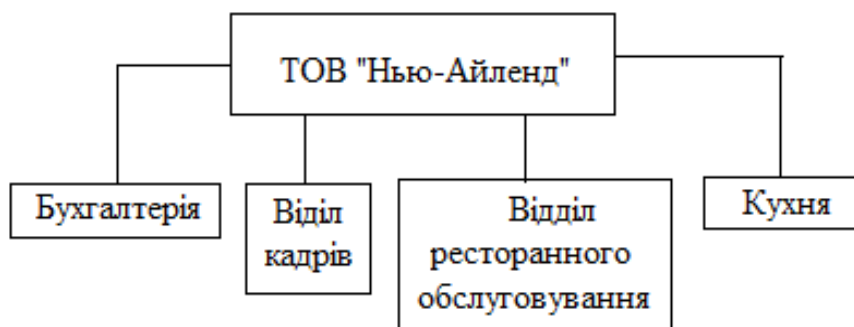


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: складено автором за даними підприємства

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

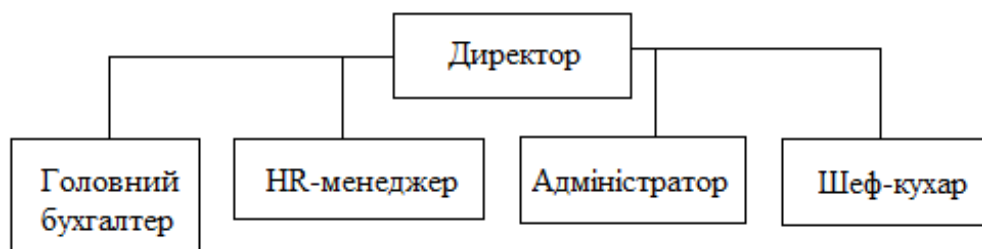


Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Нью-Айленд»

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. 2.3 – 2.10). Динаміка кількості працівників за категоріями та їх питома вага в загальній структурі персоналу відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	Кіл-ть осіб	Пит. вага, %	%	Пунктів структ.
Чисельність штатних працівників, у т.ч.:	19	100	13	100	17	100	-10,53	X
Керівники	4	21,05	4	30,77	5	29,41	25,00	8,36
Спеціалісти та службовці	9	47,37	5	38,46	7	41,18	-22,22	-6,19
Робітники, із них:	6	31,58	4	30,77	5	29,41	-16,67	-2,17
основні робітники	4	21,05	2	15,38	2	11,76	-50,00	-9,29
допоміжні робітники	2	10,53	2	15,38	3	17,65	50,00	7,12

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, чисельність штатних працівників на підприємстві «Нью-Айленд» в 2021 році порівняно з 2019 роком знизилася на 10,53%. Кількість керівників в загальній структурі персоналу зросла на 25%. Кількість спеціалістів і службовців в 2021 році порівняно з 2019 роком знизилася на 22,22%, проте порівняно з 2020 роком зросла на 2 людини. Загальна кількість робітників також знизилася, проте кількість допоміжних робітників зросла на 50%.

Наступним етапом в дослідженні трудового потенціалу організації є розподіл працівників за певними віковими групами та їх аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл працівників підприємства за віковими категоріями

Вік	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
15-29	11	57,89	5	38,46	9	52,94	-18,18	-4,95
30-49	2	10,53	3	23,08	4	23,53	100,00	13,00
50-54	6	31,58	5	38,46	4	23,53	-33,33	-8,05
Разом	19	100,00	13	100,00	17	100,00	-10,53	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, на підприємстві в 2021-му році порівняно з 2019-м роком кількість працівників віком від 15-ти до 29-ти років знизилася на 18,18% (на 2 людини). Кількість персоналу віком від 50-ти до 54-ти років також знизилася на 2 людини (33,33%). Разом з тим, кількість персоналу віком від 30-ти до 49-ти років зросла у 2 рази (100%) і на 2021 рік становила 4 людини.

В останні роки важливим питанням в дослідженні діяльності підприємства є аналіз гендерної рівноваги через поняття «статева структура персоналу» та динаміки її змін (тал. 2.5).

Отже, кількість жінок в загальній структурі персоналу переважає, проте має негативну динаміку: в 2021 році порівняно з 2019 роком кількість жінок на підприємстві знизилася на 3 людини (20%). Разом з тим, кількість чоловіків на підприємстві з кожним роком зростає і в 2021 році становила 5 людей (це на 25% більше порівняно з 2019 роком).

Таблиця 2.5

Статева структура працівників підприємства

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
Факт.кіл-сть працівників, з них:	19	100,00	13	100	17	100,00	-10,53	X
– чоловіки	4	21,00	3	23,08	5	29,41	25,00	8,41
– жінки	15	79,00	10	76,92	12	70,59	-20,00	-8,41

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Важливим елементом в забезпеченні продуктивної роботи компанії є люди з їх рівнем освіти. Тому проведемо аналіз співробітників за освітнім рівнем ТОВ «Нью-Айленд» за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл працівників підприємства за освітнім рівнем

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	Кіл- ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
Факт.кільк. працівників, з них мають:	19	100,00	13	100,00	17	100,00	-10,53	X
– вищу освіту;	6	27,00	6	32,00	9	52,94	50,00	25,94
– середню спеціальну;	13	73,00	7	68,00	8	47,06	-38,46	-25,94
– середню	19	100,00	13	100,00	17	100,00	-10,53	X

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Отже, середню освіту на підприємстві мають всі працівники, а середню спеціальну 47% (8 людей із 17). В 2021 році порівняно з 2019 роком кількість персоналу з вищої освітою зросла на 50% і становила 9 людей із 17. Така динаміка є позитивною, адже освітній рівень працівників відповідає складності роботи, яку вони виконують.

Із розвитком підприємства повинен відбуватися і розвиток персоналу, оскільки поява нових можливостей створює необхідність виконання нових завдань, а з ними і наявність певних знань, вмінь, навичок. Саме тому постає питання підвищення кваліфікації працівників, підготовки та перепідготовки кадрів.

Проаналізуємо тенденцію в навчанні персоналу ТОВ «Нью-Айленд» в останні роки, як вона змінювалася з розвитком підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Нью-Айленд»

Підготовка та підвищення кваліфікації	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019р.	
	2019		2020		2021		%	Пунктів структури
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %		
Навчено новим професіям	0	0	0	0	2	11,76	X	+11,76
Підвищили кваліфікацію	4	21,00	3	23,07	2	11,76	-50,00	-9,24

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, зважаючи на те, що підприємство розвивається з кожним роком, рівень навчання персоналу є достатньо низьким. Так, в 2021 році кваліфікацію підвищили лише 2 працівники, що становить 11,76 від загальної кількості (це на 9,24% менше порівняно з 2019 роком). Разом з тим новим професіям було навчено 2 працівників, тоді як в попередній роках жодного.

Крім цього, для налагодження процесу розвитку персоналу потрібно дослідити досвід роботи кожного працівника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл працівників за стажом роботи

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р до 2019 р.	
	2019		2020		2021		%	Пунктів структури
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %		
Всього працівників, з них:								
– зі стажом до 5 років;	4	21,00	2	15,39	4	23,53	0,00	+2,53
– від 5 до 10 років;	7	37,00	4	30,80	6	35,29	-14,29	-1,71
– понад 20 років	8	42,00	7	53,81	7	41,18	-12,5	-0,82

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, в 2021 році порівняно з 2019 роком кількість працівників зі стажом роботи до 5 років не змінилася і становить 23,53% в загальній структурі. Разом з тим кількість персоналу зі стажом роботи більше 20 років знизилася на 12,5% і не

змінилася порівняно з попереднім роком. Загалом динаміка за стажем роботи працівників на підприємстві є досить стабільною.

Наступним етапом в дослідженні ефективності наявної системи управління персоналом є аналіз руху кадрів на підприємстві «Нью-Айленд» в у розрізі 2019-2021 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рух персоналу ТОВ «Нью-Айленд»

№	Показник	Роки			Відхилення
		2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р., % (+/-)
1	2	3	4	5	6
1	Фактична чисельність працівників, осіб	19	13	17	-10,53
2	Прийнято працівників, осіб	2	2	7	250,00
3	Вибуло працівників, осіб	6	2	3	-50,00
	у тому числі за власним бажанням	5	2	2	-60,00
4	Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,32	0,15	0,18	-43,75
5	Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,11	0,15	0,41	272,72
6	Коефіцієнт плинності	0,32	0,15	0,18	-43,75

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновок, що плинність кадрів на підприємстві знизилася майже вдвічі. Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню в 2021 році порівняно з 2019 роком знизився на 0,14, загалом вибуло працівників на 50% менше. Разом з тим в 2021 році було прийнято на 2 працівників більше, ніж у попередніх двох роках, коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю зріс у 4 рази.

На останньому етапі дослідження ефективності системи управління персоналом необхідно проаналізувати продуктивність праці на підприємстві та рівень заробітної плати (табл. 2.10).

Отже, незважаючи на зменшення загальної кількості персоналу, продуктивність праці в 2021-му році порівняно з 2019-м роком збільшилася на 181,7%. Це може пояснюватися різким підвищенням середньої заробітної плати працівників на 49,2%. 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 2.10

Продуктивність праці та оплата праці на підприємстві

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2018	2021	+/-	%
Фактичні обсяги виробництва продукції	тис.грн.	5823,6	8255,5	14678,3	+8854,7	+152,0
Середньооблікова чис. працюючих	чол.	19	13	17	-2	-10,53
Фонд оплати праці	тис.грн.	1715,8	1995,9	2156,7	+40,9	+25,70
Продуктивність праці	тис. грн./чол	306,5	635,0	863,43	+556,9	+181,7
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	2,4	3,7	6,8	+4,4	+183,3
Середня заробітна плата	грн.	7087,0	10230,0	10572,1	+3485,1	+49,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

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 (рис. 2.4).

1. АНАЛІЗ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В ЖИТОМИРСЬКОМУ РАЙОНІ ТА МОНІТОРИНГ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ

- 1 . Проведення бенчмаркінгу на ринку ресторанних послуг в Житомирському районі
- 2 . Визначення потреб та побажань споживачів
- 3 . Вимірювання задоволення споживачів

2. РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

- 1 . Впровадження нових страв в меню ресторану
- 2 . Наповнення бару новими напоями
- 3 . Пошук нових можливостей розвитку додаткових послуг та їх впровадження
- 4 . Створення супутніх товарів
- 5 . Удосконалення існуючого меню та послуг підприємства
- 6 . Тестування ефективності нової і вдосконаленої продукції

3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ, УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ЦІЛЯМИ

- 1 . Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії
- 2 . Визначення концепції бізнесу і стратегії організації
- 3 . Встановлення поточних цілей організації та контроль за їх виконанням

4. ПРОДАЖ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

- 1 . Позиціонування підприємства на ринку
- 2 . Оброблення замовлень споживачів
- 3 . Продаж страв та напоїв
- 4 . Надання послуг з оренди альтанок
- 5 . Надання послуг з відпочинку в басейній зоні

5. ВИСТАВЛЕННЯ РАХУНКІВ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

- 1 . Виставлення рахунків для клієнтів
- 2 . Реагування на запити споживачів
- 3 . Забезпечення гнучкої та доступної системи оплати за товари і послуги для споживачів

6. ВИРОБНИЦТВО І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА

- 1 . Налагодження відносин з постачальниками
- 2 . Закупівля продуктів харчування, напоїв та супутніх товарів
- 3 . Технічне обслуговування роботи кухні ресторану, забезпечення необхідних умов для швидкого та якісного приготування їжі
- 4 . Приготування заготовок для майбутніх страв та напоїв
- 5 . Приготування страв та напоїв
- 6 . Налагодження системи управління запасами

7. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 1 . Здійснення відбору і влаштування персоналу
- 2 . Навчання та розвиток персоналу
- 3 . Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації
- 4 . Забезпечення належних умов праці

8. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБІТ

- 1 . Вимірювання показників діяльності підприємства в динаміці
- 2 . Здійснення оцінки якості товарів та послуг
- 3 . Удосконалення процесів роботи закладу
- 4 . Упровадження системи комплексного управління якістю

9. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ І МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

- 1 . Управління фінансовими ресурсами
- 2 . Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності
- 3 . Здійснення внутрішньої ревізії
- 4 . Управління податками
- 5 . Управління активами підприємства

10. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ

- 1 . Налагодження комунікації зі споживачами через соціальні мережі і сайт
- 2 . Надання необхідної інформації споживачам за запитом щодо роботи закладу
- 3 . Своєчасне оновлення інформації в соціальних мережах та на сайті

ТОВ «Нью-Айленд»

Рис. 2.4. Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Нью-Айленд»

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 (рис. 2.5).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Персонал	- Рівень кваліфікації персоналу відповідає рівню займаних посад - Дружні відносини в колективі	- Низька зацікавленість співробітників нижчої ланки у розвитку підприємства - Відсутність стабільної системи професійного розвитку співробітників - Відсутність чіткої системи КСВ працівників
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 - Меню орієнтоване на вузький сегмент споживачів
Фінанси	- Високий рівень середньої заробітної плати - Високий прибуток	- Сезонність прибутку - Відсутність постійного фінансування на розвиток персоналу та загальної тематики заклад
Інновації	- Сучасне обладнання в басейній зоні - Високий рівень безпеки в закладі - Наявність системи електронної оплати товарів та послуг - Високий рівень середньої заробітної плати - Високий прибуток	- Відсутність сучасної подачі страв та напоїв - Типовий підхід у розвитку концепції закладу (затишок, домашня атмосфера)
Маркетинг	- Власний бренд - Вдале розташування закладу - Екологічна спрямованість закладу - Наявність власного сайту, розвинена сторінка в Інстаграм	- Відсутність чіткої стратегії розвитку бренду (неефективний брендинг) - Невелика частка на ринку - Недостатньо розвинена система комунікації зі споживачем

Рис. 2.5. Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Нью-Айленд»

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. (рис. 2.6).

	Можливості	Загрози
Конкуренція	- Низька висота бар'єрів виходу з ринку - Зниження конкуренції в регіоні через війну в країні, велика кількість ресторанів, які припинили діяльність	- Поява нових конкурентів на ринку - Високі бар'єри входу на ринок - Нерівномірний розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку
Збут	- Висока якість товарів та послуг - Наявність сезонних страв в ресторані, широкий асортимент напоїв - Наявність спеціальних зон для дітей (басейни, дитячий майданчик, «живий куточок»)	Відсутність постійних постачальників
Попит	- Зростання попиту на відпочинок в заміських закладах - Великий розмір ринку	- Перенасичення ринку заміськими комплексами - Зниження попиту на харчування у ресторанах через зниження рівня доходів населення
Економічні чинники	Зниження тиску зі сторони держави на малий та середній бізнес в Україні в умовах воєнного стану	- Нестабільна економічна ситуація в країні - Інфляція - Недоліки в податковій політиці держави
Політичні та правові чинники	- Достатній рівень правової грамотності населення - Зміна правового світогляду громадян - Розвиток патріотизму в населення	Війна в Україні
Науково-технічні фактори	- Розвитку науки і техніки - Високий ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у виробництво - Високий рівень державної підтримки розвитку науки	- Неспроможність населення швидко реагувати на наукові та технічні зміни - Консервативність деяких категорій споживачів
Соціально-демографічний стан	Наявність на ринку праці великої кількості переселенців, які активно шукають постійне місце роботи	- Низька чисельність населення регіону, в якому працює підприємство - Низький рівень народжуваності - Високий рівень смертності - Еміграція населення
Соціально-культурні фактори	Нестабільна ситуація в країні, яка змушує жити «тут і зараз»	- Наявність стереотипу, що в ресторанах харчуються заможні люди - Зміна цінностей населення через війну в країні
Природні та екологічні фактори	- Підвищення екологічної грамотності населення - Сприятлива кліматична зона	Забруднення навколишнього середовища

Рис. 2.6. Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Нью-Айленд»

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 (рис.2.7).

