

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та
страхування**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством (на матеріалах ТОВ «Шоколадниця-Україна»)

Виконав:

Соляр Станіслав Сергійович,

студент магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент заочної форми
навчання

Науковий керівник:

Кудельський В.Е.,

доцент кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування, кандидат економічних
наук

Рецензент:

Фасолько Т.М., доцент кафедри
математики, статистики та
інформаційних технологій, кандидат
економічних наук

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Соляр С.С. – Формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством (на матеріалах ТОВ «Шоколадниця-Україна»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

У роботі опрацьовано та науково обґрунтовано теоретико-методичні і прикладні засади формування і реалізації бренд-орієнтованої системи управління підприємством. Проведений аналіз визначення базових понять дослідження «бренд», «брендінг», «бренд-орієнтована система управління». Доведено, що бренд-орієнтоване управління є новим, багатофункціональним і динамічним різновидом діяльності у сфері управління підприємством, а наявність ефективної стратегії управління брендом – це запорука підвищення конкурентоспроможності компанії, при цьому кожен бренд вимагає самостійної концепції управління, маркетингової та комунікаційної політики.

Розглянуто особливості функціонування бренд-орієнтованої системи управління на матеріалах ресторану-кав'ярні ТОВ «Шоколадниця-Україна». Проаналізовану систему маркетингових комунікацій, що на практиці використовує ресторан-кафе «Шоколадниця». Здійснено оцінку сприйнятті бренду з боку споживачів на основі визначення індексу NPS (Net Promoter Score); сформовано профілі конкурентоспроможності брендів основних конкурентів на ринку м.Києва, що дозволило виявити слабкі позиції «Шоколадниця» та необхідності посилення ефективності управління брендом.

Представлено напрями вдосконалення процесу формування маркетингових бюджетів для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління, що дозволить надавати більш об'єктивну оцінку брендам та знаходити напрями економії витрат. Визначено ряд цінкових та нецінових заходів забезпечення лояльності споживачів; обґрунтовано доцільність реалізації соціально-екологічних заходів в рамках корпоративної соціальної відповідальності для посилення бренду ТОВ «Шоколадниця Україна».

Ключові слова: бренд, брендинг, бренд-орієнтована система управління, лояльність споживачів, маркетингові комунікації, маркетинговий бюджет.

Summary

Solar S.S. - Formation of a brand-oriented enterprise management system (based on the materials of LLC "Chocolate Girl-Ukraine").

Master's thesis for a master's degree in 073 Management.

The paper elaborates and scientifically substantiates the theoretical and methodological and applied principles of formation and implementation of a brand-oriented enterprise management system. The peculiarities of the functioning of the brand-oriented management system on the materials of the restaurant-cafe LLC "Chocolate Girl-Ukraine" are considered.

The directions of improvement of the process of formation of marketing budgets for enterprises with a brand-oriented management system are identified, which will allow to provide a more objective assessment of brands and find ways to save costs. A number of price and non-price measures to ensure consumer loyalty have been identified; the expediency of realization of social and ecological measures within the limits of corporate social responsibility for strengthening of a brand of LLC Chocolate Girl Ukraine is substantiated.

Keywords: brand, branding, brand-oriented management system, consumer loyalty, marketing communications, marketing budget.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Економічний зміст бренду підприємства	8
1.2. Сутність та принципи бренд-орієнтованої системи управління підприємством	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТОВ «ШОКОЛАДНИЦЯ-УКРАЇНА»	20
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ТОВ «Шоколадниця-Україна».....	20
2.2. Практичні аспекти формування бренд-орієнтованої системи управління товариства	27
2.3. Оцінка ринкових позицій бренду «Шоколадниця-Україна»	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШОКОЛАДНИЦЯ-УКРАЇНА».....	40
3.1. Формування маркетингового бюджету для бренд-орієнтованої системи управління	40
3.2. Економічне обґрунтування заходів посилення позиції бренду підприємства	48
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринку властиві високий рівень конкуренції, динамічний розвиток новітніх технологій, велика швидкість створення нових товарів і послуг. У таких умовах для утримання та захоплення споживачів, суб'єкти господарювання повинні орієнтуватися не лише на функціональні запити, але й урахувати всі види потреб, реалізувати цілеспрямовану роботу із задоволення функціональних, емоційних, соціальних та психологічних потреб потенційних споживачів. Брендинг, який концентрується на формуванні довготривалих стосунків зі споживачами, стає відповіддю на сучасні ринкові умови та інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Формування бренда на сьогоднішній день виступає своєрідним джерелом забезпечення конкурентних переваг. І це реалії не лише успішних суб'єктів господарювання зарубіжних держав, але й України. Але, як свідчить аналіз діяльності промислових підприємств, управління брендами має ситуаційний, епізодичний та навіть суперечливий характер. Як свідчить досвід, без формування цілісної системи управління організацією з обов'язковою орієнтацією на бренд, неможливо забезпечити системне управління брендом та відповідно конкурентною позицією організації. Необхідно забезпечити дієвий механізм, що дозволить узгодити всю діяльність організації у векторі формування та зміцнення бренда. Таким чином, оскільки бренд – це стратегічний орієнтир діяльності підприємства, а не лише частина товарної або комунікативної політики, життєво важливим завданням є формування бренд-орієнтованого управління підприємством.

Питання формування бренда досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Божок А. [9], Івашова Н. [20-23], Кревенс Д. [28], Кузьменко Т. [29-30], Мельник Л. [41], Старостіна А. [40], Поклонська Л. [46], Шмиголь Н. [57], Юрчак Е. [59-60] та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- аналіз економічного змісту бренду підприємства;
- визначення сутності та принципів бренд-орієнтованої системи управління підприємством;
- загальна характеристика основних показників діяльності ТОВ «Шоколадниця-Україна»;
- аналіз практичних аспектів формування бренд-орієнтованої системи управління товариства;
- оцінка ринкових позицій бренду «Шоколадниця-Україна»;
- обґрунтування методичних підходів до формування маркетингового бюджету для бренд-орієнтованої системи управління;
- економічне обґрунтування заходів посилення позиції бренду підприємства.

Об'єктом дослідження є відносини та процеси, пов'язані з формуванням бренд-орієнтованої системи управління ТОВ «Шоколадниця Україна».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту. Застосування системно-структурного підходу як основного, дозволило здійснити теоретичне узагальнення наукових доробків, присвячених вивченню бренд-орієнтованої системи управління та її складових.

У ході виконання роботи застосовувались такі методи: систематизації – для впорядкування основних елементів і параметрів бренд-орієнтованої системи управління; аналізу та синтезу – для вивчення практичних аспектів формування бренд-орієнтованої системи управління товариства; проблемно-орієнтований – для наукового обґрунтування перспектив формування бренд-

орієнтованої системи управління підприємства; графічний і табличний – для наочного узагальнення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних економістів з бренд-менеджменту, підручники, посібники, періодичні видання за темою дослідження, а також фінансово-аналітична звітність ТОВ «Шоколадниця» за 2015-2019 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі положення цієї магістерської роботи можуть бути використані при розробці проекту стратегії формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

1.1. Економічний зміст бренду та бренд-орієнтованого управління

У сучасних умовах бренд розглядається як найважливіший елемент стратегії розвитку сучасного підприємства і виконує низку найважливіших функцій: сприяє ідентифікації продукту або компанії, стає гарантом різних характеристик товарів, є носієм позитивного іміджу бізнесу. Слід зазначити, що бренд є умовним цілісним образом, тобто низкою асоціацій, які під час перенесення на товар або послугу мають формувати та забезпечувати взаємовідносини зі споживачами шляхом надання їм певної цінності (вигоди) [51]. Окремі трактування змісту бренду систематизовані на рис.1.1.

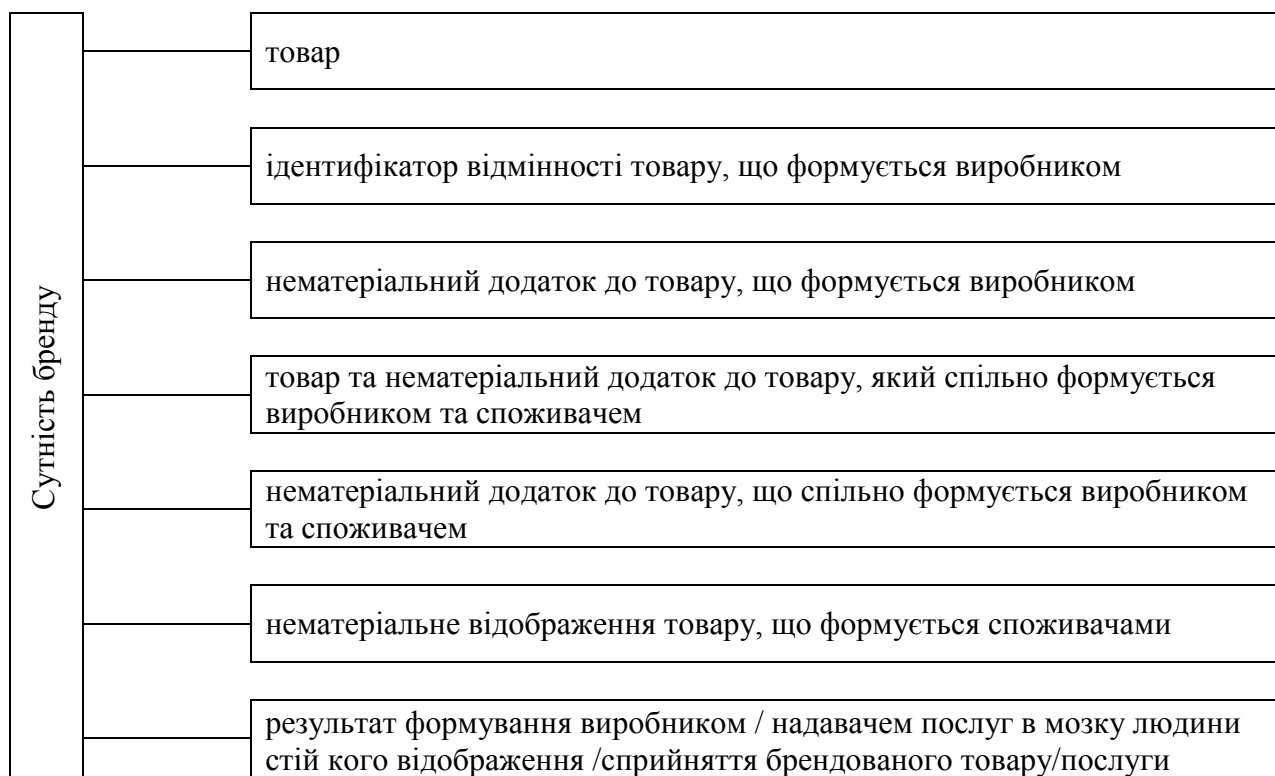


Рисунок 1.1. - Сутність бренду

Примітка. Розроблено автором.

Поряд з цим, у науковій літературі досить часто науковці виділяють концепції розуміння сутності бренда. Ці концепції розрізняють тим, що вони пропонують розглядати бренд з позицій споживача, виробника або комплексно (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Систематизація концепцій розуміння сутності бренду

Концепція сутності бренда	Опис концепції сутності бренда
Розуміння бренда з позицій споживача	Розуміння сутності бренда, як образа, сформованого відношенням до бренда з позиції споживача
Розуміння бренда з позиції компанії – виробника або власника бренда	Розуміння сутності бренда, як образа сформованого активними діями з позиції виробника
Інтерактивна концепція розуміння бренда з позиції, як споживача, так і виробника	Розуміння сутності бренда, як образа, сформованого як відношенням до бренда з позиції споживача, так і сформованого активними діями з позиції виробника
Концепція інтегруючої позиції	Бренд у розвитку – від ідентифікаційної системи, створеної виробником, до бренда як образа, створеного зусиллями фірми у свідомості споживачів

Джерело: Розробка авторів за матеріалами [4].

Для розкриття змісту поняття «бренд» також важливо визначитись з тим, що таке споживча цінність та цінність бренду. Споживча цінність – це співвідношення між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання і використання товару, й витратами на його придбання і використання. Цінність бренду – це сила впливу бренда на споживача, що виявляється в лояльності до продукту чи послуги та меншій чутливості до підвищення ціни.

Тому сьогодні менеджмент українських бізнес-структур діє на основі постійного поглиблення відносин зі споживачами їх послуг. Будь-яке підприємство, яке прагне утримати свої конкурентні позиції на ринку, має докладати певних зусиль до розробки стратегії щодо якісної побудови структури бренду. Побудова бренду підприємства вимагає від його керівництва вирішення не лише тих завдань, які стосуються вдосконалення товару, способу виробництва чи способу збуту та просування продукції, а й тих питань, вирішення яких допоможе підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Враховуючи результати проведеного аналізу, вважаємо за доцільне узагальнити ключові визначення бренду, які найбільш важливі у контексті досліджуваної теми. Зокрема [60, с.105-112]:

1. Бренд – це комплекс об’єктивно-віртуальних параметрів, що поєднує реальні характеристики товару та його суб’єктивний відбиток у свідомості

споживачів разом з генерованими за допомогою інструментів маркетингу віртуальними перевагами та цінностями.

2. Брендований товар/послуга – це товар/послуга, якому зусиллями виробника та професійних маркетологів розроблена, ідентифікована та надана каналами маркетингових комунікацій унікальна «марочна оболонка» споживчої цінності для певного сегменту споживачів.

3. Успішний брендований товар/послуга – це брендований товар, для якого реалізований та підтримується перехід споживача з етапу створення в уяві «успішного образу», схвалення та прихильності до «брендovanого товару» до етапу безпосереднього придбання «брендovanого товару» за підвищеними цінами «брендової» премії виробника.

У сучасних умовах є досить багато моделей формування й управління брендами. Управління брендом (Brand Management) – це процес управління торговими марками з метою стратегічного збільшення вартості бренду і передбачає:

- створення бренду;
- створення й управління комунікаціями бренду;
- репозиціонування бренду;
- оновлення та зміну бренду;
- адаптацію до мінливих умов;
- просування бренду в маркетинговому каналі;
- просування бренду і його закріплення у свідомості споживачів;
- антикризове управління брендом;
- управління активами бренду.

Окремі моделі описують етапи створення брендів, при цьому управління розвитком бренду залишається поза увагою. Інші моделі визначають складові частини процесу управління брендом, але не передбачають ідентифікації етапів та інформаційний потік бренду [40, с. 568].

Так, запропонована модель управління брендом збігається з його життєвим циклом та охоплює всі стадії – від ринкового аналізу, розробки стратегії, бренд-білдінга до маркетингового контролю та прийняття рішення про вихід із ринку [40, с. 570].