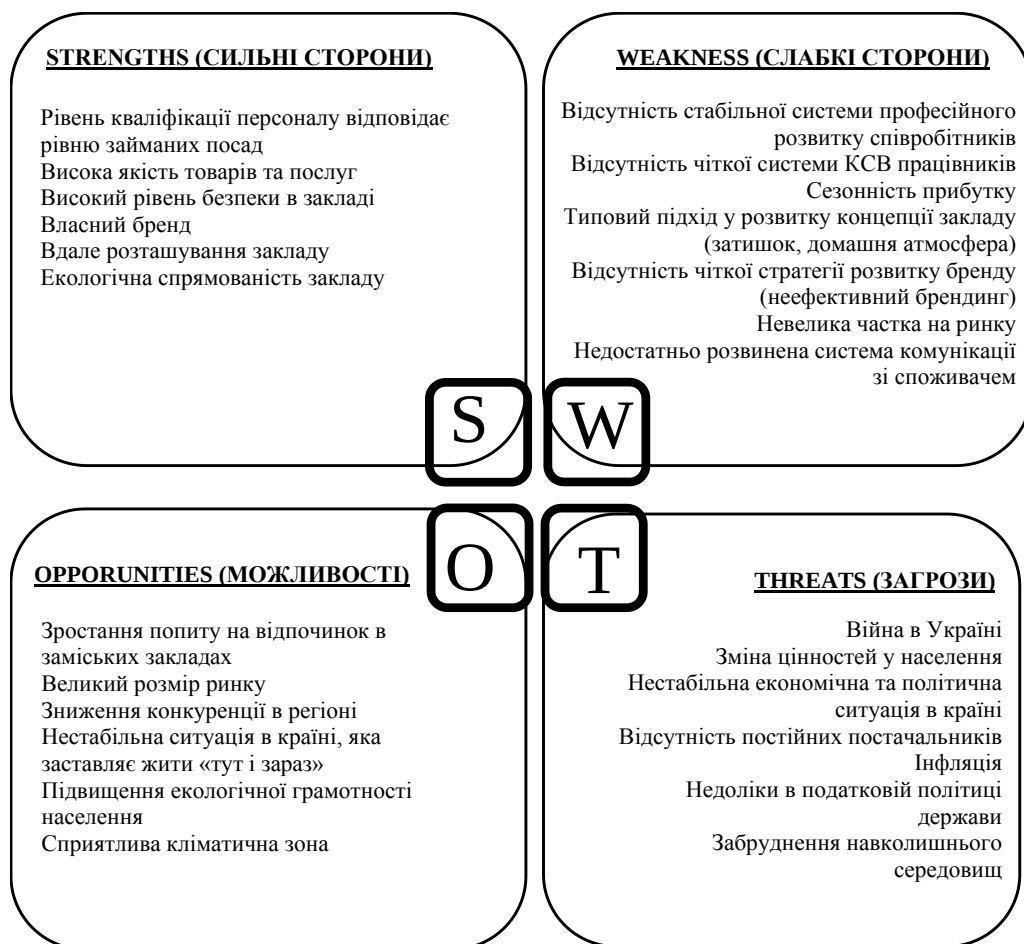


Рис. 2.7. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нью-Айленд»

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 та екологічна спрямованість. В свою чергу

кваліфікований персонал, висока якість товарів та послуг допоможуть ТОВ «Нью-Айленд» розширити власну частку на ринку в умовах зниження конкуренції на ринку. Також не слід забувати, що війна в Україні внесла свої корективи у цінності споживачів: тепер люди хочуть жити «тут і зараз» і скористатися цією можливістю підприємство може за рахунок розвитку власного бренду та забезпечення безпеки закладу.

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 безпеці власного закладу в умовах війни, розвивати власний персонал.

4). Підприємству слід мінімізувати вплив таких загроз, як: війна в Україні, зміна цінностей споживачів, нестабільна економіко-політична ситуація в країні, які посилюються наступними слабкими сторонами підприємства: неефективний брендинг, невелика частка на ринку, недостатньо розвинена система комунікацій зі споживачем, відсутність постійного розвитку персоналу.

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. 2.11 – 2.15).

Отже, розглянемо динаміку зміни структури активів та пасивів ТОВ «Нью-Айленд», використовуючи баланс підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 р. до 2019 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:	291,8	53,3	1040,4	80,8	1314,0	85,7	+1022,2	+350,3	+32,4
в т.ч. основні засоби	158,2	28,9	998,6	77,6	1233,3	80,5	+1075,1	+679,6	+51,6
2. Оборотні активи	255,4	46,7	247,0	19,2	218,4	14,3	-37,0	-14,5	-32,4
в т.ч. запаси	67,8	12,4	148,6	11,5	135,8	8,9	+68,0	+100,3	-3,5
дебіторська заборгованість	65,4	12,0	10,4	0,8	7,8	0,5	-57,6	-88,1	-11,5
грошові кошти	122,2	22,3	88,0	6,9	74,8	4,9	-47,4	-38,8	-17,4
БАЛАНС:	547,2	100,0	1287,4	100,0	1532,4	100,0	+985,2	+180,0	-
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	444,4	81,2	889,3	69,1	903,7	59,0	+459,3	+103,4	-22,2
в т.ч. зареєстрований капітал	167,9	30,7	346,7	26,9	250,1	16,3	+82,2	+49,0	-14,4
нерозподілений прибуток	276,5	50,5	542,6	42,2	653,6	42,7	+377,1	+136,4	-7,8
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	55,3	10,1	45,6	3,5	34,2	2,2	-21,1	-38,2	-7,9
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	47,5	8,7	352,5	27,4	594,5	38,8	+547,0	+1151,6	+30,1
БАЛАНС:	547,2	100,0	1287,4	100,0	1532,4	100,0	985,2	+180,0	-

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 2021 році збільшився на 1022,2 тис. грн порівняно з 2019 роком;

- в структурі активів переважають необоротні активи (85,7%), в структурі пасивів – власний капітал (59%);
- основною причиною зростання активів стало придбання основних засобів на загальну суму 1075,1 тис. грн впродовж останніх двох років;
- на підвищення вартості пасивів найбільше вплинуло зростання поточних зобов'язань і забезпечень у 12,5 разів (загальна сума на кінець 2021 року склала 594,6 тис. грн);
- крім того, можемо спостерігати тенденцію зменшення оборотних активів в балансі підприємства: запаси зросли на 68 тис. грн порівняно з 2019 роком і знизилися на 2,6 тис. грн порівняно з 2020 роком, грошові кошти зменшилися 38,8%, а дебіторська заборгованість на 88,1%;
- в пасивах відбулося зростання власного капіталу та поточних зобов'язань, але, разом з тим, скоротилися довгострокові зобов'язання на 38,2% порівняно з 2021 роком.

В дослідженні фінансово-економічного стану підприємства вагоме значення має аналіз фінансової звітності підприємства для вивчення механізму формування прибутку підприємства та джерел витрат (тал. 2.12).

Таблиця 2.12

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Нью-Айленд»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5823,6	8255,5	10222,5	+4398,9	+75,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	97,0	200,3	567,4	+470,4	+484,9
Валовий: прибуток (збиток)	5726,6	8055,2	9655,1	+3928,5	+68,6
Інші операційні доходи	987,6	886,7	2787,1	+1799,5	+182,2
Адміністративні витрати	176,8	296,4	345,2	+168,4	+95,2
Витрати на збут	198,0	299,3	340,6	+142,6	+72,0
Інші операційні витрати	2411,3	2678,3	4104,1	+1692,8	+70,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	3928,1	5667,9	7652,3	+3724,2	+94,8
Фінансові витрати	46,2	61,3	102,3	+56,1	+121,4
Інші витрати	61,8	65,3	272,8	+211,0	+341,4

Продовження таблиці 2.12

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	3820,1	5541,3	7277,2	+3457,1	+90,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	3132,5	4543,9	5967,3	+2834,8	+90,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, за результатами дослідження «Звіту про фінансові результати» діяльності ТОВ Нью-Айленд за останні три роки було виявлено такі зміни:

- чистий дохід зріс на 10222,5 тис. грн, що на 75,5% більше порівняно з 2019 роком;
- підвищилася собівартість продукції у 5 разів і склала 567,4 тис. грн;
- операційні витрати зросли на 70,2%, але, разом з тим, інші операційні доходи збільшилися на 182,2%;
- в результаті валовий прибуток склав зріс у 1,7 рази і склав 9655,1 тис.;

Наступним етапом в дослідженні фінансово-економічного стану підприємства є розрахунок основних економічних показників його діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд» 2019–2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	5823,6	8255,5	10222,5	+4398,9	+75,5
2	Валовий прибуток, тис. грн.	5726,6	8055,2	9655,1	+3928,5	+68,6
3	Чистий прибуток, тис. грн.	3132,5	4543,9	5967,3	+2834,8	+90,5
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	625,3	917,5	1409,9	+784,6	+125,5
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	367,7	666,3	1177,2	+809,5	+220,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	257,6	251,2	232,7	-24,9	-9,7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	13	17	-2	-10,5
8	Фондовіддача	29,1	14,3	9,2	-19,9	-68,5
9	Фондомісткість	0,03	0,07	0,11	+0,08	+263,9
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	10,5	44,5	65,6	+55,1	+525,2
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	306,5	635,0	601,3	+294,8	+96,2
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	22,6	32,9	43,9	+21,3	+94,4

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в 2021 році порівняно з 2019 роком чистий дохід підприємства зріс на 4398,9 тис. грн., хоча кількість працівників знизилася на 2 людини. Це сталося завдяки підвищенню продуктивності праці у 2 рази, тобто на 294,8 тис. грн./особу, тобто зміни в системі управління персоналом, а також переоцінка компанією кадрового складу та переоснащення підприємства дали змогу більш ефективно підійти до процесу виробництва. В свою чергу фондоозброєність зросла у 5 разів.

Разом з тим, фондовіддача в 2021 році знизилася на 68,5% порівняно з 2019 роком і склала 9,2, тобто, кожна гривня, вкладена в основні засоби приносить 9 грн, 2 коп. чистого доходу. Фондомісткість зросла на 0,08 (263,9%) і склала 0,11, що свідчить про те, що основні засоби на підприємстві використовують недостатньо ефективно.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 21,3 порівняно з 2019 роком (на 94,4%) і склав 43,9, тобто кожна одиниця оборотних активів принесла 43 грн 9 коп. прибутку в 2021 році.

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що загалом фінансово-економічний стан підприємства «Нью-Айленд» має позитивну динаміку, проте, для більш точної оцінки перспектив розвитку бізнесу, потрібно здійснити ширший аналіз: використати більшу кількість методик, прорахувати додаткові показники, зробити відповідні висновки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Нью-Айленд»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р.
	2019	2020	2021	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	11,5	3,7	0,4	-11,1
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,6	0,3	0,1	-2,5
3. Чистий оборотний капітал	207,9	-105,5	-376,1	-584,0
4. Коефіцієнт автономії	0,8	0,7	0,6	-0,2
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,3	2,2	0,6	-3,7
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,6	-0,6	-0,6	-1,2
7. Рентабельність господарської діяльності, %	3,4	3,8	1,6	-1,8
8. Рентабельність власного капіталу, %	6,6	6,8	6,6	0,0
9. Рентабельність продукції, %	59,0	40,2	17,0	-42,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

За проведеними розрахунками бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності підприємства в 2021 році знизився на 11,1 порівняно з 2019 роком, так значення показника досягло критичного рівня (0,4 в 2021 році), що характеризує відсутність достатньої кількості оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів вчасно.

За допомогою коефіцієнта абсолютної ліквідності можна визначити частину короткострокових зобов'язань, яку підприємство здатне погасити в короткі терміни, не чекаючи на оплату дебіторської та не реалізуючи інші активи. Нормативне значення показника прийнято вважати від 0,2-0,3 і вище. Як бачимо, за результатами звітного періоду, даний коефіцієнт становить лише 0,1 і є дуже низьким, не перебуває в межах норми. Проте, на практиці є малоймовірним ситуація, коли всі кредитори одночасно пред'являть підприємству про необхідність негайного погашення усіх боргів. Саме тому, ми не можемо стверджувати, що за необхідності ТОВ «Нью-Айленд» не зможе негайно погасити свої борги.

Чистий оборотний капітал підприємства знизився на 584 тис. грн. і у 2021 році склав -376,1 тис. грн. Від'ємне значення показника вказує на відсутність резервного фонду на підприємстві та неспроможність погасити короткострокові зобов'язання у заплановані терміни.

Крім того, частина власного капіталу в балансі підприємства на 2021 рік становить 60%, показник не змінився порівняно з 2019 роком, але він перебуває на досить високому рівні. Звідси, можемо зробити висновок, що підприємство є фінансово самостійним і не потребує залучення зовнішніх джерел фінансування для забезпечення його продуктивної діяльності.

Разом з тим, коефіцієнт фінансової стабільності в 2021 році знизився на 3,7 і становить 0,6. Це свідчить про те, що через рівень вкладень підприємства не є достатнім для фінансової стійкості підприємства (нормативне значення не менше 0,75).

Нормативне значення коефіцієнта забезпеченості власними засобами становить на рівні від 0,1 і вище. Від'ємне значення даного коефіцієнта в 2021 році говорить про те, що вся частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань

спрямована на фінансування необоротних активів і в компанії недостатньо довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Крім того, рентабельність господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд», яка дозволяє визначити привабливість підприємства в існуючих умовах господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, склала 1,6%, що на 1,8% менше, порівняно з базовим роком.

Рентабельність власного капіталу не змінилася і становить 6,6%. Тобто, на 1 грн власного капіталу на 2021 рік припадає 6 грн 60 коп. прибутку.

Рентабельність продукції показує, що в 2021 році з кожної 1 грн понесених витрат було отримано 17 грн прибутку, тобто на 42 грн менше порівняно з 2019 роком. Зменшення рентабельності продукції свідчить про неефективне управління виробництвом та зниження попиту на товари та послуги, які пропонує підприємство «Нью-Айленд» на ринку.

Таблиця 2.15

Показники оцінки ділової активності ТОВ «Нью-Айленд»

№	Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р.	
		2019	2020	2021	+, -	%
1	2	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт оборотності активів	9,3	9,0	7,3	-2,0	-21,5
2	Тривалість обороту активів (дні)	39	40	49	+10	+25,6
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	22,6	32,9	43,9	+21,3	+94,4
4	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	16	11	8	-8	-50,0
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,3	12,4	11,4	-0,9	-7,3
6	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	29	29	32	+2	+10,3
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	64,8	217,8	1123,4	+1058,6	+1633,6
8	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	6	2	0	-6	0
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	80,1	41,3	21,6	-58,5	-73,0
10	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	5	9	17	+12	+240,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, коефіцієнт оборотності активів на підприємстві «Нью-Айленд» в 2021 році знизився на 2 пункти і склав 7,3. Цей коефіцієнт є важливим показником в

дослідженні ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його трансформації в готову продукцію із стадії виробничих запасів та швидкість трансформації продукції в грошові кошти. Тривалість одного обороту активів зросла на 10 днів. Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Нью-Айленд» використовує власні активи недостатньо ефективно.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів має позитивну тенденцію. Можна помітити зростання показника на 94,4%, тривалість одного обороту скоротилася, що вказує на ефективне використання оборотних активів.

Разом з тим, в наступному коефіцієнті покращення не спостерігаються. Оборотність власного капіталу на підприємстві знизилася на 0,9 і склала 11,4. Хоча даний показник залишається достатньо високим, проте його поступове зниження, а також зростання тривалості одного обороту капіталу, може вказувати на неефективне використання підприємством власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості є дуже високим (1123,4), тривалість одного обороту дорівнює менше одного дня. Таке значення показника вказує на низький рівень дебіторської заборгованості, а також на те, що вона може дуже швидко перетворюватися в готову продукцію і приносити дохід.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на швидкість, за яку кредиторська заборгованість може принести дохід. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості вказує на скільки швидко підприємство може впоратися з власною заборгованістю і зростання даного показника в 2021 році на 240% вказує на неефективне управління поточними зобов'язаннями на підприємстві.

Загалом, фінансово-економічний стан підприємства «Нью-Айленд» є неоднозначним і потребують більш детального дослідження. Проте, за результатами проведених досліджень можна стверджувати, що підприємство має достатньо потужний майновий потенціал в результаті придбання підприємством нових основних засобів у 2021 році і, відповідно, зростання необоротних активів. Разом з тим, дане рішення виявилось неефективним, на що вказує зниження показника фондівдачі і збільшення показника фондомісткості. Саме тому,

підприємству слід більше уваги приділити збільшенню вартості оборотних активів, що дозволить скоротити період розрахунку підприємства з короткостроковими зобов'язаннями за рахунок утворення резервного фонду і забезпечить його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Крім того, було виявлено, що рівень попиту на товари і послуги підприємства значно знизився, що може бути причиною неефективного бренд-менеджменту на підприємстві і, зрештою, може призвести до скорочення прибутку підприємства. Саме тому, дане питання потребує детального вивчення.

2.3. Оцінка існуючої системи бренд-менеджменту ТОВ «Нью-Айленд»

На підприємствах з функціональною організаційною структурою система управління брендом втілюється в роботі окремого відділу чи підрозділу. Такий підрозділ може мати декілька бренд-менеджерів, які взаємодіють між собою та іншими відділами, і підпорядковуються безпосередню керівнику відділу маркетингової діяльності. Для того, щоб брендинг був ефективним він повинен будуватися при взаємодії усіх відділів підприємства. Так будується бренд-менеджмент на великих підприємствах з окремими підрозділами (відділами), які включають велику кількість спеціалістів, проте підприємство «Нью-Айленд» є невеликим і має лінійну організаційну структуру, тобто відділи на підприємстві представлені у вигляді одного або декількох працівників. Відтак, здійснення управління брендом зосереджується в руках менеджера (керівника) ресторану, однією з головних функцій якого є проведення маркетингової діяльності. На початку створення підприємства управління брендом закінчилося на створенні логотипу, фірмового одягу, меню і рекламування закладу через білборди в місті. Проте, в останні роки підприємство почало звертатися за послугами спеціалістів для професійного просування бренду: таргетологів, SMM-спеціалістів, програмістів для вдосконалення сайту та сторінок в соціальних мережах. Таке рішення дозволило збільшити впізнаваність бренду, зросла кількість відвідувачів та постійних клієнтів закладу.

Загалом система управління брендом ресторану включає два напрямки:

- брендинг товарів – це втілення бренду в напоях та стравах закладу;
- брендинг послуг – відображення бренду в інтер'єрі та екстер'єрі ресторану, в загальній атмосфері, у стилі обслуговування клієнтів, в додаткових можливостях, які відкриває заклад.

Розглянемо елементи, які включають в себе ці два напрямки управління брендом на підприємстві «Нью-Айленд» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Напрямки управління брендом ТОВ «Нью-Айленд»

Брендинг товарів		Брендинг послуг	
Елемент	Характеристика	Елемент	Характеристика
Страви	Європейська та українська кухня в сучасній подачі, фірмові страви, сезонні страви (наприклад млинці на Масляну або страви з гарбуза восени)	Інтер'єр та Екстер'єр	Інтер'єр (дод. А, рис. 1,2): оновлений ресторан з лаконічними елементами декору, нічого зайвого; великі панорамні вікна відкривають чудовий вид на озеро та добре освітлюють заклад. Взимку працює камін. Екстер'єр (дод. А, рис. 2,3) – ресторан знаходиться у лісовій зоні, представлений у вигляді човна на воді, територія закладу з висоти пташиного польоту нагадує острів, оточений двома озерами.
Напої	Широкий асортимент алкогольних та безалкогольних напоїв, сезонні напої (наприклад, освіжаючий коктейль влітку та зігріваючий глінтвейн взимку).	Загальна атмосфера	У ресторанні панує атмосфера вишуканості та затишку, біля басейної зони – атмосфера релаксу. Це місце, в яке хочеться прийти, щоб відпочити, забути про навколишні проблеми.
		Басейна зона	В 2022 році відкрито найбільший басейн в регіоні, якій оснащений новітньою системою фільтрації води (дод. А, рис. 5); поруч відреставровано дитячий басейн, встановлено додаткові гірки до басейну (дод. А, рис. 6).
		Оренда Альтанок	Підприємство пропонує оренду альтанок на різну кількість гостей: малі, середні великі, які знаходяться у лісовій зоні (дод. А, рис. 7).
		Додаткові послуги	Проведення днів народжень, корпоративів, весіль, дитячих свят; можливість фотосесії на території комплексу, мобільна доставка.
		Розваги для дітей	Для дітей побудовано дитячий майданчик (дод. А, рис. 8), на території закладу є «живий куточок», який включає качок, чорних лебедів косулю в окремому вольєрі.

Джерело: складено автором за результатами аналізу підприємства

У розділі 1 цієї роботи було досліджено модель «ДНК» бренду та його компонентів [34]. Отже, побудуємо «ДНК» бренду ТОВ «Нью-Айленд», для дослідження його ідентичності (рис. 2.8).

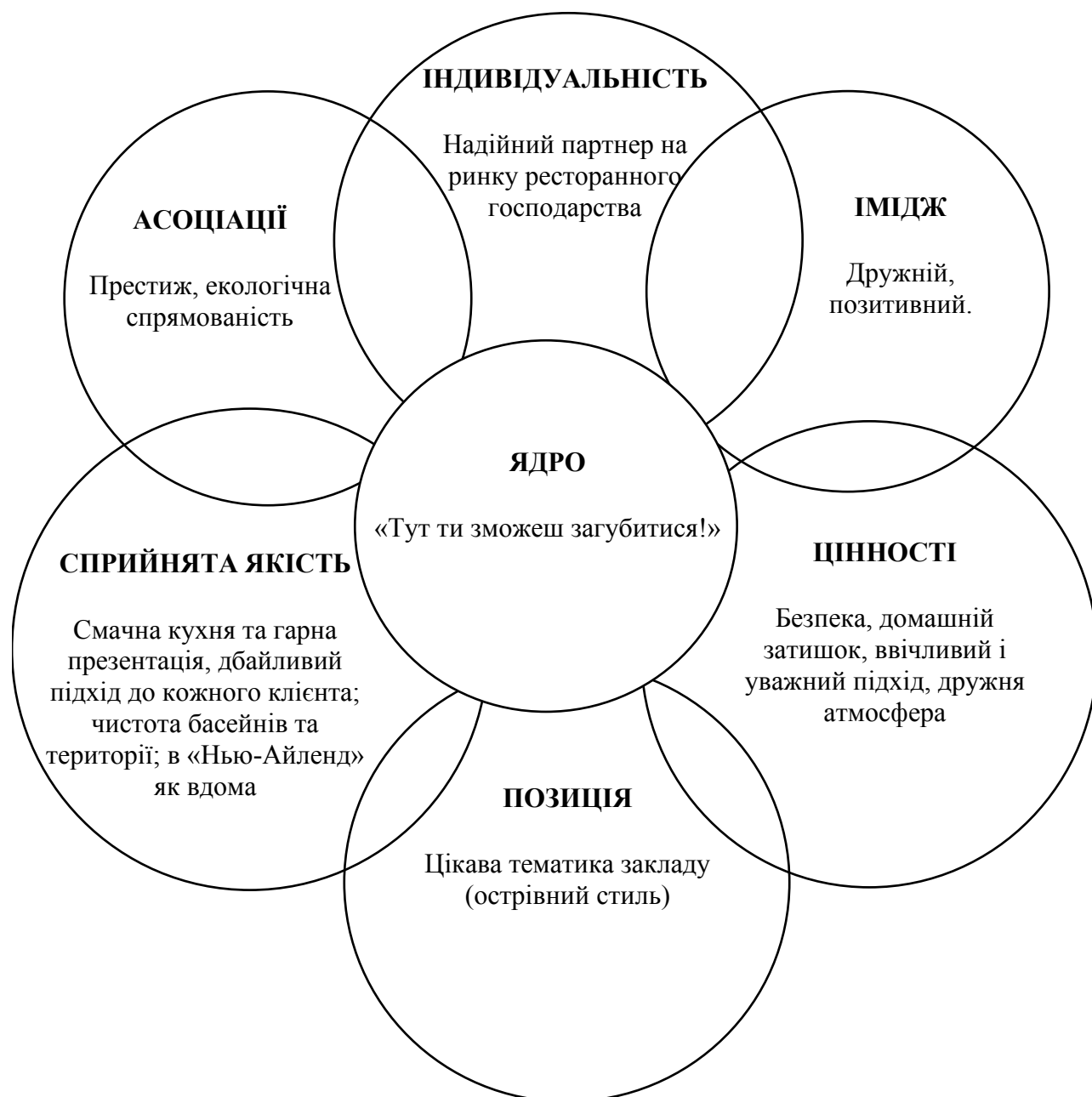


Рис. 2.8. «ДНК» бренду «Нью-Айленд»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Процес створення бренду передбачає створення унікальних властивостей, які в загальному результаті сприяють отриманню довгострокової вигоди. Реалізований бренд є результатом ефективної управлінської діяльності і одним з головних факторів успіху підприємства.

До складу бренду ТОВ «Нью-Айленд» можна віднести наступні елементи (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Елементи бренду ТОВ «Нью-Айленд»

№ з/п	Назва елементу	Характеристика
1	Ім'я бренду	«NEWISLAND» (з англ. «Новий острів») – використовується в документації, є офіційною назвою компанії; Bermud – використовується в соціальних мережах, на сайті, не офіційна назва.
2	Логотип	Логотип представлений у трьох варіантах: 1) Млин з написом «NEWISLAND»; 2) Веслувальник на човні в силуетному виконанні з написом «NEWISLAND». 3) Трикутник з лінією по центру з написом «BERMUD».
3	Фірмові кольори	Темно-зелений та світло-зелений, золотавий, темно-червоний.
4	Фірмовий шрифт	У старовинному стилі племен майя лише із логотипом веслувальника.

Джерело: складено автором за даними підприємства

1) Ім'я бренду. У всіх офіційних документах підприємства можна побачити його назву – «NEWISLAND», що у перекладі з англійської означає «Новий острів». Така назва була обрана з огляду на географічне положення закладу: лісний масив, оточений двома великими озерами, що нагадує справжній острів. Саме тому концепція острівного стилю дозволила розвивати ідентичність бренду, його унікальність та конкурентоспроможність на ринку. Проте, в 2021 року керівництвом закладу було прийнято рішення про неофіційну зміну імені бренду на BERMUD, прагнучи зробити його ще більш унікальним та стильним. Крім того, відомо, що коротке ім'я бренду запам'ятовується краще. Нова назва допомогла підприємству стати більш впізнаваним в регіоні. «BERMUD» – це посилання на Бермудський трикутник, місце, де можна загубитися. Таким чином, концепція закладу не втрачається, а навпаки – починає розвиватися.

2) Логотип — найважливіший візуальний елемент бренду. Він виконує роль ідентифікатора бренду. Саме тому, правильне застосування графічних форм та кольорів в логотипі можуть забезпечити бренду швидке та позитивне сприйняття. Від періоду заснування підприємства і до сьогодні підприємство створило три різні варіанти 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 лінією по центру з написом «BERMUD» (дод. Б, рис. 3).

Використання в логотипі млина пояснювалося розташуванням на території комплексу великої декоративної споруди – водяного млину, який на деякий час став головним символом закладу. Загалом млин являється образом домашнього затишку, ароматної, смачної їжі. Веслувальник на човні – людина, яка відпочиває на водяних просторах поблизу острова. Цей логотип допомагає розкрити острівний стиль закладу, наділяє його екзотичністю та ідентифікує місце, де можна розслабитися. Після того, як підприємство вирішило використовувати нове ім'я бренду – «BERMUD», в 2021 році було також створено новий логотип – трикутник з лінією по центру (дод. Б, рис. 3). Таким чином керівники закладу намагалися створити прообраз символу Бермудського трикутника, проте даний символ взагалі немає з ним нічого спільного. Символом Бермудського трикутника є звичайний трикутник без додаткової лінії по центру, натомість новий логотип підприємства використовувався ще в алхімії і являється символом однієї з чотирьох стихій – повітря. Зрозуміло, що в такому випадку лінія зв'язку назви бренду і логотипу зовсім втрачається. Дана помилка керівників закладу була викликана недостатнім вивченням цієї теми і стала причиною того, що клієнтам, які розуміють значення символу, а таких виявилось досить багато, новий логотип зовсім не сподобався. Крім того, фоновим малюнком логотипу стало зображення трави, яке також не відповідає концепції нової назви і до того ж є досить нечітким, розмитим; враження дешевої, неякісної картинки. Незважаючи на це, підприємство продовжує поширювати новий логотип у соціальних мережах, створювати новий фірмовий одяг з ним і навіть, встановило великий пластиковий логотип на даху закладу. Це сприяє тому, що образ бренду досить сильно закріплюється в свідомості споживачів саме під новим логотипом і його кардинальна зміна може призвести до втрати впізнаваності бренду.

3) Фірмові кольори «Нью-Айленд». Використовуються 4 основні кольори «Нью-Айленд»: темно-зелений та світло-зелений, золотавий, темно-червоний. Через кольори до свідомості споживачів можна донести основні принципи бренду: темно-зелений та світло-зелений уособлюють наближення до природи, екологічну спрямованість, безпеку та затишок, вони викликають довіру в очах клієнта.

Золотавий та темно-червоний кольори наголошують на вишуканості закладу, за їх допомогою підприємство впливає на привернення уваги споживачів.

4) Фірмовий шрифт. Наразі, фірмовий шрифт підприємства зберігся лише з логотипом веслувальника на човні. Він представлений у старовинному стилі племен майя. Майя відомі своїми досягненнями в будівництві, їхні споруди, які збереглися до наших часів, вражають своєю величчю та надійністю. Крім того, племена майя були поширені в острівних місцевостях. Таким чином, підприємство робить акцент на острівному стилі, а також на надійності, безпеці, вишуканості закладу.

Початкова концепція бренду ТОВ «Нью-Айленд» – це острівний стиль. На її основі було створено заклад і розпочато його функціонування. Початковий логотип (веслувальник на човні), фірмовий шрифт, меню закладу, загальна атмосфера – усе це сприяло розвитку тематики острівного стилю і, як результат, зростання ідентичності та впізнаваності нового бренду на ринку ресторанного бізнесу. Проте, в 2018 році підприємство зробило більший акцент на домашньому затишку: символ млину в логотипі, домашні страви і меню, що спричинило зниження впізнаваності бренду, майже повній втраті його ідентичності. Бренд врятувало рішення керівників в 2021 році повернутися до острівного стилю, змінивши його логотип та назву на «BERMUD». Разом з тим, бачимо, що рішення було недостатньо продуманим (з огляду на недоречний логотип) і потребує більш детального вивчення та конструктивних змін.

Сильний бренд визначає його ідентичність. Науковці пропонують низку моделей оцінки бренд-ідентичності, серед яких найбільш вмістовною, на нашу думку, виступає модель точок контакту з брендом С. Девіса і М. Данна, яку ми розглянули у першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи [75].

На першому етапі дослідження ефективності бренду за даною моделлю необхідно оцінити важливість і значимість точок контакту з брендом з точки зору самої компанії. Усі вихідні дані для аналізу ТОВ «Нью-Айленд» отримані з матеріалів особистого опитування групи споживачів і результатів інтерв'ю зі співробітниками у 2021 році та повторному опитуванні в 2022 році (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» до
здійснення покупки за 2021-2022 рр.

№ з/п Точка контакту		2021 р				2022 р				Відхилення (+/-)
		Вага важливості відповідної точки			Сума	Вага важливості відповідної точки			Сума	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Телевізійні новини	2			2		2		4	+2
2	Інтернет-новини		3		6			5	15	+9
3	Сайт компанії в Інтернеті			5	15			5	15	0
4	Презентація в соц. мережах			5	15			5	15	0
5	Обговорення на інтернет-форумах			4	12			3	9	-3
6	Інші клієнти			5	15			4	12	-3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, в 2022 році інтернет-новини, сайт компанії та соціальні мережі є найбільш важливими точками контакту бренду до здійснення покупки. Це не означає, що інші позиції не повинні бути враховані, навпаки, вони можуть стати дуже важливими на різних етапах розвитку компанії. Також слід відмітити, що значення телевізійних та інтернет новин зросло в 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може пояснюватися початком 24 лютого 2022 року повномасштабної війни росії проти України, адже сьогодні кожен українець слідкує за новинами у всіх джерелах і набагато більше, ніж рік тому.

Наступним кроком є визначення значущості виділених точок контакту бренду у досягненні загальних цілей компанії та споживача (табл. 2.19).

Отже, до здійснення покупки найбільш важливими точками контакту з брендом ТОВ «Нью-Айленд» є сайт компанії та сторінки в соціальних мережах. Разом з тим, сайт компанії є недостатньо наповненим та інформативним і потребує проведення додатково аналізу та оновлення. На сайті не вистачає постійної комунікації зі споживачем, Основні функції сайту – це перегляд цін на послуги, контактів компанії та загальної інформації про заклад; жодних новин, відсутність спілкування в режимі «онлайн», тобто недостатньо розвинена комунікація зі споживачем. Натомість, сторінки в соціальних мережах є досить інформативними

і постійно оновлюються, оскільки з 2021 року підприємство почало залучати до роботи таргетологів та SMM-спеціалістів. Це сприяло тому, що на просторах Інтернету підприємство стало більш відомим, збільшило охоплення переглядів від потенційних споживачів. Підтвердженням цього стало зростання кількості підписників за останні два роки у 6 разів, а кількості відвідувачів у 5 разів влітку на у 2 рази в зимовий період.