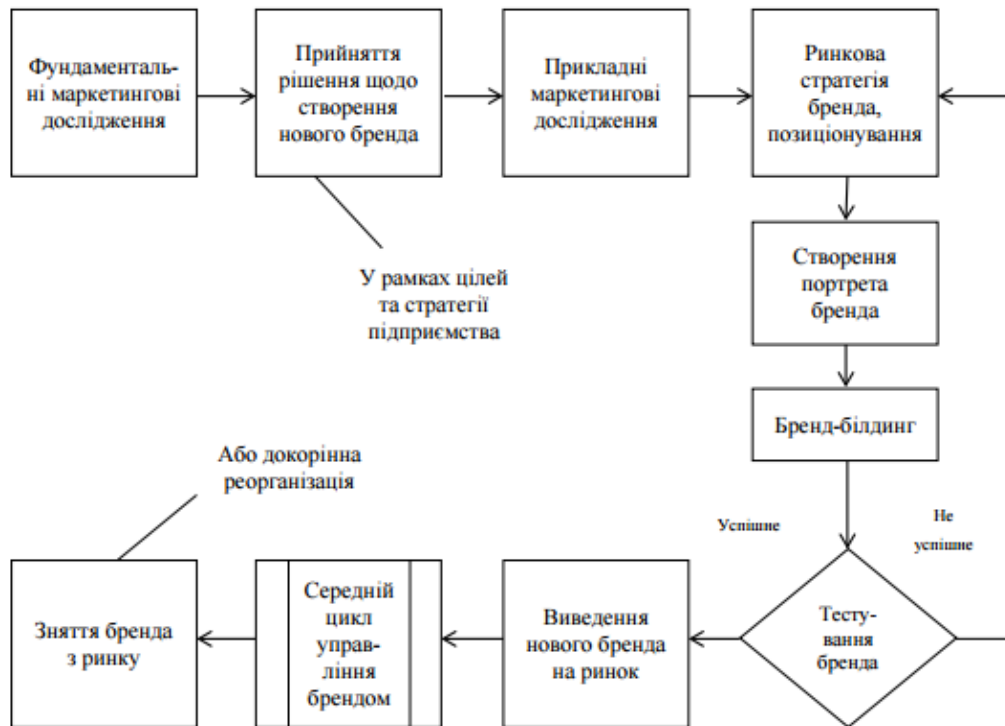


Рисунок 1.1 - Великий цикл бренд-менеджменту
Джерело: [51].

Наведена модель бренд-менеджменту дає змогу своєчасно реагувати на зміні зовнішнього середовища, допомагає здійснювати управлінському персоналу формування конкурентних переваг та акцентування управлінських рішень (чіткіший розподіл відповідальності між маркетологами та управлінцями різного рівня). Мета управління брендом полягає в адаптації бренду до мінливих умов на ринку. Для відображення стратегічного значення концепції бренду використовують бренд-орієнтоване управління підприємством.

Останнє передбачає управління підприємством, метою якого є формування та підтримка цілісного образу бренду за допомогою всіх елементів комплексу маркетингу шляхом орієнтації діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення параметрів концепції бренду [2].

Нині все актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки підприємства. Місце бренд-менеджменту представлено на рис.1.2., як бачимо, він є невід’ємною частиною системи управління підприємством та суттєвою мірою впливає такі компоненти менеджменту як операційний, кадровий, фінансовий та інноваційний.



Рисунок 1.2 - Місце бренд-менеджменту та брендінгу в системі управління організацією

Примітка. Складено автором на основі [25, с.247-249].

Подальший розвиток національної економіки повинен і буде супроводжуватись появою нових підприємств, торгових марок, торгових структур, що поступово призведе до активізації конкурентної боротьби за ринкові позиції. Саме тому під час забезпечення процесу стратегічного управління підприємствам необхідно брати до уваги ті переконливі переваги, що надає їм розробка бренду.

Загалом, можна зробити висновок про те, що бренд-орієнтоване управління є новим, багатофункціональним і динамічним різновидом діяльності у сфері управління підприємством, а наявність ефективної стратегії управління брендом – це запорука підвищення

конкурентоспроможності компанії, при цьому кожен бренд вимагає самостійної концепції управління, маркетингової та комунікаційної політики.

1.2. Сутність та принципи формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством

Існує велика кількість наукових та прикладних розробок щодо аналізу сутності бренда, його складових елементів тощо. Але для побудови сильного бренда та ефективного управління ним слід формувати відповідну систему управління підприємством. Важливим завданням такої системи управління є орієнтація діяльності всіх підрозділів підприємства на підсилення позиції бренда та підвищення його споживчої цінності. Тому питання формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством потребують додаткового вивчення та розроблення.

Преш за все зауважимо, що існують різні підходи щодо визначення сутності бренд-менеджменту та брендингу. Аналіз літературних джерел [15, с.124; 44, с.23; 45, с.67-68] дозволяє стверджувати, що окремі автори не виділяють відмінності між цими поняттями. Але існують підходи [28, с.55-57; 61, с. 15], в яких під бренд-менеджментом мають на увазі управлінську діяльність із формування брендів продукції підприємства. А брендинг визначається як цілеспрямований вплив комунікаційних повідомлень (рекламних, упаковки тощо). У такому випадку бренд-менеджмент тлумачиться як більш широке, ніж брендинг, поняття. З іншого боку, у роботі [5, с.98-101] підкреслюється, що бренд-менеджмент є не достатньо стратегічним поняттям та підходом до управління підприємством. Діяльність у рамках бренд-менеджменту сфокусована на задоволенні потреб тільки споживача, а сучасні ринкові умови вимагають враховувати інтереси партнерів, суспільства в цілому й необхідність формування корпоративної культури. У роботі [47, с. 4] наведено визначення бренд-менеджменту як управлінської діяльності щодо створення, підтримки та збереження бренда

підприємства з метою одержання довгострокової конкурентної переваги підприємства та його товарів, що базується на посиленні впливу дії на мікросередовище підприємства за допомогою комунікацій-мікс та ефективного позиціонування. Запропоноване визначення свідчить, що під поняттям бренд-менеджменту розуміється не управління всім комплексом маркетингу для формування бренда, а управління лише позиціонуванням та комунікаціями, чого недостатньо для ефективної побудови цілісного бренда.

Проведений аналіз існуючих підходів до визначення понять бренд-менеджменту, брендингу та управління брендом свідчить про відсутність комплексного підходу до управління підприємством, який би орієнтував діяльність усіх структурних підрозділів підприємства на дотримання цінностей та філософії бренда, на формування та підтримку бренда підприємства, підсилення та розвиток його цінностей. Тому для відображення стратегічного значення концепції бренда в діяльності підприємств та його інтегруючої ролі у взаємодії зі всіма контактними аудиторіями підприємства [21, с.566-587; 26] нами пропонується використовувати термін «бренд-орієнтоване управління підприємством».

Під бренд-орієтованим управлінням підприємством (БОУП) варто розуміти управління підприємством, метою якого є формування та підтримка цілісного образу бренда за допомогою всіх елементів комплексу маркетингу шляхом орієнтації діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення параметрів (завдань) концепції бренда. Бренд-орієтоване управління підприємством передбачає створення таких продуктів та побудову таких стосунків зі споживачами, партнерами та суспільством, які забезпечують задоволення їхніх функціональних, емоційних, соціальних, психологічних потреб.

БОУП відображає місце концепції бренда в загальній системі управління та підкреслює, що концепція бренда є ключовим чинником щодо комплексу маркетингу загалом [24]. Таким чином, поєднуються складові комплексу маркетингу в єдину систему, спрямовану на досягнення однієї

мети – забезпечення формування бренда, який створює додаткову споживчу цінність і забезпечує конкурентоспроможність.

Система БОУП є комплексом взаємозв'язаних елементів: цілей, принципів, функцій, методів, організаційної структури, яка втілює управлінські стосунки, які разом дозволяють реалізовувати головну місію підприємства – задоволення комплексу потреб споживачів. Дослідимо, у чому різниця між традиційним маркетинговим підходом та бренд-орієнтованим підходом до управління підприємством (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз традиційного маркетингового та бренд-орієнтованого підходів до управління підприємством

Традиційний підхід	Бренд-орієнтований підхід
Концентрація на виробничих одиницях	Концентрація на сегментах цільової аудиторії, характеристиках їхніх потреб
Орієнтир на стосунки зі споживачами	Орієнтир на стосунки зі всіма контактними аудиторіями підприємства
Формування лояльності споживачів за рахунок побудови комунікацій	Формування лояльності споживачів завдяки всім аспектам діяльності підприємства
Фокус на окремих функціональних перевагах продукції	Фокус на життєвих цінностях
Головний носій цінності – продукт	Головний носій цінності – персонал, бренд
Основна увага на зовнішні комунікації	Увага не тільки на комунікації з цільовими аудиторіями, а й на внутрішні комунікації – формування корпоративної культури

Джерело: [24].