Таблиця 2.19

Аналіз найбільш значущих 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	3	3	
Точка контакту					
Інтернет новини	5	3	2	4	39
Сайт компанії в Інтернеті	4	4	5	5	50
Реклама в соц. мережах	5	5	5	5	55

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 2.20 (оцінка здійснювалася за шкалою від «1» (найменш важливо) до «3» (найбільш важливо)).

Отже, під час здійснення покупки основними засобами комунікації бренду зі споживачем виступають дизайн та зручність комплексу, рівень обслуговування, якість товарів (послуг). Разом з тим, в 2022 році порівняно з 2021 роком значущість дизайну та зручності закладу зросла на 7 балів, а доступності інформації – на 6 балів. Точкою контакту, яка найменше демонструє основні цілі підприємства та меншою мірою здатна ідентифікувати бренд в свідомості споживачів під час здійснення покупки являється зручність платіжною системи.

Таблиця 2.20

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» під час здійснення покупки за 2021-2022 рр.

№ з/п Точка контакту		2021 р				2022 р				Відхилення (+/-)
		Вага важливості відповідної точки			Сума	Вага важливості відповідної точки			Сума	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Дизайн та зручність комплексу		4		8			5	15	+7
2	Рівень обслуговування			5	15			5	15	0
3	Якість товарів (послуг)			5	15			5	15	0
4	Зручність платіжної системи		3		6		3		6	0
5	Доступність інформації		3		6			4	12	+6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Наступним кроком є визначення значущості точок контакту для досягнення загальних цілей компанії та споживача (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

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	
Вага важливості	3	2	2	3	
Точка контакту					
Дизайн та зручність комплексу	4	4	4	5	43
Рівень обслуговування	5	5	4	5	48
Якість товарів (послуг)	5	5	5	5	50

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що найбільш важливою точкою контакту з брендом є якість наданих товарів або послуг.

Після здійснення покупки можливості контакту бренду з клієнтами не закінчуються. На цьому етапі важливо налагодити систему післяпродажного

обслуговування. Розглянемо, які найефективніші напрямки взаємодії бренду ТОВ «Нью-Айленд» зі споживачами після здійснення покупки існують і як вони змінилися за останній рік (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Нью-Айленд» після здійснення покупки за 2021-2022 рр.

№ з/п Точка контакту		2021 р				2022 р				Відхилення (+/-)
		Вага важливості відповідної точки			Сума	Вага важливості відповідної точки			Сума	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Програми лояльності		4		8			5	15	+7
2	Можливість отримати назад гроші у випадку, якщо відмова від використання товару (послуги) сталася з вини компанії			4	12		5		10	-2
3	Персональне обслуговування		3		6		4		8	+2
4	Безпека			5	15			5	15	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за результатами проведеного дослідження бачимо, що найбільш важливими точками контакту бренду після здійснення покупки є програма лояльності та безпека. Це, знову ж, пояснюється війною росії проти України. Споживачі хоча і цінували почуття безпеки рік назад, але сьогодні воно цінується ще більше. Також не всі українці зараз можуть собі дозволити відпочивати у заміських закладах, харчуватися в ресторанах, навіть найбагатші люди втрачають свої домівки. Тому програма лояльності для закладу у такий важкий для всіх період є досить важливою. Потрібно також зазначити, що значення можливості отримати назад гроші за товар чи послугу, які не придатні до споживання з вини закладу знизилася на 2 бали, оскільки сьогодні більшість ресторанів займаються волонтерською діяльністю і великий відсоток від прибутку йде на донати українській армії і, розуміючи це, деякі клієнти готові платити навіть за «повітря».

Проведемо аналіз найбільш значущих точок контакту бренду після здійснення покупки у розрізі сукупних цілей споживача та підприємства (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

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					
Програма лояльності	4	5	5	4	44
Безпека	4	5	5	5	47

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, найбільшого значення у процесі контакту бренду після здійснення покупки набуває безпека. Сьогодні кожен заклад, який не запропонує безпеку своїм клієнтам не зможе розвиватися на українському ринку.

Для оцінки ефективності управління брендом на підприємстві «Нью-Айленд», проведемо аналіз ідентичності бренду за основним складовими його «ДНК», які ми описали раніше.

У 2020 році було проведено анкетування споживачів ТОВ «Нью-Айленд» щодо загальної ефективності політики управління брендом через дослідження ефективності окремих атрибутів бренду. В 2021 і 2022 роках були проведені ідентичні анкетування з тією самою кількістю респондентів (100 чоловік). Клієнти повинні були відповідати на питання однією з чотирьох відповідей (відповіді представлені у відсотках, де 100% – найвища оцінка, 75% – оцінка, вища середньої, 50% – середня оцінка, 25% – найнижча оцінка) (дод. Г). Оцінка ефективності кожного атрибуту бренду 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.

Результати анкетування представлені у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Результати опитування клієнтів Нью-Айленд» за моделлю «ДНК» бренду в
2020-2022 рр.

№	Назва атрибуту	Запитання	Відповідь	2020 р		2021 р		2022 р	
				Кіл-ть респондентів, чол	Загальна оцінка, %	Кіл-ть респондентів, чол	Загальна оцінка, %	Кіл-ть респондентів, чол	Загальна оцінка, %
1	Асоціації	На скільки атмосфера закладу відповідає статусу «екологічний та престижний»?	100% 75% 50% 25%	17 41 38 5	53,0%	50 38 12 0	84,5%	46 44 10 0	84,0%
2	Імідж	На скільки обслуговування персоналу справляє дружнє, позитивне враження?	100% 75% 50% 25%	56 36 8 0	87,0%	60 32 18 0	93,0%	58 39 3 0	88,8%
3	Індивідуальність	На скільки ви готові довіритись підприємству в організації вашого свята?	100% 75% 50% 25%	18 46 29 7	68,8%	56 32 18 0	89,0%	75 22 3 0	93,0%
4	Позиція	На скільки заклад відповідає стилю «Острів»?	100% 75% 50% 25%	12 14 66 8	57,5%	32 10 50 8	66,5%	25 15 55 5	65,0%
5	Сприйняття якості	На скільки якість страв у закладі відповідає запропонованим цінам?	100% 75% 50% 25%	53 41 6 0	86,8%	56 38 6 0	87,5%	69 29 2 0	91,8%
6	Цінності	На скільки комплекс є лояльним до відпочинку з дітьми?	100% 75% 50% 25%	64 30 6 0	89,5%	67 33 0 0	91,8%	89 0 11 0	94,5%
7	Ядро	Оцініть унікальність умов відпочинку в «Нью-Айленд».	100% 75% 50% 25%	47 21 29 3	78,0%	57 29 12 2	85,3%	65 10 24 1	84,5%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за результатами проведеного дослідження можна побачити, як змінювалася ідентичність бренду впродовж трьох останніх років.

В 2020 році асоціації з брендом як про екологічний і престижний заклад були лише у 17 з опитаних респондентів, а 5 – взагалі не вважали його таким. Вже в

2022 році показник екологічної спрямованості і престижності закладу в очах споживачів зріс на 31% порівняно з 2020 роком і становить 84,5%. Імідж закладу як такого, що справляє дружнє та позитивне враження в обслуговуванні в 2020 році був високим і становив 87,0%, в 2021 році цей показник зріс до 93%, а в 2022 знову знизився (88,8%). Саме тому, підприємству потрібно звернути увагу на вдосконалення бренду у цьому напрямку.

Довіра споживачів до ТОВ «Нью-Айленд» в організації свят зросла на 24,2% порівняно з 2020 роком і становить 93%. Це може пояснюватися тим, що підприємство почало публікувати в соціальних мережах фотографії з організованих свят та відгуки клієнтів, більшість з яких рекомендували заклад як найкращий варіант проведення свята. Саме тому, підприємству важливо розвивати індивідуальність бренду у цьому напрямку.

Позиція бренду як закладу з основної концепцією острівного стилю в 2020 році була середньою і становила 57,5%. Це пояснюється тим, що саме в цей час підприємство почало робити акцент на домашньому затишку і вишуканості: відбулася зміна логотипу, меню, загальної атмосфери, бренд почав втрачати, раніше закріплені, позиції. В 2021 році, в результаті проведення переоцінки наявної концепції управління брендом і прийняття рішення про зміну назви і логотипу закладу, острівний стиль закладу в очах споживачів зріс до 66,5%, проте в 2022 році почав спадати і становить наразі 65%. ТОВ «Нью-Айленд» продовжує позиціонувати себе як заклад в острівному стилі, проте, як бачимо, система управління брендом у цьому напрямку має свої недоліки. Для того, щоб не втратити свою ідентичність, підприємству слід проаналізувати існуючу систему бренд-менеджменту і скласти більш ефективний план дій щодо розвитку головної концепції бренду.

Разом з тим, якість товарів і послуг в закладі відповідає встановленим цінам в очах споживачів на 91,8% в 2022 році, що на 5% більше, ніж у 2020 році. Це може пояснюватися вдосконаленням подачі страв, яка відбулася через розвиток соціальних мереж підприємства та налаштування таргетованої реклами. Адже, для публікації гарних фото, які були здатні привернути увагу потенційних клієнтів,

наймані SMM-спеціалісти і таргетологи вимагали гарної подачі страв, тому шеф-кухарі змушені були вигадувати щось зовсім інше.

Основні цінності бренду підприємства проявляються через лояльність до відпочинку з дітьми. В 2022 році в очах споживачів цей показник становив 94,5%, тобто зріс на 5% порівняно з 2020 роком. Жоден з опитаних 100 респондентів не відповів, що підприємство нелояльне до відпочинку з дітьми. Це може пояснюватися встановленням нового басейну для дітей, а також наявності дитячого майданчика, «живого куточка» та дитячого меню в закладі.

Основний компонент бренду – це його ядро, яке проявляється в унікальності закладу, в певних характеристиках, за якими споживач ідентифікує і обирає бренд. Унікальність відпочинку в ТОВ «Нью-Айленд» в 2022 році споживачі оцінили на рівні 84,5%, з них взагалі не унікальним заклад вважає 1 респондент, не дуже унікальним – 24 респондента, унікальним – 10 респондентів і дуже унікальним – 65 респондентів. В 2020 році цей показник становив 78%.

Отже, аналізуючи дані проведеного опитування, можемо зробити висновок, що найменш розвиненим атрибутом бренду ТОВ «Нью-Айленд» є його позиція, а саме як закладу в острівному стилі. Разом з тим, острівний стиль є ключовою концепцією розвитку бренду і головним індикатором його ідентичності. Саме тому, підприємству слід налагодити політику розвитку бренду у цьому напрямку, а також продовжити користуватися тим, що вже і так добре працює – соціальними мережами і таргетованою рекламою.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Нью-Айленд» – це підприємство, що здійснює діяльність у сфері ресторанного бізнесу. Аналізуючи ефективність функцій менеджменту на підприємстві, було побудовано його організаційну структуру та структуру управління, досліджено наявний трудовий потенціал та наявні проблеми в системі мотивації працівників. За результатами проведеного аналізу було побудовано матрицю SWOT-аналізу підприємства «Нью-Айленд», яка допомогла визначити,

що підприємство має достатній потенціал у розвитку власної діяльності за рахунок підвищення попиту на відпочинок у заміських закладах, високої якості товарів та послуг, що пропонує заклад на ринку, зниження конкуренції в регіоні. Проте, розвиток бізнесу в умовах військового стану в країні є досить важким і непередбачуваним, що завдає високих ризиків для підприємства та є для нього основною загрозою. Разом з цим, щоб зменшити її вплив, підприємству слід використовувати зміну цінностей споживачів, їх прагнення «жити тут і зараз», роблячи акцент на такій сильній стороні, як висока безпека закладу.

Було проведено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Нью-Айленд», який показав, що підприємство здійснює господарську діяльність досить ефективно, проте має недоліки в системі управління оборотними активами, що призводить до поступової втрати підприємства фінансової стійкості. Для того, щоб уникнути негативної тенденції у цьому напрямку, підприємству слід підвищити частку оборотних активів в загальній балансовій вартості підприємства. Це допоможе стати підприємству більш стійким і дасть змогу при необхідності погасити термінові борги швидко, без значних наслідків для основної діяльності компанії.

При оцінці ефективності системи бренд-менеджменту на підприємстві «Нью-Айленд» було досліджено основні напрямки розвитку бренду, побудовано модель «ДНК» бренду, описано її основні атрибути та проаналізовано ідентичність бренду через точки контакту з ним на різних етапах співпраці із споживачем за допомогою моделі С. Девіса і М. Данна. Завершальним етапом стало проведення повторного анкетування клієнтів щодо атрибутів бренду та його аналіз в динаміці трьох останніх років. Результати дослідження показали, що найменш розвиненим атрибутом бренду є його позиціонування через концепцію острівного стилю. Розвиток цього атрибуту за останні роки призвів до значного підвищення впізнаваності бренду та його ідентичності і, на нашу думку, потребує додаткової уваги.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ
«НЬЮ-АЙЛЕНД»

**3.1. Напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства
в умовах воєнного стану**

24 лютого 2022 року став днем початку повномасштабної війни росії проти України. Війна змінила усі сфери бізнесу, в тому числі і ресторанну. Тисячі закладів по всій Україні припинили свою діяльність, з різних причин: окупація міста, виїзд працівників закордон і навіть знищення підприємства ракетою. Проте ресторани, які знайшли спосіб продовжити працювати в умовах воєнного стану, мають набагато вищі шанси на відновлення після його закінчення.

Велика кількість закладів почали виступати в ролі волонтерів: готувати їжу для військових, переселенців, людей, які втратили роботу; інші – працюють у форматі мобільної доставки або з вузьким асортиментом. Деякі підприємства знайшли спосіб поєднати у своїй діяльності обидва напрямки: працювати для клієнтів і зароблені кошти скеровувати на волонтерську діяльність.

Початок війни в країні – це час найбільших випробувань для всіх сфер бізнесу. Проте детальний аналіз наявної ситуації на ринку, наявних можливостей та ресурсів підприємства, стає ключовим інструментом відновлення бізнесу. Сьогодні мета кожного підприємства – захистити економічну сторону країни, поки саму країну захищає армія.

Відомо, що з початку війни відбулося значне зниження середнього чеку, проте на сьогодні він досяг рівня кінця 2021 року. Поступово ресторанна сфера адаптується до наявних умов в країні, знаходить нові шляхи для ведення бізнесу. Відтак, на початку червня 2022 року 70% ресторанів (не враховуючи ресторани на окупованих територіях), які були зачинені від 24 лютого відновили свою роботу [8].

В сучасних реаліях менеджмент ресторанного бізнесу повинен навчитися швидко адаптуватися. Крім того, основним напрямком для розвитку ресторанної сфери сьогодні повинні стати: соціальна відповідальність та клієнтоорієнтованість. Досягти позитивного ефекту у цьому напрямку можна за рахунок таких методів: організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних [73].

Організаційні методи забезпечують функціонування організаційної діяльності загалом, яка проявляється у виконанні виробничих, фінансових, інвестиційних, маркетингових функцій, які, у свою чергу, поєднуються у єдину

сферу ресторанного бізнесу. Основним завданням кожної критичної інфраструктури, у тому числі і ресторанів, забезпечити життєвонеобхідні потреби населення та військової оборони; для ресторанів – це виробництво готових страв. Відтак, ресторани в Україні почали безкоштовно готувати їжу для військових, тероборони, переселенців і т.д., пакувати і передавати провіант на блокпости, в лікарні, надавати під зберігання гуманітарної допомоги власні складські приміщення [72]. В Україні було вперше створено гуманітарний ресторан «Мафія», який поєднує в собі мережу ресторанів по всій країні. До цього проекту можуть і досі долучитися всі бажаючі ресторанні заклади, які готові допомагати у приготуванні їжі для різних потребуючих верст населення та військових. На нашу думку, участь в такому проєкті може стати ефективним інструментом у підвищенні соціальної відповідальності бізнесу, впізнаваності бренду, завоюванні прихильності потенційних споживачів.

Крім того, сьогодні великої популярності набирають атрибути української культури. Найбільшу прихильність мають заклади, які роблять акцент на національній свідомості та патріотизмі: український стиль в оформленні закладу, у вигляді персоналу, в меню і навіть у назві (по всій країні почали відкриватися ресторани з назвою «Паляниця») [24]. Відомо, що українське вже не потребує реклами, адже Україна – це вже сформований, відомий по всьому світу бренд території. Саме тому, для того щоб йти «в ногу з часом» і забезпечити ефективну роботу закладу сьогодні і на майбутню перспективу, маркетингова діяльність закладу повинна бути спрямована на популяризацію українського стилю, української культури, в поєднанні з власним, сформованим стилем ресторану.

Важливим сьогодні для кожного успішного бізнесу в Україні є знання державної мови, адже з 16 січня 2021 року, відповідно до статті 30 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»[52], кожне підприємство, незалежно від виду діяльності і форми власності повинно обслуговувати споживачів і надавати інформацію про товари і послуги виключно державною мовою. Відтак, за необхідності, підприємствам ресторанної сфери

потрібно забезпечити для працівників проходження навчання для підвищення рівня володіння українською мовою.

Економічні методи реалізуються через відновлення самої роботи ресторанних закладів, адже вони надають робочі місця для населення, підтримуючи економіку країни, а також проводять відрахування на військову оборону. Додатковим економічними методами є: фінансова допомога армії, проведення благодійних зборів, перерахування певної частини прибутку на потреби військових тощо.

Адміністративні методи скеровані на забезпечення ефективної роботи кадрів, їх розподілення відповідно до рівня знань, здібностей, компетентностей. Тобто, кожен працівник повинен відповідати за те, що він вміє.

Окрему увагу слід приділити соціально-психологічним методам, які допомагають підвищити імідж ресторану та скеровують орієнтацію кожного працівника на спільну мету – забезпечення країни і суспільства харчовою безпекою.

За результатами проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд», а також дослідження реалій функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану було побудовано «дерево проблем» підприємства (рис. 3.1).

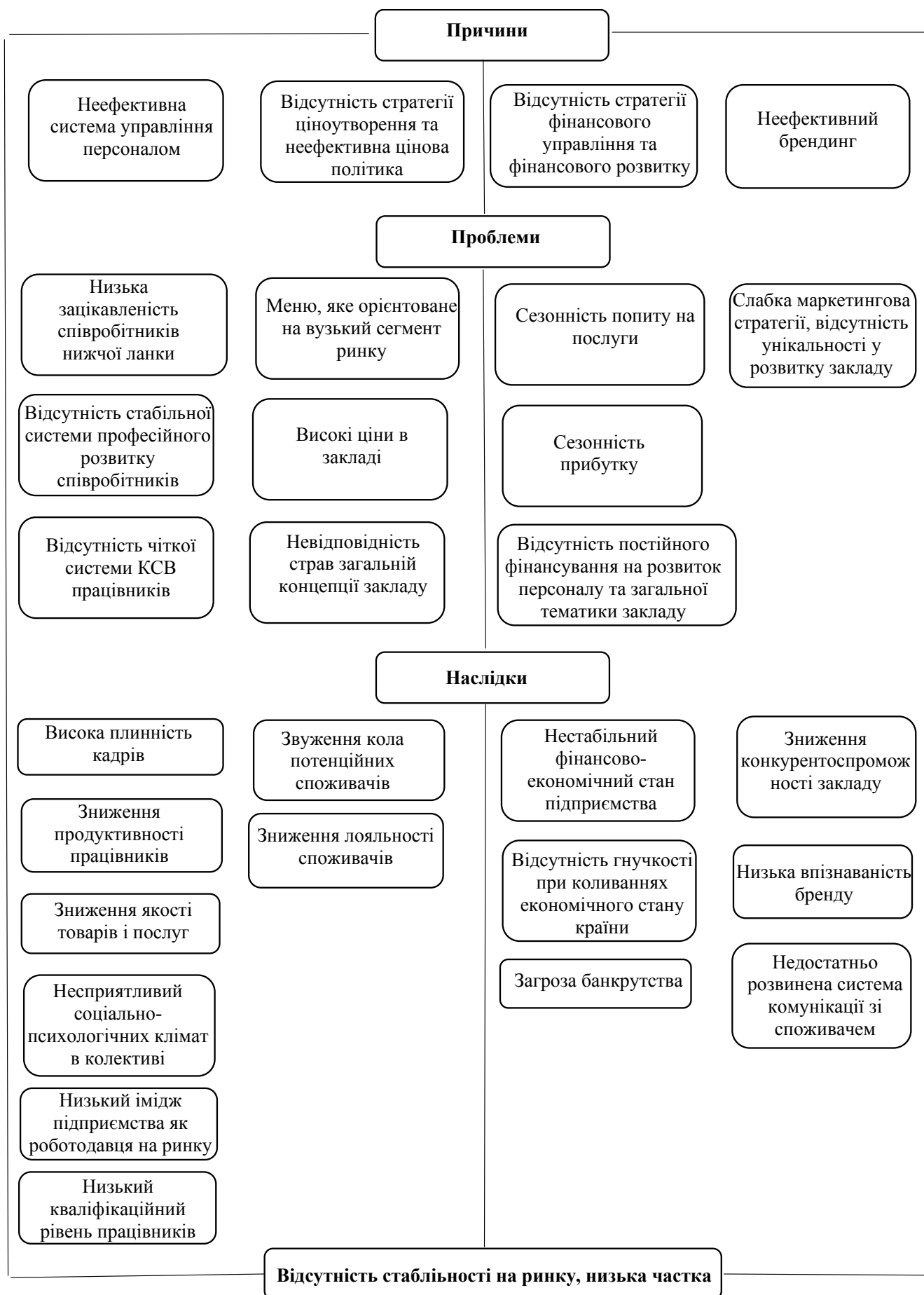


Рис. 3.1. «Дерево проблем» ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Отже, в результаті проведених досліджень, можемо зробити висновок, що основною проблемою ТОВ «Нью-Айленд» є відсутність стабільності на ринку та низька частка ринку, ключовими причинами якої є: неефективне управління брендом, відсутність налагодженої системи управління персоналом, висока собівартість продукції, відсутність фінансової стійкості та сезонність прибутку.

Після аналізу зазначених проблем в діяльності ТОВ «Нью-Айленд» було створено план дій щодо їх усунення. Для цього ми побудували «дерево цілей» підприємства на основі сформованих, в результаті досліджень, місії ТОВ «Нью-Айленд» («Створити місце, де може відпочити кожен!») та стратегічної цілі комплексу («Завоювати сучасний ринок ресторанного бізнесу в регіоні») (рис. 3.2).

Отже, воєнний стан в Україні спричинив великі зміни в ресторанному бізнесі. Сьогодні на перший план виступає соціальна відповідальність та клієнтоорієнтованість в процесі розвитку закладу. Саме тому, щоб зберегти своє положення на ринку, ТОВ «Нью-Айленд» потрібно активно використовувати методи їх впровадження і розвитку в умовах війни: організаційні, економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Під час дослідження ключових проблем підприємства, було виявлено основну проблему в діяльності ТОВ «Нью-Айленд» – відсутність стабільного положення на ринку. Разом з тим, було побудовано «дерево цілей» підприємства, реалізація якого може призвести до розширення частки ринку та забезпечення стабільності підприємства на ньому до кінця 2024 року. Ключовими напрямками впровадження запропонованих цілей стали: управління персоналом, виробництвом, фінансами, маркетингом.

Відтак, сфера управління персоналом потребує рішучих дій щодо розвитку системи КСВ працівників, підвищення їх кваліфікації та зміцнення трудової дисципліни.

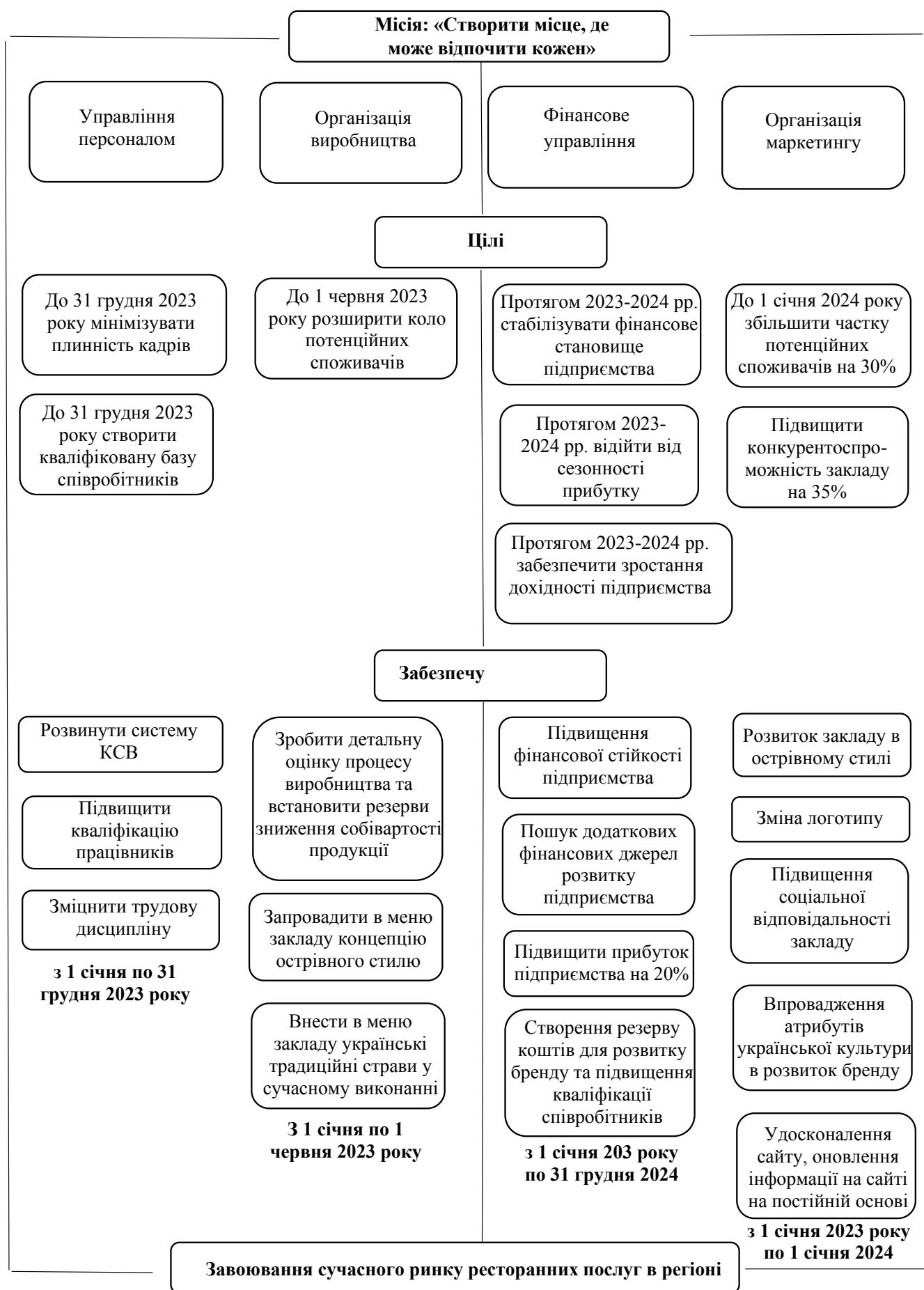


Рис. 3.2 «Дерево цілей» ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Основним завданням організації виробництва повинно стати пошук резервів зниження собівартості продукції, що допоможе знизити ціну на товари і послуги, а також вдосконалення концепції «новий острів» в меню закладу та впровадження українських національних страв в сучасному виконанні. Такі рішення забезпечать значне розширення споживчої аудиторії підприємства.

Управління фінансами повинно зробити акцент на забезпеченні фінансової стабільності підприємства, пошуку додаткових джерел фінансування діяльності підприємства, створенні резерву для підвищення кваліфікації персоналу і розвитку бренду.

У маркетинговій сфері популяризації набирає українська культура, яка вже поширюється у всі куточки світу. Україна – це вже сформований територіальним бренд, і впровадження його атрибутів у власний бренд підприємства може допомогти не тільки у його розвитку під час війни, але й у забезпеченні відновлення після. Також підприємству слід акцентувати увагу на розвитку острівного стилю як основної концепції бренду та розвинути власний сайт в Інтернеті як додаткового каналу взаємодії зі споживачем.

3.2. Шляхи формування бренд-орієнтованої системи управління досліджуваного підприємства

Наразі ми можемо лише припускати як розвиватимуться бренди під час війни та після неї в Україні та в світі. Разом з тим, вже можна побачити, що загальна специфіка значно змінилася.

Підприємствам вже доводилось зіштовхуватися з функціонуванням в умовах підвищених ризиків. Таким період стала пандемія COVID-19. І хоча сьогоднішню ситуацію ми не можемо жодним чином прирівняти до пандемії, проте загальні методи розвитку бренду в критичних умовах залишаються незмінними:

1) Підприємствам потрібно побудувати нове мислення бренду та знайти нові способи комунікації із споживчою аудиторією.

2) Необхідно пристосувати цілі і напрямки розвитку бренду до ситуації, що склалася або повністю змінити їх.

Для українських брендів сьогодні важливою умовою збереження бренду є використання візуальних особливостей української культури, її історичного контексту, ідей нації, що в сукупності створюють емоційний образ сучасного бренду. Адже сьогодні у всьому світі говорять про Україну. Українське вже не є чимось застарілим, непримітним чи нецікавим, але навпаки – сучасним, неповторним та дуже відомим. І усвідомлення цього зможе допомогти українським брендам не просто зберегти свої позиції на ринку, але й розвивати їх, навіть в умовах війни.

В результаті проведених досліджень щодо брендів ресторанного бізнесу в Україні, були визначені правила їх функціонування та розвитку в умовах війни:

1) Більше не існує тих, хто може бути поза політикою. Усі українські бренди повинні мати тверду позицію про те, що ця війна стосується кожного, незалежно від того розвиваються вони в Україні чи за її межами. Будь-яке небажання висвітлювати тему війни або намір уникнути розмов про неї, буде викликати втрату лояльності і, відповідно, потенційної споживчої аудиторії.

2) Адаптуватися легше тим брендам, які вже створили міцний комунікаційний фундамент, мали чітко сформовану місію та стратегію її впровадження. Такі підприємства ще до війни змогли налагодити сильний емоційний контакт зі споживачем і сьогодні мають більш лояльну аудиторію.

3) Кожен бренд повинен виконувати соціальну українську місію. Якщо до війни цю функцію брали на себе лише великі бренди із значними грошовими ресурсами, то сьогодні навіть тільки створені бренди повинні розвивати її як тему №1 для створення успішного бренду. Адже сьогодні кожен український бренд повинен приносити користь свої країні.

4) Ідентифікація приналежності до України. Раніше українські бренди прагнули мати вигляд як в американських та європейських брендів: універсальність, відсутність приналежності до певної культури чи країни, тобто інтернаціональний вигляд. Тому, купуючи український бренд, важко було

зрозуміти, що він український. Проте сьогодні, питання ідентифікації приналежності брендів до української культури є дуже важливим. Необхідно показувати, що це не просто успішний бренд, а бренд, який створений в Україні, який продовжує розвиватися в Україні.

5) Спільний економічний розвиток. Сьогодні кожен бренд повинен зробити акцент на економічному розвитку країни. Не можуть функціонувати бренди поза цим контекстом. Увага підприємств на українській самоідентифікації та соціальній місії стануть основою економічного розвитку країни.

Враховуючи зазначені правила розвитку українських брендів сьогодні, аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Нью-Айленд», а також проблеми та перспективи розвитку бренду підприємства, необхідним стає створення нової, адаптованої стратегії формування бренд-орієнтованої системи управління (рис. 3.3).