Дослідимо елементи бренд-орієнтованої системи управління підприємством:

1) принципи бренд-орієнтованого управління (оскільки вони є обов'язковими для всіх елементів системи управління підприємством);

2) взаємозв'язок елементів механізму бренд-орієнтованого управління підприємством;

3) бренд-орієнтована корпоративна культура. Реалізуючи бренд-орієнтоване управління, суб'єкти управління керуються певними принципами. Принципи – основні правила діяльності, встановлені, загальнопоширені правила господарських дій [16, с. 76].

Вивчення підходів різних науковців щодо існуючих принципів управління [7, с.241; 41, с.36-41; 43, с.411; 56, с.217-219] та дослідження

їхньої трансформації крізь призму БОУП дозволило виділити перелік, на наш погляд, найважливіших принципів, які додаються до загальноуправлінських принципів:

1. Принцип орієнтації на комплекс потреб споживачів, ураховуючи функціональні, емоційні, соціальні, психологічні потреби. Реалізація цього принципу передбачає постійний аналіз рівня споживацьких потреб, очікувань, задоволення та пошук шляхів підвищення рівня задоволення споживачів. Урахування всього комплексу потреб споживачів дає змогу системно формувати бренд підприємства та забезпечувати йому максимальну конкурентоспроможність.

2. Принцип урахування інтересів партнерів та суспільства. У сучасних ринкових умовах та умовах суспільних трансформацій уже неможливо забезпечити сильну позицію бренда, орієнтуючись лише на споживачів, не враховуючи інтереси партнерів та суспільства в цілому.

3. Принцип орієнтації на бренд – передбачає концентрацію всіх ресурсів на підприємстві для формування споживчих цінностей та їхній інтеграції в єдиний структурований образ бренда. Цей принцип є одним із найголовніших для бренд-орієнтованого управління підприємствами та дозволяє об'єднувати всі дії та зусилля підприємства навколо створення необхідних характеристик бренда, який містить у собі такі складові, як параметри продукції, комунікації, система ідентифікації, персонал, соціальна відповідальність, розповсюдження та ін.

4. Принцип формування бренд-орієнтованої корпоративної культури. Передбачає формування розуміння сутності бренда всіма працівниками підприємства, починаючи з найвищої ланки й закінчуючи робітниками виробництва, та їх орієнтацію в роботі на головні цінності бренда. Це пов'язане, по-перше, з тим, що без розуміння персоналом сутності бренда, без дотримання відповідної корпоративної культури неможлива побудова ефективної бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством. По-друге, дотримання корпоративної культури особливо

важливо для тих фахівців, які безпосередньо здійснюють комунікації зі споживачами [22, с.347-359; 23, с.35-40], посередниками, постачальниками або зі ЗМІ, галузевими органами, місцевими органами влади та ін.

5. Принцип постійного розвитку бренда. Формування та розвиток бренда – це безперервний процес, тому неможливо сказати, що бренд сформовано, можна зупинитися на досягнутому. Бренд функціонує в ринковому середовищі, що постійно змінюється під впливом багатьох факторів, у тому числі й під впливом дій конкурентних брендів на ринок та споживачів. Тому для забезпечення успіху бренда необхідно постійно відстежувати ситуацію на ринку, аналізувати слабкі сторони, загрози, шукати можливості та реалізовувати сильні сторони бренда.

Також до сукупності принципів слід віднести такі загальноуправлінські, як [13, с.11; 41, 76-81; 56, с.219]: підтримка управлінських рішень, наукове обґрунтування системи управління, системності, правової регламентації управління, орієнтації на інноваційний шлях розвитку, соціальна відповідальність тощо.

Системи БОУП мають в своїй основі такий важливий компонент як механізм управління. Елементи такого механізму, зі свого боку, зображені на рис 1.3.

Механізм як найбільш активна частина системи управління забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності системи [41, с. 366]. Функціонування механізму забезпечується адміністрацією підприємства. Механізм є сукупністю взаємозв'язаних елементів та містить такі складові, як завдання та принципи управління, органи управління, методи та об'єкти управління. Запропонований механізм БОУП відображає місце концепції бренда в системі управління та підкреслює, що концепція бренда є основоположним фактором щодо комплексу маркетингу в цілому.

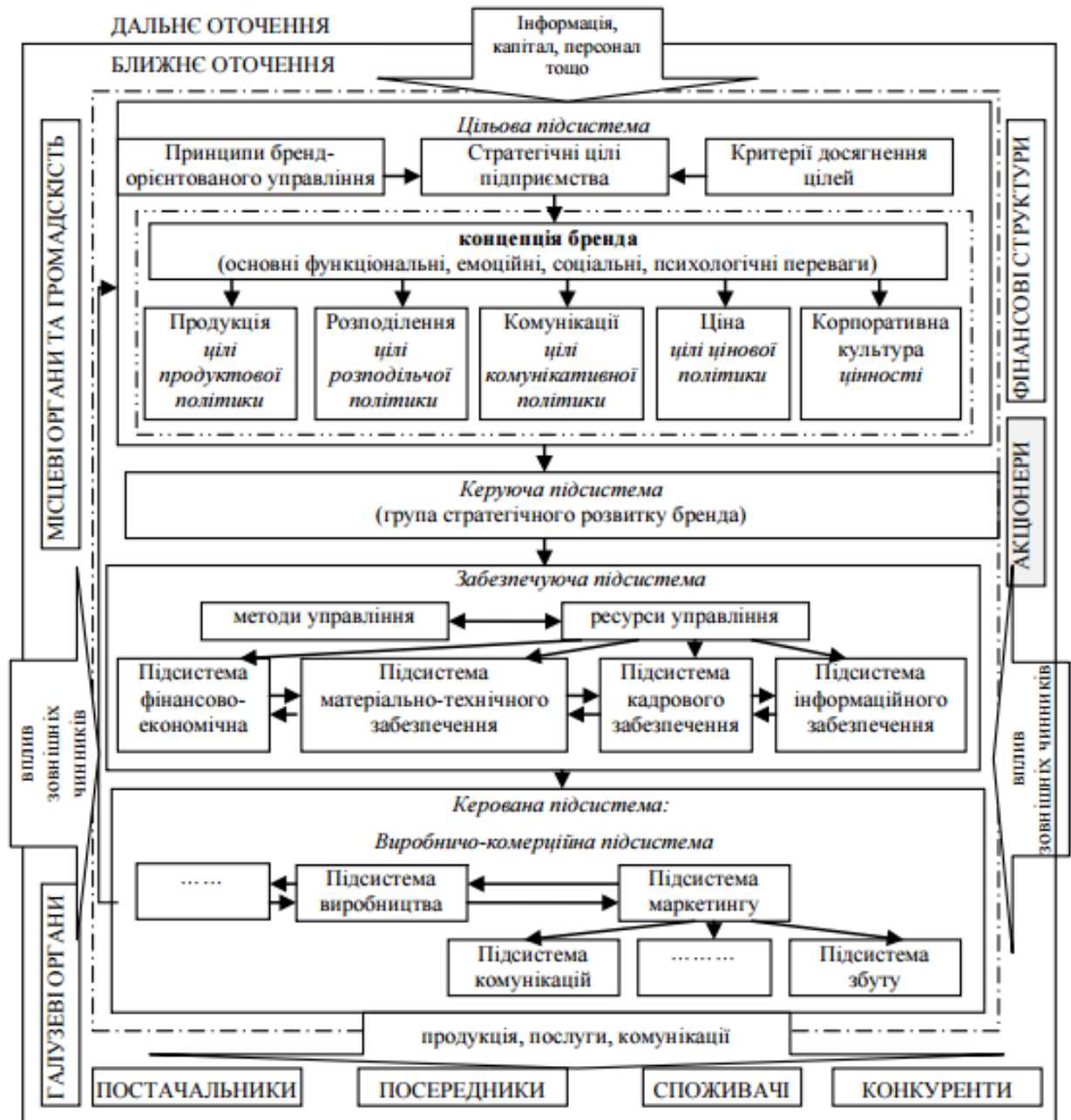


Рисунок 1.3 – Зв'язок елементів механізму бренд-орієнтованого управління підприємством

Джерело: [20].