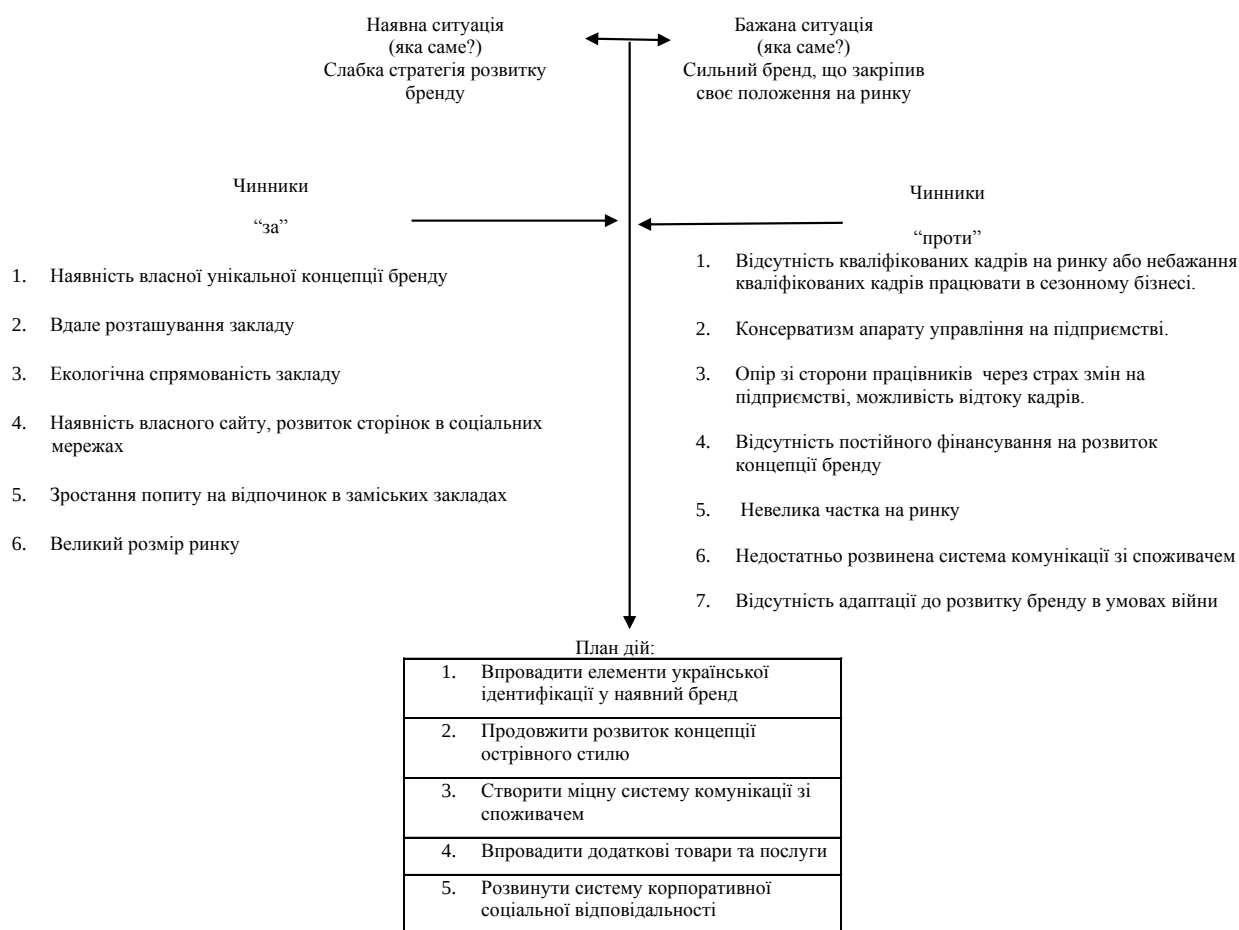


Рис. 3.3 Аналіз поля сил ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: Створено автором на основі проведених досліджень

1. Впровадити елементи української ідентифікації у наявний бренд. Як зазначалося вище, українізація сучасних брендів набуває вагомого значення для їх подальшого функціонування в умовах війни та відновлення після. Саме тому, ми пропонуємо використати елементи української культури для розвитку бренду ТОВ «Нью-Айленд», а саме:

1.1. Змінити логотип. Наявний логотип ТОВ «Нью-Айленд» не відповідає концепції острівного стилю і суперечить новій назві бренду «Бербуд». Саме тому, ми розробили новий логотип закладу, який відповідає наявній концепції і додали до нього елементи української ідентифікації (рис. 3.4).

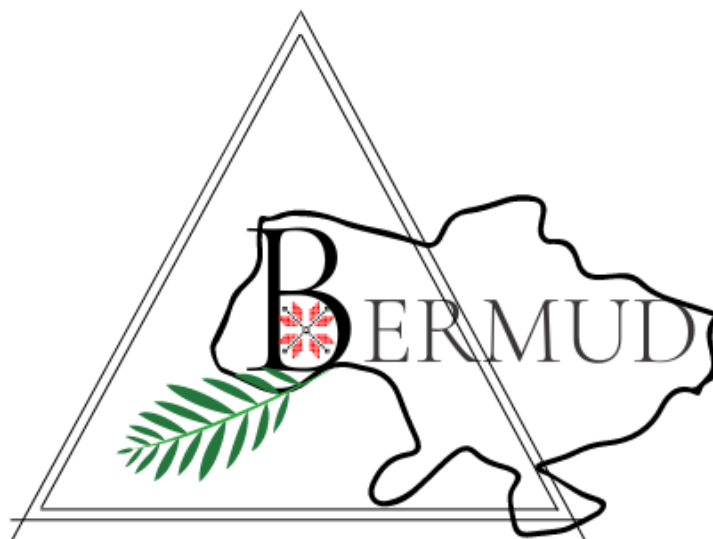


Рис. 3.4 Новий логотип ТОВ «Нью-Айленд»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

1.2. Впровадити в меню закладу українські національні страви у сучасному виконанні: використати цікаві техніки приготування та подачі страв (дод. В, рис.1,2).

1.3. Додати в інтер'єр закладу постери з сучасними фразами українського націоналізму: «Скажи «паляниця»», «Можете скористатися веслами», «Відбій повітряної тривоги» тощо. Постери можна змінювати або доповнювати відповідно до появи нових фраз. Також на одну з найбільших стін закладу можна повісити дерев'яну карту світу з серцем на місці України (дод. В, рис. 3).

2. Продовжити розвиток концепції острівного стилю. Все ж, не можна забувати про основний напрямок становлення ідентичності бренду ТОВ «Нью-Айленд» - розвиток концепції «новий острів». Для цього першою дією повинна стати зміна логотипу (рис. 3.4). По-друге, ми пропонуємо в меню закладу більший акцент зробити на середземноморській кухні у поєднанні з подачею в острівному стилі: страви на банановому листі, мушлях молюсків з екзотичними фруктами тощо, а фірмові напої подавати в шкарлупі від кокосового горіха чи в ананасі з бамбуковими соломинками (дод. В, рис. 4,5,6). По-третє, пропонуємо довершити загальну атмосферу додаванням компонентів острівного стилю в інтер'єр та екстер'єр закладу, а саме: акваріуми, які будуть вбудовані в стіни закладу (дод В, рис. 7), столи з піском та мушлями під скляною поверхнею (дод. В, рис. 8), екзотичні рослини в ресторані та на території закладу, гамаки біля басейної зони.

3. 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:

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

3.2. 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.

4. Впровадження додаткових товарів та послуг. Оскільки підприємство акцентує увагу на екологічній спрямованості, а основними літніми послугами є купання в басейнах, ми пропонуємо створити лінію фірмових еко-сумок. Вони можуть бути виконані із нанесенням української символіки з новим фірмовим знаком «BERMUD». Такі екологічні сумки стануть чудовим способом не тільки

збільшення прибутку, але й підвищення лояльності споживчої аудиторії. Щодо нових послуг, то ми пропонуємо впровадити приготування, доставку та обслуговування бенкетів. Наразі підприємство надає ресторанні послуги в самому закладі, а мобільна доставка працює лише на декілька страв. Разом з тим, сьогодні набирає популярності такий вид послуг, як кейтерінг – це приготування та доставка їжі разом із сервіруванням, оформленням та обслуговуванням. Кейтерінг ще не досить розвинений у нашому регіоні і може стати чудовим варіантом підвищити прибуток ТОВ «Нью-Айленд», особливо взимку, на новорічні свята, бо зазвичай саме у цей період попит на ресторанні страви росте вдвічі.

5. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

5.1. Участь у соціальних проєктах. Сьогодні соціальна відповідальність підприємства є не лише способом підвищення лояльності споживачів, але й обов'язком кожного українського бренду, який прагне розвиватися. Наразі, в Україні існує низка проєктів для ресторанного бізнесу, розглянемо ті з них, в яких, на нашу думку, слід взяти участь ТОВ «Нью-Айленд», а саме:

1) Гуманітарний ресторан «Мафія» – це соціальний проєкт, який покликаний забезпечувати їжею всіх потребуючих верств населення в Україні: військових, переселенців, медичний персонал тощо. До проєкту належать різні мережі ресторанів по всій країні, проте представники з Житомирського регіону відсутні. Саме таким представником, на нашу думку, може стати ТОВ «Нью-Айленд», основним завданням якого буде залучити ресторани міста до проєкту, координувати їх роботу, а також підприємство зможе взяти участь в самому процесі приготування їжі. Така ініціатива значно підвищить імідж бренду в регіоні, сприятиме зростанню його впізнаваності і забезпечить значну лояльність споживачів.

2) URBAN SPACE – це ідея громадських ресторанів, в яких можна не лише смачно поїсти, але й організувати участь однодумців щодо найважливіших питань міста. Це своєрідне місце, де можуть обговорювати ідеї щодо покращення життя міста: озеленення, підвищення рівня безпеки, проведення культурних заходів тощо.

Крім того, підприємству слід розвивати ідею відмови від пластику як важливого напрямку збереження екології через такі дії: створення еко-сумок, закупівля бамбукових соломинок та паперових стаканчиків на протигагу їх пластиковим альтернативам.

5.2. Проведення та підтримка благодійності. Благодійність сьогодні є невід'ємною частиною кожного українця. Щодня виникають нові потреби в української армії, щодня тисячі людей змушені ставати переселенцями, щодня сотні людей втрачають все, що мали. Сьогодні, як ніколи, існує велика потреба в благодійних зборах на потреби України та українського народу. Саме тому, кожен свідомий бренд повинен стати благодійником. Для цього, ми пропонуємо ТОВ «Нью-Айленд» на постійній основі впровадити переказ 10% від прибутку на потреби української армії. Крім того, для переселенців ми пропонуємо впровадити систему знижок на відпочинок у басейній зоні. Разом з тим, підприємство може стати ініціатором проведення благодійних зборів або взяти участь в таких зборах, а також робити рекламу в соціальних мережах тих підприємств, які їх проводять.

5.3. Важливим для будь-якого успішного бренду є залучення споживачів та працівників у діяльність компанії. Для цього ми пропонуємо:

1) Створити проєкти для споживачів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства: за участь усі учасники отримують подарунки з символікою бренду, а переможці – грошові винагороди, тоді як компанія підвищить прихильність клієнтів та отримає нові ідеї для власного розвитку.

2) Запровадити на постійній основі конкурс «Працівник року»: переможці отримають премії або безкоштовний відпочинок на двох в українських Карпатах, що допоможе не тільки мотивувати працівників, але й підвищити бренд-роботодавця серед споживачів.

3) Проводити корпоративні свята та вітати працівників з їх здобутками у професійній сфері, а також вітати на їх дні народження. Це дасть змогу створити дружню атмосферу в колективі, об'єднати співробітників в одну сильну команду.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для аналізу ефекту від впровадження запропонованих заходів визначимо кошторис витрат на їх реалізацію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

№ з/п	Пропозиція	Елементи витрат	Витрати на реалізацію	Сума, грн
1	Зміна логотипу	1) Оплата за створення нового логотипу 2) Друк меню з новим логотипом 3) Виготовлення нових значків для співробітників 4) Заміна логотипу на даху закладу	5000 грн 4000 грн/ 20 шт 2000 грн/ 20 шт 30000 грн	41000 грн
2	Вдосконалення меню	1) Навчання шеф-кухарів новим способам приготування страв та подачі 2) Бамбукові соломинки 3) Бананове листя 4) Шкарлупа кокосового горіха 5) Шкарлупа ананасу	100000 грн/4чол 10000/рік 5000/рік 6000/рік 3000/рік	124000 грн
3	Оновлення інтер'єру та екстер'єру	1) Дерев'яна мапа на стіну 2) Постери на стіни 3) акваріуми, вбудовані в стіни закладу 4) столи з піском та мушлями під скляною поверхнею 5) Екзотичні рослини у ресторан 6) Екзотичні рослини на території закладу 7) Гамаки	8000 грн 1000 грн 50000 грн 60000 грн 20000 грн 100000 грн 15000 грн	254000 грн
4	Створення міцної системи комунікації зі споживачем	1) Оновлення сайту 2) Ведення сторінок в соціальних мережах 3) Реклама в соціальних мережах 4) Створення Телеграм-каналу 5) Ведення Телегра-каналу на постійній основі	5000 грн 120000/рік 200000/рік 5000 грн 100000/рік	430000 грн
5	Впровадження нових товарів та послуг	1) фірмові еко-сумки 2) посуд для кейтерінгу	10000/700 шт 120000/рік	130000 грн
6	Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	1) 10 % від прибутку для армії 2) грошові винагороди для переможців проектів 1) організація відпочинку для працівника року 3) проведення корпоративних 4) подарунки для працівників	965000/рік 50000/рік 30000/рік 60000/рік 15000/рік	1120000 грн
Разом				2099000 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. Для розрахунку ефективності запропонованих заходів за орієнтир будемо вважати середню нижню границю у 6 %, тобто вважаємо, що розроблені напрямки удосконалення системи управління ТОВ "Нью-Айленд" допоможуть збільшити валовий прибуток мінімально на 579,3 тис. грн, а чистий прибуток – на 358,0 тис. грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

	2020	2021	Прогноз
Валовий прибуток, тис. грн	8055,2	9655,1	9655,1
Фінансовий результат, тис. грн	4543,9	5967,3	6325,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, період окупності запропонованих заходів становитиме: сума вкладень/приріст чистого прибутку від запропонованих заходів = $2099000/358000 = 5$ років 9 місяців. Проте період окупності може бути значно меншим, якщо ефект від запропонованих заходів буде вищим мінімального рівня.

За отриманими показниками в таблицях 3.1 та 3.2, розрахуємо коефіцієнт ROBI, який дорівнює різниці між прирістом валового прибутку та сумою витрат на реалізацію запропонованих заходів, що ділиться на суму витрат на реалізацію запропонованих заходів. $ROBI = (579300-2099000)/2099000 = -4,4$. Тобто, за мінімального рівня підвищення прибутку від запропонованих заходів інвестиції будуть вважатися неефективними, проте слід враховувати той факт, що низка запропонованих заходів прямо впливає на збільшення прибутку, а саме: впровадження додаткових товарів і послуг. Тому, можемо вважати, що ефект від розроблених пропозицій буде значно вищим. Разом з тим, не слід забувати про нестабільну ситуацію в країні, яка може змінити в будь-який момент. Саме тому, найкращим варіантом для розвитку бренду підприємства стане впровадження запропонованих заходів не одразу, а протягом певного періоду часу з постійним розрахунком їх впливу на зростання прибутку.

Зазначені пропозиції можуть стати ефективним інструментом в формуванні і розвитку сильного бренду ТОВ «Нью-Айленд», підвищення його впізнаваності, конкурентоспроможності та загальної вартості (рис. 2.5).

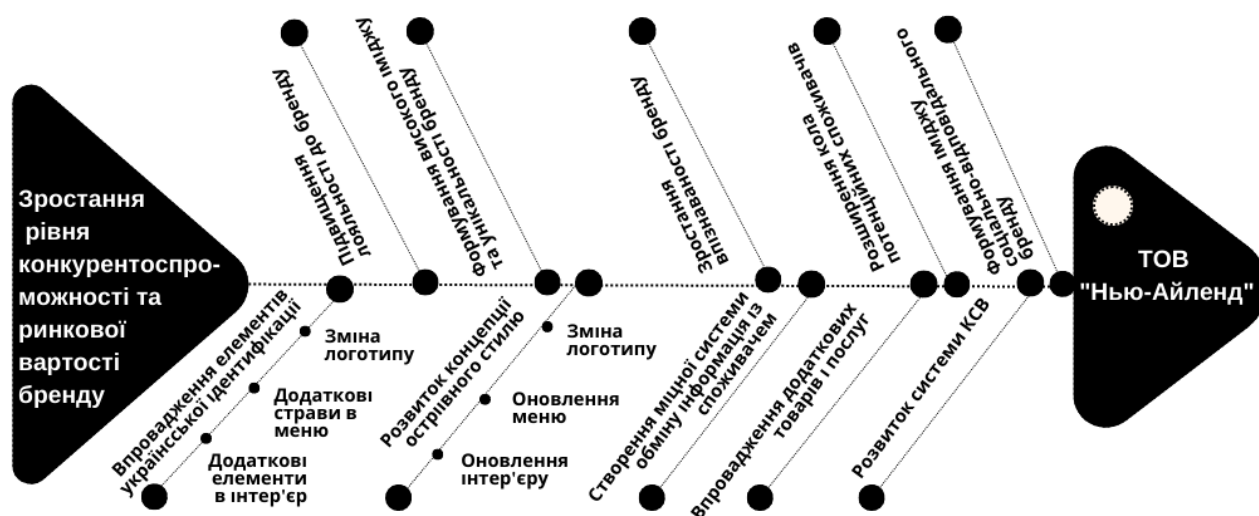


Рис. 2.5 Діаграма Коуру Ісікави

Джерело: Складено автором а даними підприємства

Висновки до розділу 3

Війна в Україні кардинально змінила ситуацію на українському ринку ресторанного бізнесу. Тисячі закладів змушені були припинити свою діяльність, а інші почали займатися волонтерською діяльністю. Все ж, ті ресторани, які змогли продовжити функціонувати в умовах воєнного стану, зможуть швидше відновитися після.