Таким чином, поєднуються складові комплексу маркетингу в єдину систему, спрямовану на досягнення однієї мети, – забезпечення формування бренду, який створює додаткову споживчу цінність та забезпечує конкурентоспроможність. Керуючись принципами та місією, суб'єкти управління реалізують управлінські функції, використовуючи ресурси підприємства, до яких традиційно відносять матеріальні, інформаційні, фінансові, трудові [10; 13; 41; 56]. Використовуючи ресурси підприємства,

суб'єкти управління за допомогою методів управління реалізують завдання підприємства. У теорії та практиці управління розрізняють такі методи управління: економічні, адміністративно-правові, соціально-психологічні.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТОВ «ШОКОЛАДНИЦЯ-УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ТОВ «Шоколадниця-Україна»

З кожним роком в Україні з'являються нові види підприємств ресторанного господарства, починаючи з фаст-фудів і закінчуючи тематичними і елітними ресторанами. Тому, необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо на його імідж, стежити за тим як реагують на той, чи інший тип ресторанного господарства споживачі, вивчати їх уподобання. Всі перелічені обставини зумовлюють актуальність проблем активізації діяльності вітчизняних підприємств ресторанного господарства у векторі побудови бренд-орієнтованої системи управління.

Перша кав'ярня ТОВ «Шоколадниця-Україна» в Києві відкрилася в 2006 році і відразу завоювала прихильність киян і гостей столиці. На сьогоднішній день в столиці працює 4 кав'ярні. Ресторан-кав'ярня ТОВ «Шоколадниця-Україна» відносить до сегменту «Еліт», що підтверджує необхідність консолідації зусиль на формування та просування бренду.

Предметом діяльності ресторану ТОВ «Шоколадниця-Україна» є:

організація громадського харчування;

діяльність з виробництва, випуску, реалізації та організації споживання продукції громадського харчування, гарячих, холодних, десертних страв, закусок і напоїв;

роздрібна торгівля пивом, прохолодними напоями, сухими і кріпленими винами, горілчаними, коньячними виробами, в установленому законодавством порядку;

організація дозвілля людей, проведення вечірок, проведення банкетів, обслуговування весіль, ювілеїв, торжеств;

здійснення впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського харчування.

Для того, щоб мати загальне уявлення про ефективність діяльності ТОВ «Шоколадниця-Україна» розглянемо техніко-економічні показники (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників роботи ТОВ «Шоколадниця-Україна» за 2015-2019 р.

Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
		2015	2016	2017	2018	2019	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	26297,0	37813,0	43812,0	43665,0	48293,0	183,6
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	19907,0	28825	35042	34853	37265,0	187,2
3. Валовий прибуток	тис. грн.	6390,0	8988,0	8770,0	8812,0	11028,0	172,6
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1428,0	2568	2838	2970	3583,0	250,9
5. Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,76	0,76	0,80	0,80	0,77	101,9
6. Рентабельність витрат	%	7,2	8,9	8,1	8,5	9,6	134,0
продаж		5,7	7,3	6,9	7,3	8,0	139,6
7. Чисельність - працівників	осіб	70	61	58	48	46	65,7
8. Виробіток 1 працівника	грн./ особу	375,7	619,9	755,4	909,7	1049,8	279,5
9. Фонд заробітної плати	тис. грн.	4929,0	4727,3	4465,4	4230,6	4892,3	99,3
10. Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	5867,9	6458,1	6415,8	7344,8	8862,9	151,0
11. Вартість основних засобів	тис. грн.	1384,5	1292,0	1357,5	1235,5	931,5	67,3
12. Фондовіддача	грн./ грн.	19,0	29,3	32,3	35,3	51,8	273,0

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Шоколадниця-Україна».

Як свідчать дані таблиці 2.1, обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг на підприємстві збільшився у 1,83 рази у 2019 р. порівняно із 2015

р. Максимальне зростання показника відбулось у 2016 р. (темп росту майже 144%), що пов'язано із загальною тенденцією зростання цін у цей період. У подальші роки зростання відбувалось в межах 10%, що пов'язано із появою значної кількості конкурентів на місцевому ринку.

Собівартість продукції та виручка зростають приблизно однаковими темпами, що свідчить про те, що ціни на ресурси та продукцію підприємства зростають пропорційно. Це забезпечує підприємству стабільний приріст прибутку. Так валовий прибуток у 2019 році збільшився на 25% порівняно з попереднім, а за п'ять років – на 73%. Цікаво, що чистий прибуток зростає ще більшими темпами, що пов'язано із надходження на підприємство інших доходів від операційної діяльності (зокрема оренди майна), тому зростання чистого прибутку за три роки становить 2,5 рази.

Слід зауважити, що чисельність працівників підприємства протягом усього досліджуваного періоду скорочувалась. Так середньооблікова чисельність працюючих у 2015 р. складала 70 працівників; у наступні роки їх чисельність скорочується в середньому на 8-9 осіб, як наслідок - у 2019 р. чисельність працюючих становить 46 осіб, що на 34 особу менше порівняно із 2015 роком.

Слід відмітити, що підприємство характеризується невисокою заробітною платою (нижче середньої по м. Києву). При чому темпи росту заробітної плати приблизно дорівнюють темпам росту інфляції за відповідні роки, що говорить про просту індексацію заробітної плати під впливом підвищення мінімального рівня оплати праці. Зменшення чисельності працівників при підвищенні рівня заробітної плати по підприємству майже не позначається на зростанні фонду оплати праці на підприємстві – у 2019 році витрати на оплати працю були навіть менше рівня 2015 році на 0,7%.

Оскільки витрати на виробництво та реалізації продукції зростають приблизно однаковими темпами, рентабельність витрат/продаж є відносно стабільною – приблизно 8-9% за останні два роки. Вважаємо, що такий

рівень рентабельності є низьким, адже він є нижчим депозитного відсотка, що виступає у якості альтернативної вигоди.

Зазначений рівень рентабельності є наслідком достатньо високої витратомісткості виробництва: показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції становить 0,77-0,8 грн.

Залишкова вартість основних засобів на підприємстві за п'ять років зменшилась на 33%, зокрема лише за 2017 рік – на 25%, однак фондвіддача є достатньо високою - 51,8 грн. у 2017 році проти 19 грн. у 2013 році. Така ситуація є наслідком того, що основні засоби ТОВ «Шоколадниця-Україна» як і кожного подібного закладу в основному представлені меблями та кухонною технікою, що порівняно із основними засобами виробничих підприємства не є значно дорогими.

Таким чином, попередній аналіз дає можливість говорити про обмежене зростання ТОВ «Шоколадниця-Україна» на ринку ресторанних послуг: підприємство є прибутковим, однак обсяги виручки зростають повільно.

Для формування, підтримування та просування бренду на ринку підприємство повинно володіти достатнім фінансовим потенціалом, що обумовлює необхідність оцінювання фінансового стану (табл.2.2).