Сьогодні все більше закладів відновлюють свою роботу. Наразі головними інструментами розвитку підприємств є соціальна відповідальність та клієнтоорієнтовність, які проявляються через використання: організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

В результаті вивчення проблем та перспектив розвитку сучасного ринку ресторанного бізнесу в Україні було проведено стратегічний аналіз ТОВ «Нью-Айленд». Дослідження допомогло виявити основні проблеми розвитку

підприємства, їх причини та наслідки, які ми описали у вигляді «дерева проблем». Також, було визначено місію та стратегічну ціль ТОВ «Нью-Айленд», які стали основою для побудови стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану, результати досліджень були представлені у вигляді «дерева цілей» підприємства.

Проведено дослідження сучасних особливостей управління брендом в Україні та визначено основні правила розвитку українських брендів сьогодні. На основі отриманих даних було здійснено аналіз поля сил ТОВ «Нью-Айленд», який дав можливість створити адаптовану стратегію розвитку бренд-орієнтованої системи управління досліджуваного підприємства. Основний акцент для ефективного функціонування на ринку, на нашу думку, підприємство повинно зробити на острівному стилі та українській ідентифікації бренду.

Прорахунок ефекту від запропонованих заходів дозволив зробити висновок, що розвиток бренду ТОВ «Нью-Айленд» сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та загальної вартості, що допоможе не тільки ефективно працювати в умовах воєнного стану в країні, але й швидко відновитися після його закінчення.

ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування бренд-орієнтованої системи управління підприємств ресторанного господарства на прикладі ТОВ «Нью-Айленд» та розроблено відповідні рекомендації щодо підвищення її ефективності. Отримані результати дозволили підтвердити гіпотезу про те, що створення на підприємстві єдиної системи управління брендом є ключовою умовою для підвищення його конкурентних позицій на ринку та зростання загальної вартості.

Відповідно до поставлених завдань було зроблено 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.

Для ефективного управління брендом на практиці важливо досягти успіху в управлінні кожною його складовою. Тому, ми розглянули концепцію Е. Рейса та Д. Траута про «22 закони брендингу», в якій детально описали кожен закон та навели практичні приклади їх застосування найвідомішими брендами світу.

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 бренду.

- оцінка ключового індикатора 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» веде діяльність на ринку ресторанного бізнесу в Житомирському регіоні з 2017 року. Основною сферою господарювання є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (56.10).

У результаті дослідження функції планування діяльності підприємства було проаналізовано його ключові цілі у розрізі кожної окремою стратегічної зони господарювання (СЗГ), які ми відобразили у вигляді портфельної моделі «Мак-Кінсі». Дана модель дозволила визначити стратегію розвитку кожної СЗГ підприємства «Нью-Айленд».

Було визначено, що досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру та структуру управління, яка характеризується прямою взаємодією усіх відділів підприємства, концентрацією влади в руках одного керівника, оперативністю виконання завдань та швидкістю обміну інформацією. Проте, лінійна структура є негнучкою під час коливань ринку, тому при розширенні частки ТОВ «Нью-Айленд», підприємству може знадобитися нова структура управління, наприклад лінійно-функціональна.

Вивчено систему управління кадровим потенціалом підприємства в динаміці останніх трьох років. Проведені дослідження свідчать про відсутність кваліфікаційного розвитку персоналу, неефективну систему мотивації, високу плинність кадрів. Разом з тим, в результаті зростання середньої заробітної плати на підприємстві, продуктивність праці почала зростати. Проте, постійне використання економічних методів мотивації з часом стає неефективним і несе негативні для фінансового стану компанії, що потребує коригування вже сьогодні.

Було побудовано схему основних бізнес-процесів ТОВ «Нью-Айленд» та здійснено їх детальний опис. Визначено, що підприємству необхідно сконцентрувати увагу на тих процесах, які прямо впливають на вибір клієнта: продаж товарів і послуг, управління якістю та інформаційними потоками, розроблення концепції нової продукції, адже саме ці процеси є ключовими у розвитку бренду та його здійсненні його позиціонування на ринку, а також зміцнення конкурентоспроможності та нарощення капіталу підприємства.

Останнім етапом в дослідженні ефективності системи управління ТОВ «Нью-Айленд» стала побудова матриці SWOT-аналізу, яка дозволила визначити, 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. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав достатньо високий рівень фінансового та трудового потенціалу компанії. Було виявлені також негативні тенденції, які, здебільшого, проявляються у неефективному управлінні активами підприємства. Відтак ТОВ «Нью-Айленд» потрібно сконцентруватися на можливості розширення власних оборотних активів та зменшення частки основних засобів в загальній структурі майнового потенціалу підприємства, що сприятиме зростанню його фінансової стійкості, а отже, і забезпечить можливість за необхідності розрахуватися за поточними зобов'язання швидко та без значних наслідків для діяльності компанії. Крім того, підприємству необхідно звернути увагу на можливість розширення власної частки на ринку через розвиток власних конкурентних переваг та асортименту продукції.

7. Для вивчення ефективності бренду ТОВ «Нью-Айленд» було проведено аналіз точок контакту з брендом в 2021 році та повторний аналіз в 2022 році за моделлю С. Девіса і М. Данна. Крім того, в динаміці трьох останніх років, включаючи поточний рік, було проведено анкетування клієнтів підприємства за моделлю створеної «ДНК» бренду, яке показало, що найактуальнішим і одночасно найгірше розвиненим є такий атрибут бренду, як його позиція: острівна концепція розвитку закладу.

8. Ключовими напрямками розвитку сучасного ресторанного бізнесу в Україні виступають клієнтоорієнтованість та соціальна відповідальність, які реалізуються через організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Побудова «дерева проблем» ТОВ «Нью-Айленд» допомогла визначити ключову проблему у розвитку підприємства, а саме: відсутність стабільності на ринку та низька частка ринку. Причинами даної проблеми стали: недоліки в системі управління персоналом, неефективна цінова політика, відсутність стратегії фінансового розвитку та неефективний брендинг. Для вирішення зазначених проблем було створено стратегічний план у вигляді «дерева цілей, основною метою якого стало завоювання сучасного ринку ресторанного бізнесу в регіоні через проведення відповідних заходів в організаційній, виробничій, фінансовій та маркетинговій системі управління підприємством.

9. Для збереження своїх позицій на ринку, а також для розвитку в умовах воєнного стану, українські бренди повинні змінити своє мислення та шукати нові, більш ефективні способи комунікації зі споживачем. Крім того, слід переглянути цілі і напрямки розвитку бренду, адаптувати їх до сучасних умов або повністю змінити. Основним інструментом для збереження бренду сьогодні виступає українська ідентифікація через використання візуальних особливостей української культури, її історії, національних ідей. Враховуючи результати комплексної оцінки умов збереження та розвитку брендів в Україні, необхідним стає побудова нової, адаптованої стратегії формування бренд-орієнтованої системи управління ТОВ «Нью-Айленд». Саме тому, були запропоновані наступні заходи: впровадження елементів української ідентифікації у наявний бренд поряд із розвитком концепції острівного стилю, забезпечення міцної системи обміну інформацією зі споживачем, створення додаткових товарів і послуг, розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності.

10. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити валовий прибуток мінімально на 579,3 тис. грн, а чистий прибуток – на 358,0 тис. грн. Період окупності становитиме прогнозовано 5 років і 9 місяців, проте цей показник може знижуватися пропорційно зростанню ефекту від запропонованих заходів, адже розрахунок був проведений із врахуванням нижньої границі показника. Разом з тим, враховуючи нестабільну ситуацію в країні, підприємству слід впроваджувати заходи поступово з постійним розрахунком їх впливу на зростання прибутку. Зазначені пропозиції дозволять розширити коло потенційних споживачів, сприятимуть зростанню ідентичності та впізнаваності бренду, його конкурентоспроможності та загальної вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д., Йохимштайлер Є. Бренд-лідерство: нова концепція брендингу: Дім Гребінікова, 2003. 380 с
2. Аакер Д. Створення сильних брендів: Гребенніков, 2003. 440 с.
3. Алькема В.Г. Брендінгові стратегії в забезпеченні ефективності інноваційного підприємства: Вчені записки Університету «КРОК», 2014. Вип. 36. С. 196-204
4. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
5. Бажеріна К. В. Концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності торгової марки. Ефективна економіка. 2009. №2.
6. Балабанова Л. В. Бренд-менеджмент підприємств на основі маркетингу: рекоменд. М-вом освіти і науки, молоді та спорту України як навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 289 с.
7. 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).
8. Бізнеси, які «перезавантажились» під час війни. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення 14.11.2022).
9. Блекуел Р. Д., Мініард П. У., Енджел Дж. Ф. Поведінка споживачів. 10-те вид., 2007. 944 с.
10. Боєнко О.Ю. Формування бачення сучасного глобального брендинга: концептуальний аспект. Економіка і організація управління, 2016. №3 (23). С. 125-133.
11. Бочарова Н. Державно-приватне партнерство у сфері захисту прав інтелектуальної власності: сучасний досвід Швейцарії. Інтелектуальна власність. 2011. № 10. С. 32-34.
12. Бочарова Н. Сучасний досвід Великобританії у протидії злочинності в сфері інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність. 2011. № 5. С. 44-46.

13. Бренд-менеджмент. PR-агенство Полилог. URL: <http://www.polylog.ru/ru/pr-help/brand-management.htm>. (дата звернення 26.04.2020).
14. 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).
15. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.
16. Будько С.Г. Brabd & Branding. Можливості і небезпеки. Маркетинг в Україні. 2004. №5. С. 44-46.
17. Владимірова Н. Спосіб захисту прав на торгову марку. Інтелектуальна власність. 2014. № 1. С. 43-47.
18. Волкова И.В. Ресторанное дело. Самая полная энциклопедия от Люсьена Оливье до Аркадия Новикова. М.: Астрель: Русь – Олимп, 2009. 543 с.
19. Гед Т. 4D Брендинг.: Стокгольмська школа економіки. 2005. 230 с.
20. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. С.144.
21. 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).
22. Длігач А. Нова модель бренд-менеджменту. Маркетинг в Україні. 2002. №6. С. 25–29.
23. Дойль П. Стратегії бренда, засновані на цінності бренда для акціонерів. Маркетинг і маркетингові дослідження. 2007. № 1. С. 38-48.
24. Друзюк Я. Безкоштовний ресторан для київських пенсіонерів «Паляниця» біля площі Льва Толстого. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/new-place/324497-bezkoshtovniyrestoran-dlya-kiyivskih-pensioneriv-palyanitsya-bilya-ploschi-lva-tolstogo> (дата звернення 24.09.2022).

25. Дуглас В. Праєт Несвідомий брендинг. Використання в маркетингу новітніх досягнень нейробіології : Абетка, 2014. 320 с.
26. Думська О. «Буде туристичний Майдан». Як коронавірус вплинув на туризм в Україні та світі. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/tourism-aftercoronavirus/30586049.html> (дата звернення 12.09.2022).
27. Енджел Д. Блекуел Р.Д., Мініард П., Енджел Дж. Поведінка споживачів. 12-те вид., 2008. 1005 с.
28. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. Економіка України. 2008. №3. С. 4-11
29. Зоріна О. І. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління національним господарством. 2018. №23.
30. Івашова Н. В. Місце брендингу в сучасних маркетингових концепціях. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4, Т. II.
31. Какодей А. О. Формування бренду в сучасних умовах ринку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука. 2017. 2т., №1 (23).
32. Капферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. Москва: Вершина, 2007. 448 с.
33. Катсигрис К., Томас К. Підручник ресторатора: проектування, обладнання, дизайн: Ресторанні відомості, 2008. 576 с.
34. Келлер К.Л. Стратегічний бренд-менеджмент: створення, оцінка і управління марочним капіталом: пер. с англ.: Вільямс, 2005. 704 с.
35. Коваленко О. В., Мельниченко А. В. Брендинг в маркетинговій діяльності. Проблеми системного підходу в економіці. № 2(56). 2016. С. 126-131.
36. Копцева О.В. Де порилась?! Захист прав в Інтернеті: Ексмо, 2009. 208 с.
37. Корпоративна культура : навч. посіб. за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: ЦУЛ, 2003. 403 с.
38. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент, 2006. 816 с.
39. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сандерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. М.: Диалектика Вильямс, 2014. 752 с.

40. 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).

41. 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.

42. Кухонні війська. Як київські заклади допомагають протистояти російським окупантам URL: <https://nv.ua/ukr/kyiv/viyna-v-ukrajini-yak-restorani-kiyeva-dopomagayut-zbroynim-silamnovini-kiyeva-50221603.html> (дата звернення 01.11.2022).

43. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2007. 800 с.

44. 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.

45. Мельничук Л. С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 6. Частина 2. 2016. С. 96-98.

46. Молотай О. Будьте пильними! Український юрист. 2007. № 6 (54). С. 54.

47. 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.

48. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. Маркетинг в Україні. 2006. №3 (37). С. 61–64.

49. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні. Бізнесінформ. 2017. № 1, С. 153–160.
50. Перция В.М. Мамлеева Л. А. Анатомия бренда. М. : Вершина, 2007. 288 с
51. Приходченко Я. В. Модель бренда підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Інноваційна економіка. 2011. Вип. 21. С. 169–174.
52. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 16.07.2019 р. № 2704-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2021. Ст. 30.
53. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 36.
54. П'янкова 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.
55. 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.
56. Райс Л. 22 законасосздания бренда / Лора Райс, Ел Райс, пер. С англ. Ю.Г. Кирьяка. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, С. 149.
57. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення 14.11.2022).
58. Родюкова Є. Лотюк Д. Правові аспекти захисту від неправомірного використання торговельної марки. Вісник Національної академії прокуратури України. 2015. № 1. С. 118–123.
59. Ромат Є.В. Бренд-менеджмент: Опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2012. 90 с.
60. Сокирник, І. В. Інноваційний маркетинг у формуванні бренду підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку. 87 Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5, Т. 2. С. 105-109.

61. Старов С.А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 500 с.
62. 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.
63. Тарнавский В. Бренд-рейтинг. Новый маркетинг. 2011. № 4. С. 39–45.
64. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. пер. с англ. СПб: Нева, 2004. 286 с.
65. Тесакова Н. В. Бренд и торговая марка: развод по-русски. СПб.: Питер, 2004. 267 с.
66. Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Дж. Траут; пер. С англ под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. С. 256.
67. Устенко А. О. Структура системы менеджмента. Бизнес Информ. 2010. № 9. С. 134–140.
68. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356;
69. Шарков Ф.І. Константи гудвілу: стиль, пабліситі, репутація, імідж і бренд фірми: навч. посіб. Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2010. 272 с.
70. Шеррингтон М. Незримые ценности бренда. пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 304 с.
71. Юрчак, Е. В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду. Наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. №12.
72. Як бізнес допомагає суспільству та ЗСУ під час війни. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-biznes-dopomagaye-zsu-ta-ukrajincyam-pid-chas-viyni-keys-eva-50266251.html> (дата звернення 14.11.2022).
73. Як змінився брендинг в умовах війни. Лекція Анастасії Іванічевої. URL: <https://bazilik.media/iak-zminyvsia-brendynh-v-umovakh-vijny-lektsiia-anastasii-ivanichevoi/> (дата звернення 14.11.2022).