Так, коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2015 – 2019 рр. на ТОВ «Шоколадниця-Україна» була гарна ситуація, показник знаходиться вище норми та свідчить про оборотні активи 2,12 разів перевищують поточні зобов'язання. Однак за три роки спостерігається зниження значення показника, хоча не нижче критичного значення.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, як бачимо грошові кошти забезпечують можливість погашення лише 4% зобов'язань, а

продаж виробничих запасів дає можливість погасити 43% зобов'язань. Показник швидкої ліквідності дещо менший за рекомендоване значення, однак спостерігається тенденція до збільшення за рахунок зростання вартості виробничих запасів. Показник абсолютної ліквідності мав найкраще значення у 2017 році, у 2019 році зменшився у двічі.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану ТОВ «Шоколадниця-Україна»

Назва показника	Роки					Відхилення 2019 р. від 2016 р. (+, -)	Нормативне значення
	2015	2016	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	4,62	2,52	3,51	1,68	2,12	-2,50	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,07	0,27	0,14	0,37	0,01	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,03	0,08	0,03	0,04	0,04	0,2
Чистий оборотний капітал	3860,00	4832,00	7398,00	4561,00	4365,00	505,00	більше 0
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,65	0,56	0,68	0,45	0,54	-0,12	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,53	1,77	1,47	2,25	1,86	0,33	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,78	0,60	0,72	0,41	0,53	-0,26	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,91	0,96	0,85	0,68	-0,27	>0 збільшення
Показники ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	5,34	4,72	4,24	3,88	5,84	0,50	збільш.

Продовж.табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	36,47	13,13	28,64	7,42	23,66	-12,81	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	70,31	297,74	75,93	58,61	37,76	-32,55	збільш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	9,87	27,42	12,57	48,49	15,21	5,34	зменш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн.	5,12	1,21	4,74	6,14	9,53	4,41	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,78	4,85	4,61	4,40	7,34	1,56	збільш.
Строк оборотності матеріальних запасів	62,30	74,22	78,15	81,76	49,04	-13,26	зменш.
Оцінка рентабельності							
Коефіцієнт рентабельності активів	22,96	27,22	24,91	24,60	29,97	7,00	>0 збільшен-ня
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	35,12	48,25	36,70	55,25	55,86	20,74	>0 збільшен-ня
Коефіцієнт рентабельності діяльності	5,43	6,79	6,48	6,80	7,42	1,99	>0 збільшен-ня

Примітка. Складено автором на основі даних ПП «Крок 1».

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився на 13%, однак за 2019 рік порівняно із 2018 роком зменшився на 4%. У цілому позитивне значення показника показує, що оборотні активи сумарно на багато перевищують поточні зобов'язання, тобто фінансування операційної діяльності здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

До показників платоспроможності, перш за все, відноситься коефіцієнт автономії, який протягом чотирьох років був вищим за рекомендоване значення 0,5: у 2019 році показник становить 0,54, що дещо менше рівня

2015 та 2017 років, коли його значення досягало 0,65 та 0,68 відповідно. Отже в структурі фінансових ресурсів переважає власний капітал, що обумовлює фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел. Це є міцним підґрунтям для просування власного бренду на ринку.

Коефіцієнт фінансового ризику, також демонструє позитивну тенденцію, тому що з кожним роком є оптимальним співвідношення між залученими коштами і власними, тобто поступово знижується ризиковість діяльності.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована. Для ТОВ «Шоколадниця-Україна» показник має значення 0,72, що означає власний капітал на 72% спрямований на фінансування оборотних активів, а 28% - перебувають у вигляді необоротних активів. Враховуючи, що підприємство немає власних потужностей, таке співвідношення є оптимальним. Аналогічну тенденцію показує коефіцієнт фінансової стійкості, який за досліджувані роки збільшився до 0,65.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2017 року є високим – 0,53, тобто більше 53%, однак найкращого значення показник набував у 2015 році – 0,78.

Як видно з розрахунків табл.1.2, підприємство у звітному році оборотні активи використовувало ефективно. Про це свідчить збільшення їх віддачі у 2019 році як порівняно з 2015 роком, так і із 2018 роками: коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився до 5,84 обертів. Коефіцієнти оборотності власного капіталу, матеріальних запасів збільшуються, а періоди їх обертання відповідно зменшуються. Такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на

готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. В той же час, оскільки ТОВ «Шоколадниця-Україна» за специфікою діяльністю завжди має виробничі запаси, однак термін обертання матеріальних запасів у 50 днів у 2019 році є високим, що говорить про відволікання коштів та зниження платоспроможності підприємства.

Щодо інших проблем, то слід відмітити зниження коефіцієнта оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, і відповідно зростання строку їх погашення, хоча значення цих показників не є критичними – 15 днів для кредиторської та 9 днів для дебіторської заборгованості у 2019 році. При цьому слід звертати увагу на синхронізацію дебіторської та кредиторської заборгованості: оскільки строк погашення дебіторської заборгованості є меншим за строк погашення кредиторської – підприємство не повинно відчувати брак коштів для виконання своїх зобов'язань.

Як бачимо, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу є достатньо високою, що говорить про окупність вкладеного у бізнес капіталу та ефективне управління. Таким чином, можемо говорити в цілому про достатньо міцний фінансовий стан підприємства, що є запорукою реалізації різних проектів, у тому числі і щодо просування власного бренду на ринок.

2.2. Практичні аспекти формування бренд-орієнтованої системи управління підприємства

Для виконання функцій управління підприємствами, закладами ресторанного господарства створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління підприємством здійснюється засновниками або призначеним ними генеральним директором (рис.2.1). На даний момент

обов'язки директора виконує один із засновників. Директор діє від імені підприємства, представляє його у всіх установах, підприємствах та організаціях, видає довіреності від імені підприємства на вчинення дій, які він відповідно до своєї компетенції вправі вчиняти.

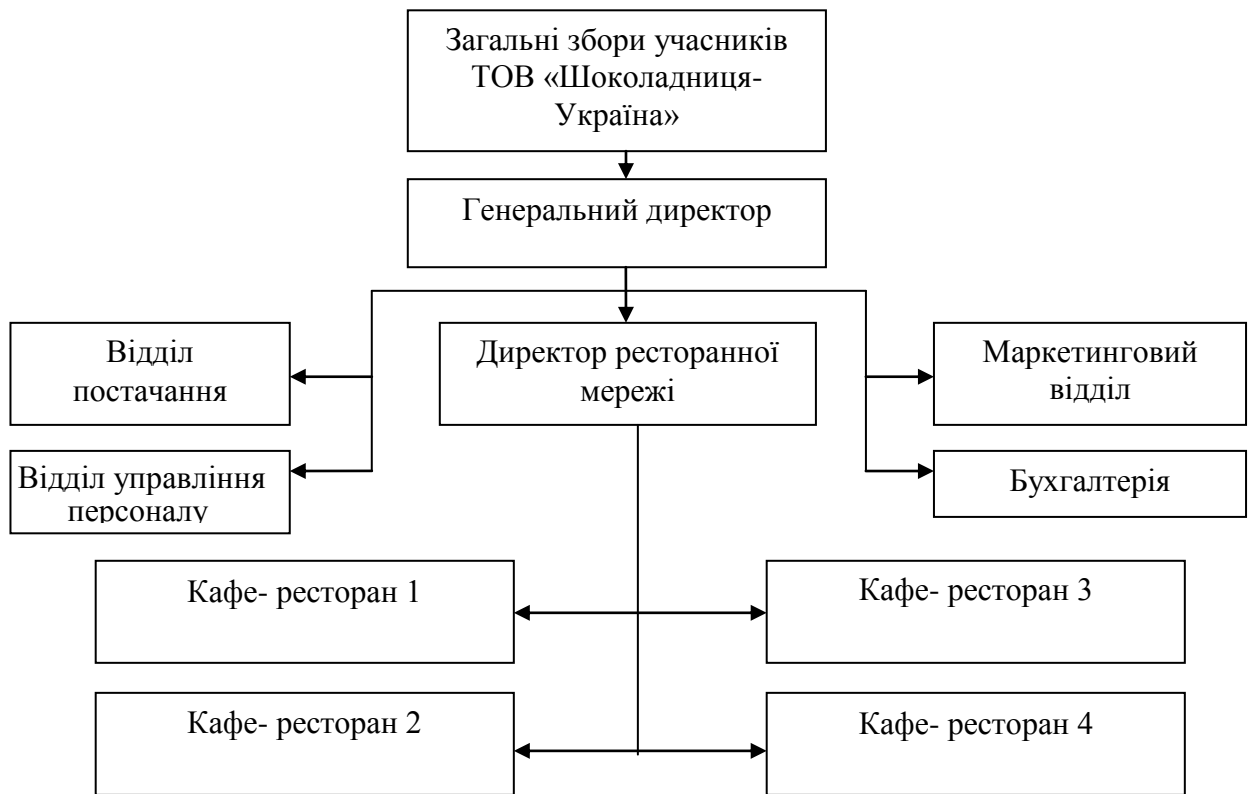


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Шоколадниця-Україна»
Примітка. Складено автором.

Організаційна структура ресторану ТОВ «Шоколадниця-Україна» побудована за лінійним принципом, тобто рух управлінських рішень і інформації відбувається від лінійного менеджера до керівників структурних підрозділів. При лінійному управлінні кожна ланка і підлеглий мають одного керівника, через якого по одному каналу проходять всі канали управління. Таким чином, управлінські ланки несуть відповідальність за результати своєї діяльності.

Бренд-орієнтована система управління підприємства – це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;
- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі

споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможності продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;

- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;

- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації.

У сфері ресторанного бізнесу бренд-орієнтована система управління підприємства в цілому повинна базуватися на маркетинговій діяльності. У разі успішного вирішення наявних проблем через виконання поставлених завдань існуватимуть значні передумови та можливості забезпечення розвитку підприємств ресторанного господарства та приведення їхніх послуг у відповідність до світових стандартів та практики.

У обов'язки служби маркетингу входить: розробка і ухвалення макетів і інших рекламно-інформаційних видань, представлення ресторану і його послуг майбутнім гостям, зв'язок із засобами масової інформації, організація прес-конференцій. Відділ представлений 1 працівником.

Якщо розглядати систему маркетингових комунікацій, то ресторан-кафе «Шоколадниця» віддає перевагу таким напрямкам як реклама, PR, стимулювання збуту та особисті продажі. Додатковими інструментами виступають соціальні мережі (група в соціальній мережі Інстаграм). Розглянемо докладніше кожний із засобів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Інструменти маркетингових комунікацій ТОВ «Шоколадниця-Україна» в системі бренд-орієнтованої системи управління підприємства

Інструменти	Характеристика
1	2
Реклама	Реклама має на меті поширення інформації про послуги компанії. Для того, щоб оповістити аудиторію про новини, акції та пропозиції, ресторан використовує такі інтернет-джерела, як: найбільший в світі сайт про подорожі - «TripAdvisor»; ресторанний путівник по Києву RestOn.com.ua. В якості ресурсу для рекламних інформаційних статей ресторан вибирає соціальну мережу Інстаграм. Даний метод просування є менш витратним, тому користується популярністю у багатьох закладів громадського харчування, в тому числі ресторану «Шоколадниця».
PR	Ресторан практично не використовує PRкомунікації, і це негативно позначається на деяких аспектах діяльності мережі. Ресторан намагається сформувати позитивний імідж у споживачів в основному тільки за рахунок широкого асортименту в меню і високого сервісного обслуговування
Стимулювання збуту	Різні засоби по стимулюванню використовуються рестораном «Шоколадниця» часто. Наприклад, у вигляді надання знижок на меню кухні в неділю до 14:00 або кожен 10-й обід безкоштовно. Ресторан також надає знижки і проводить акції в честь популярних свят.
Прямі продажі	Саме від хорошої і якісної роботи адміністратора і офіціантів залежить, яке враження складеться у відвідувача про компанію, чи прийде він у цей ресторан знову, порадить він його своїм друзям і знайомим, і таким чином це впливає на формування іміджу. Тому ресторан-кафе «Шоколадниця» регулярно проводить для своїх співробітників тренінги і курси з підвищення кваліфікації, а при прийомі на роботу величезне значення приділяється навчанню нових співробітників роботі з клієнтами. Сервісному обслуговуванню покупців приділяється пильна увага з боку менеджменту компанії, т. к. цей фактор є одним з провідних в бренд-орієнтованій системі управління.
Соціальні мережі	Все більше закладів громадського харчування як основний засіб просування вибирають соціальні мережі. У компанії є група в Фейсбуці (наразі не активна) і акаунт в мережі Інстаграм, де розміщується інформація про ресторан, його акціях, заходах і фото звіти з минулих подій. У компанії є власний сайт, на якому можна дізнатися корисну інформацію тим користувачам, у яких немає акаунтів в соціальних мережах, можна замовити десерти та організувати доставку, ознайомитись із меню тощо.

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень

Оскільки в сучасних умовах Інтернет стає основним джерелом комунікації із споживачами, здійснимо моніторинг веб-сайту підприємств з

метою визначення ефективності комунікаційної взаємодії підприємств з контрагентами ринку в процесі формування та просування бренду. Для оцінювання було залучено 100 відвідувачів, відповіді були анонімні. Для оцінювання сильних та слабких сторін веб-сайту застосовувалася шкала п'ятибального оцінювання, а саме: 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – посередньо, 2 – погано, 1 – дуже погано. Підсумкова таблиця сильних і слабких сторін веб-сайту ТОВ «Шоколадниця-Україна» та їх можливостей подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Визначення сильних та слабких сторін веб-сайту ТОВ «Шоколадниця-Україна» та їх комунікативних можливостей в системі в системі бренд-орієнтованої системи управління підприємства

Показник оцінювання	Сильні сторони веб-сайту	Слабкі сторони веб-сайту	Бал	Пропозиції по удосконаленню
1	2	3	4	5
Критерій наповненості змісту				
Довіра та авторитет	Відображена коротка історія підприємства, фото кав'ярень. Відображені контактні дані менеджерів з постачання, персоналу, маркетингу	Відсутні прес-релізи або посилання на публікації в засобах масової інформації про підприємства, його активність.	4	Можливість скачування архіву статей, опублікованих у пресі, кадри з телебачення тощо
	Відображено детальне меню, асортимент продукції в інтернет-магазині, ціни продукції	Інформація оновлюється не регулярно, часто інформація щодо ціни на товари є застарілою	4	Оновлення інформації регулярно, якщо не щодня принаймні щотижня
Мови сайту	Сайт пропонує українську та російську мову	Не пропонується іноземна мова	3	Необхідно пропонувати на веб-сайті принаймні дві всесвітньовідомі мови (англійська, німецька)
Середній бал	-	-	3,6	-
Критерії доступності опрацювання				
Легкість у використанні	Максимально доступний інтерфейс веб-сайт	Відсутність можливості встановлення мобільного додатку на мобільний телефон	4	Власний мобільний додаток, через який можна оформити замовлення, забронювати стіл, здійснити оплату тощо
	Є можливість пошуку товару в інтернет-магазині	Фільтр не пропонує можливість швидкого пошуку однієї або декількох умов	3	Застосування найпростіших фільтрів пошуку

Продовж.табл.2.4

1	2	3	4	5
Швидкість доступу до необхідної інформації	Не має зайвих вікон, таких як спливаюче вікно В пошукових системах назва веб-домена є ідентичною з брендом / назвою підприємства	-	5	-
Середній бал	-	-	4	-
Критерії інтерактивності				
Інтернет послуги	Можливість он-лайн замовлення та інші можливості заповнення форм (заявок), оплати та доставку продукції	Веб-сайт не надає можливості спілкуватися в режимі он-лайн	4	Додавання розділів: інтранет / екстранет, чат, форум, он-лайн консультації
Зворотній зв'язок	Вказані номери мобільні номера телефонів	Не існує інструментів для спілкування он-лайн з відвідувачем. Не існує форумів	3	Створити можливість залишити пропозиції /написати скаргу про сайт
Середній бал	-	-	3,5	-
Критерії макету				
Аудіо-візуальна ідентифікація підприємства	Поєднання кольорів, форм, шрифтів, а також слогана, логотипа в розробці сайту у поєднанні з традиційним комунікаціями підприємства	-	5	Врахування зазначених параметрів при аудіо-візуальній ідентифікації підприємства
Дизайн і атмосфера	Не всі сторінки на сайті, поєднані єдиною стратегією інтегратора	Сайт не мають елементів складної графіки або динаміки, які роблять інтерфейс не лише дружнім, а й адаптованим до новітніх технологій і програмного забезпечення.	3	Використання: XML, HTML, JavaScript, Java, Flash, фреймів, динамічний сайт, відео камери, пряма трансляція, вид на 360 градусів
Середній бал	-	-	4	-

Примітка. Складено автором за даними опитування споживачів.