74. Яцентюк С. В. Вплив атрибутів бренду на формування його цільового іміджу в нових ринкових і технологічних умовах. Економічний вісник. 2020. Вип.1. С.187-196.
75. Burges P. MacMillan Essential Dictionary for Learners of English: Boag Associates. London, 2003. 861 p.
76. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 320 p.
77. De Chernatony L., From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006.
78. 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.
79. 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.
80. Moorthi Y. L. R. An Approach to Branding Services. Journal of Services Marketing. 2002. Vol. 16. N 3. P. 259-274.
81. 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

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

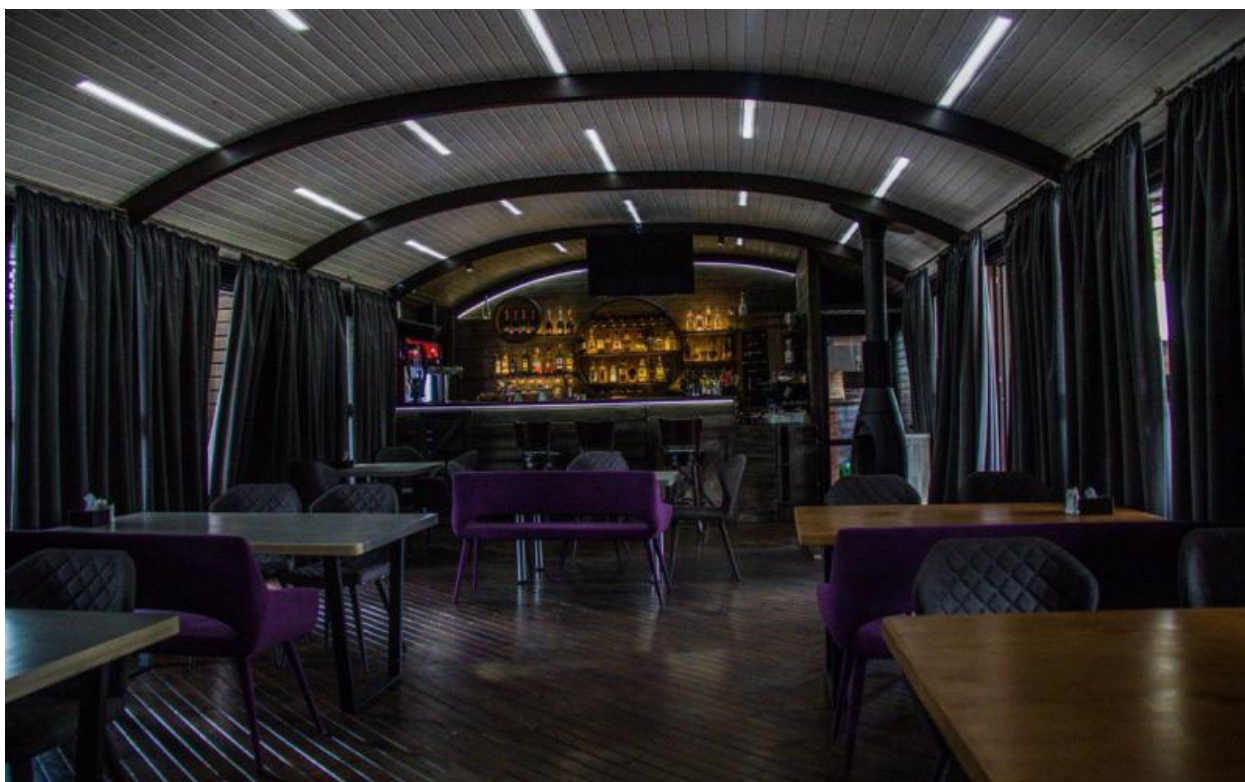


Рис. 1 Ресторан «Нью-Айленд»



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



Рис. 5 Басейн для дорослих «Нью-Айленд»



Рис. 6 Басейн для дітей «Нью-Айленд»

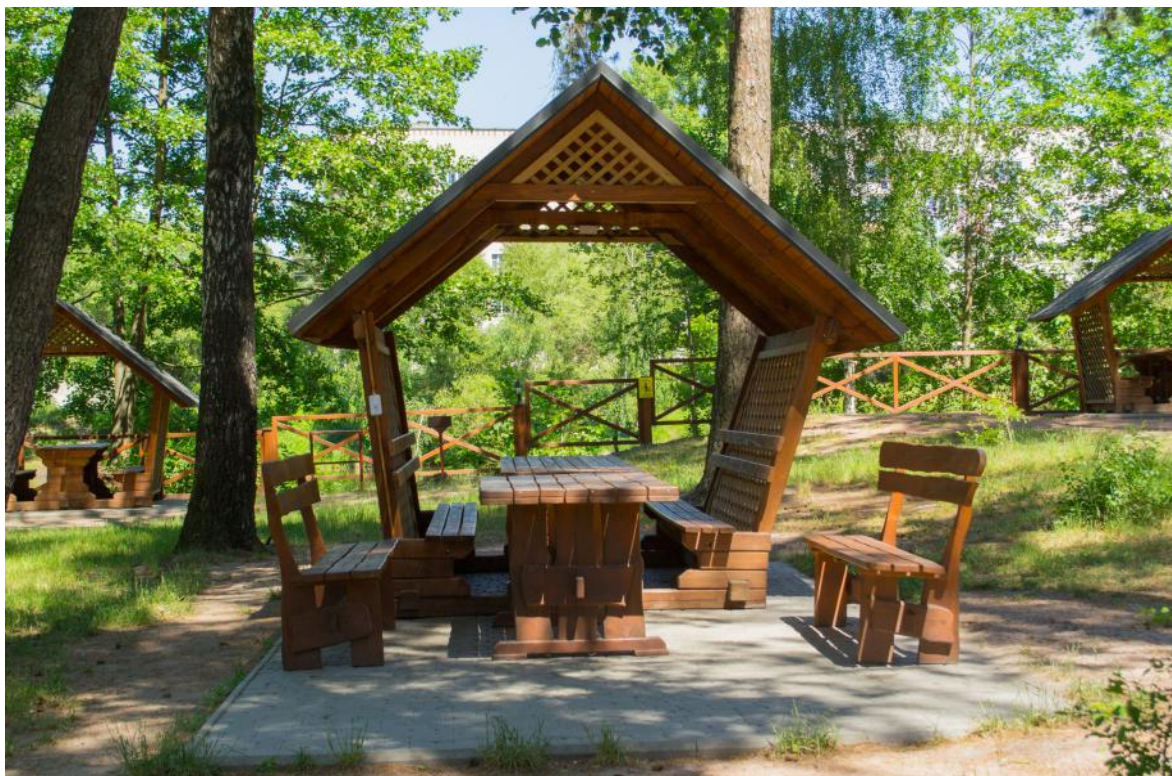


Рис. 7 Альтанки «Нью-Айленд»



Рис. 8 Дитячий майданчик «Нью-Айленд»

ДОДАТОК Б

Логотипи «Нью-Айленд»



Рис. 1 Логотип «Нью-Айленд» – МЛИН



Рис. 2 Логотип «Нью-Айленд» – ВЕСЛУВАЛЬНИК

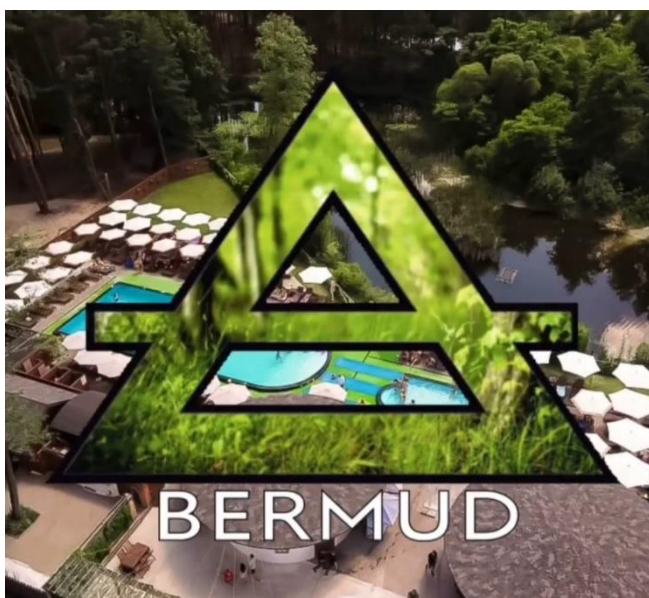


Рис.3 Логотип «Нью-Айленд»- BERMUD

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



Рис. 1 Український борщ у техніці молекулярної кухні



Рис. 2 Сучасна подача українських вареників

Продовження додатку В



Рис. 5 Подача страв в банановому листі



Рис. 6 Подача напоїв в кокосовому горіху

Продовження додатку В



Рис. 7 Приклад вбудованого в стіну акваріуму



Рис. 8 Приклад дизайну столів піском та мушлями під скляною поверхнею

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!

Додаток Д

«22 закони брендингу» за Е. Рейсом та Д. Траутом

№	Закон	Характеристика	Приклад
---	-------	----------------	---------

1	Збільшення	Сила бренду обернено пропорційна масштабам його застосування у ніші. Іншими словами, не потрібно намагатися вийти за межі власних можливостей. Якщо бренд буде застосований до великої кількості подібних товарів, то поступово він втратить свою ідентичність, що призведе до втрати споживчої аудиторії.	Компанія Xerox відома як найбільший виробник копіювальних приладів. Коли керівництво компанії прийняло рішення випускати комп'ютери під тією ж маркою, споживачі відмовлялися сприймати Xerox як комп'ютерну компанію, і про «Xerox Computer» довелося забути.
2	Звуження	Сила бренду зростає при звуження його фокусу. Підприємству слід концентрувати увагу на збільшенні вартості початкового бренду, не розсіювати увагу на створення побічних продуктів. Чим кращий фокус – тим краща якість, тим більша впізнаваність бренду!	Обсяг продажів дієтичного різновиду напоїв компанії Coca Cola під індивідуальним брендом Tab на 20% більший, ніж у марочного розширення напоїв компанії Pepsi під назвою Diet Pepsi.
3	Суспільної думки	Сьогодні основним механізмом створення бренду є не реклама, а формування суспільної думки. Через прогрес у сфері технологій, споживачі перестали сприймати рекламу. Саме тому, підприємство повинно бути готовим повернути до бренду увагу громадськості, бо у іншому випадку – бренд буде приречений.	Компанія Danone змінила своє гасло для привернення уваги суспільства до екологічних проблем: «One planet. One health» - «Одна планета. Одне здоров'я»
4	Реклами	Громадська думка є важливішою за рекламу, проте без реклами підприємству теж не обійтися. Найбільш вдалим вважається варіант, коли підприємство спочатку приверне увагу суспільства, а тоді, за допомогою реклами, буде підтримувати своє положення на ринку. Вдалим рішенням є застосування реклами в поєднанні з соціальним підтекстом.	Бренд «Dove» в рекламі лінійки засобів догляду за тілом транслює важливу соціальну ідею того, що будь-яка жінка є красивою.
5	Слова	Бренд повинен викликати у споживачів асоціацію з одним словом, яке буде відображати ідентичність бренду.	Коли ми чуємо слово «Apple», у свідомості виникає логотип у вигляді надкушеного яблука – логотип компанії Apple.
6	Автентичності	Бренд повинен бути неповторним, не аналогів.	Google – найсучасніша пошукова система. Хоча компанія має багато конкурентів, які постійно намагаються «наздогнати» її, але Google завжди на крок попереду.
7	Якості	Рівень якості бренду є дуже важливим, проте бренд не формується за рахунок одної лише якості. Компанія повинна формувати якість в свідомості споживачів. Якщо підприємству вдасться створити імідж якісного бренду, то навіть за наявності недоліків, він не поступиться конкурентам.	Сьогодні бренд La Sportiva виготовляє широкий спектр продукції для гірського туризму, скелелазіння, скітуру, технічного й висотного альпінізму. Фірмовий жовтий колір й такі назви моделей як Cobra, Spantik чи Olympus Mons у всьому світі асоціюються зі словом «якість».

Продовження додатку Д

8	Ніші	Бренд повинен просувати всю нішу, а не лише себе. Найкращим є варіант, коли підприємство створює окрему нішу під	Компанія Mc. Donald's розпочала сучасну еру фаст-фудів.
---	------	--	---

		бренд, тоді він може стати першим на ринку, що розвивається.	
9	Імені	З часом бренд стає просто ім'ям, проте саме це ім'я здатне викликати в свідомості споживачів необхідні асоціації.	Компанія LG – просуває свою назву, що викликає асоціації з електронікою.
10	Розширення	Використання спільного бренду під час освоєння зовсім нових напрямків діяльності може призвести до загибелі бренду. Якщо підприємство, наприклад, виробляє одяг, а хоче відкрити ресторан, то потрібно створити новий бренд, а не використовувати спільний. Потрібно пам'ятати про закон №2.	Компанія Toyota створила окремий бренд Lexus для виходу на преміальний сегмент американського авторинку, де цільова аудиторія очікує побачити розкіш, технологічність і унікальність.
11	Конкуренції	Споживачі почуваються обмеженими у виборі, якщо на ринку існує лише один виробник, ідеально, коли у ніші є два великі бренди.	Конкуренція між Mc. Donald's та KFS.
12	Загальних назв	Бренд з загальною назвою не зможе завоювати ринок. Бренд повинен відрізнитися навіть у назві.	Споживач краще запам'ятає коротку назву «Олді», ніж «Мережу будівельних супермаркетів Гараж».
13	Компанії	Ім'я бренду повинно бути вище самої компанії. Потрібно усвідомлювати, що компанія виробляє бренд, але не є ним.	Компанія Microsoft створює Word, Skype, ноутбуки та іншу техніку. Word – бренд, Microsoft – компанія.
14	Суббрендів	Не можна використовувати бренд для просування товарів сусідньої ніші, це призведе до загибелі бренду.	Марка «Cadillac» стала відома всьому світу завдяки своїм великим і розкішним автомобілям. Коли на ринок вийшла менша модель за нижчою ціною «Cadillac Cimarron», то споживачі негативно реагували на її появу, адже «маленький «кадилак» – це вже не «кадилак»».
15	Дочірніх брендів	Кожен бренд повинен розвиватися окремо і мати своє ім'я. Розвиток дочірніх брендів разом за рахунок материнського може значно знизити витрати підприємства, але й одночасно призвести до його руйнування.	«Procter & Gamble» – компанія, яка на своєму прикладі показала, що можна створити сильні дочірні бренди окремо від материнського: «Tide», «Pantene» тощо.
16	Форми	Логотип бренду повинен бути чітким, без зайвих деталей, легким до зчитування, мати горизонтальне положення.	Логотип компанії «Pepsi»
17	Кольору	Кольори логотипу повинні бути протилежними основному конкуренту. Краще використовувати такі кольори: червоний, жовтий, оранжевий, зелений, синій.	Логотипи відомих брендів: Mc. Donald's, Pepsi
18	Кордонів	Якщо бренд досяг свого максимум в своєму регіоні, потрібно терміново виводити його на інші ринки, у іншому випадку – він загине.	Компанія Mc. Donald's почала відкривати заклади по всьому світу, сьогодні це найвідоміша компанія фастфудів у світі.

Продовження додатку Д

19	Постійності	Успішний бренд будується не за один рік, але десятиліттями. Час і обставини можуть змінюватися, бренд залишається незмінним.	Google
----	-------------	--	--------

20	Змін	Бренд можна змінити, але потрібно пам'ятати, що асоціації в свідомості споживачів також зміняться.	Компанія, мала досить впізнаваний бренд одягу, але через зміну логотипу бренд став невпізнаваним.
21	Смерті	Бренди не можуть жити вічно. Навіть найсильніші бренди вмирають. Іноді найкращим рішенням є дозволити цьому статися.	Європейський шампунь, який планували продавати по всьому світі, проте він не став популярним у Великобританії, а в інших країнах сприймався як «занадто жіночий», тоді як значно виріс попит на чоловічий шампунь. Бренд змушений був вийти з ринку.
22	Неповторності	Бренд повинен стати неповторним в своїй ніші настільки, щоб назву товарів можна було замінити назвою бренду.	Херох, Rampers, Скотч, Джип

Джерело: Складено автором на основі [56]

Фінансова звітність ТОВ «Нью-Айленд» за 2019-2021 рр.