Проведене оцінювання комунікаційної ефективності веб-сайту підприємства в процесі взаємодії зі стейкхолдерами в рамках бренд-орієнтованого управління дає змогу виявити шляхи підвищення їх результативності за рахунок більш повного використання комплексу

маркетингових комунікацій. Візуалізувати результати можна за допомогою пелюсткової діаграми (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Діаграма комунікативних можливостей веб-сайту ТОВ «Шоколадниця-Україна» в системі бренд-орієнтованого управління підприємства

Примітка. Складено автором за даними таблиці 2.2.

Так, за допомогою веб-сайту підприємством не проводяться маркетингові дослідження, не виявляється рівень задоволення чи невдоволення споживачів, майже відсутніми є складові цифрових маркетингових комунікацій (SEO, SMM тощо), а саме тут криються додаткові можливості підприємства щодо управління брендом.

Таким чином, представлений підхід дозволяє визначати слабкі місця в системі бренд-орієнтованого управління підприємства, пропонувати варіанти покращення існуючої ситуації.

2.3. Оцінка ринкових позицій бренду «Шоколадниця-Україна»

Конкуренція на сучасних ринках все більше стає конкуренцією брендів, які «змагаються» за свої ринкові позиції, прихильність споживача і прибутки. Ринки стають все більш конкурентними, а тому становить собою інтерес визначення ступеню конкурентоспроможності й сили позицій бренду на ринку з огляду на певні його властивості.

Зростання кількості кав'ярень за рік свідчить про потенціал ринку України, а також про рівень кавової культури у країні: у 2018 році в Україні відкрили 194 кав'ярню, а в 2019-му – 225 [13]. На ринку України можна виділити два основні формати кав'ярень, які є найпопулярнішими:

- традиційна кав'ярня, де в основному асортимент продукції складає кава, чай і десерт. У цих закладах часто надають послуги самообслуговування. Дана послуга полягає в тому, що споживачі самостійно підходять до барної стійки, замовляють собі замовлення і самостійно себе обслуговують після отримання замовлення. Являється найзручнішим форматом для споживача;

- ресторанний формат, де в асортименті продукції крім кави та чаю, входять ще салати, інші страви та алкоголь. У цих закладах обслуговують за більш високі ціни. Споживачами такий формат затребуваний, відповідно кав'ярня буде приносити гарний прибуток [14].


Відповідно «Шоколадниця» відноситься до другого типу.

У даний час, щоб успішно вести свою діяльність на ринку, компанії необхідно мати фірмові атрибути візуальної ідентичності - набір графічних форм та принципів побудови візуальної комунікації компанії, об'єднаних однією ідеєю. Перше завдання даного набору - виділити компанію серед конкурентів сегмента ринку, де вона працює або тільки збирається заявити про себе. Друге завдання - створити і закріпити образ, що впізнається, у споживачів, чітко пов'язаний з самою компанією і її найменуванням.

Візуальна ідентичність ресторану «Шоколадниця» складається з

логотипу, фірмових кольорів, елементів фірмового стилю. Елементи візуальної ідентичності бренду представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Елементи візуальної ідентичності бренду ТОВ «Шоколадниця»

Елемент	Відображення
Логотип	
Фірмові кольори	Коричневий, коричнево-бежевий, коричнево-червоний.
Слоган	Шоколадниця - краще місце для зустрічі Все готуємо з любов'ю
Фірмовий комплект шрифтів	 Літера «О» та «А» з відображенням кавового зерна в середині.

Примітка. Складено автором за результатами власних досліджень.

Логотип існує в двох видах, використання того чи іншого варіанту не має закономірності. Обидва варіанти включають в себе словесну складову, виражену в назві кав'ярні - «Шоколадниця». В якості додаткового образотворчого елемента, дизайнери використовували зображення кавового зерна, що говорить про специфіку діяльності компанії, відображає особливості послуг, що надаються і добре поєднується з іншими елементами візуальної ідентичності.

Фірмовим кольором компанії є коричневий. Він цілком захоплює увагу і схиляє клієнтів до рішучих дій, викликаючи у них сильні асоціації з міцною кавою та шоколадом.

Слоган «Шоколадниця - краще місце для зустрічі». «Все готуємо з любов'ю». І ресторан, своєю діяльністю говорить про якість і бездоганному виконанні страв для кожного з відвідувачів.

Система візуальної ідентичності призначена для брендуння майданчиків і предметів, фірмового одягу персоналу, а також для розміщення

на друкованій поліграфічній продукції.

До числа основних чинників, що визначають ефективність бренд-орієнтованої системи управління є культура обслуговування, яка в ресторані «Шоколадниця» характеризується: наявністю сучасної матеріально технічної бази, різноманітним асортиментом продукції, що випускається; упровадження прогресивних форм і методів обслуговування, надання додаткових послуг відвідувачам (музичні програми, проведення вечорів - зустрічей, виклик таксі), наукова організація праці у всіх ланках обслуговування, вивчення попиту на продукцію і послуги масового харчування), рівень рекламно - інформаційної роботи , підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу .

Споживачі мають можливість замовити будь-яку їжу с собою, яка буде упакована у спеціальні бокси. Діє служба доставки. Споживачі мають можливість замовляти кондитерські вироби з індивідуальними помітками та побажаннями. Також у споживачів є можливість забронювати місця та зробити по попереднє замовлення, залишивши свій телефон і вказавши час прибуття. Послуга резервування столів є безкоштовною. Таким чином людина зберігає свій час і ,коли приходить до ресторану, всі страви вже готові і чекають на заброньованому місці.

З метою оцінювання ефективності бренд-орієнтованого управління підприємства здійснимо оцінку лояльності споживачів, це дозволить визначити чи ідентифікують вони «Шоколадницю» як бренд. Здійснити таку оцінку можна за допомогою індексу NPS (Net Promoter Score), розроблений експертами консалтингової компанії Bain [5]. Методика базується на розрахунку результату відповіді клієнта на єдине питання: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нас друзям?» і споживач повинен зробити вибір по 10-бальній шкалі.

В опитуванні взяли участь 306 респондентів різних вікових категорій, опитування проводилоась в кожному з 4 кафе. Згідно із нашими дослідження, було виявлено, що 71 % респондентів «завжди» або «швидше за все»

порекомендують ресторан-кафе «Шоколадниця». Однак, 10 % опитаних не стануть рекомендувати ресторан своїм друзям та знайомим. Більше того, існують “пасивні” споживачі (9 %). Таким чином, Індекс лояльності споживачів до ресторану матиме вигляд: $NPS = 71\% - 10\% = 61\%$. Значення більше 50% вважається гарним критерієм лояльності споживачів, однак є значні резерви по нарощуванню.

У соціальному плані NPS відображає віру споживачів, але далеко не завжди - особисте знайомство з брендом. Тому, в ході опитування нами було запропоновано відповісти і на ряд інших питань. Узагальнені відповіді представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка особистого сприйняття бренду «Шоколадниця» на ринку м.Києва

Питання анкетування	Відсоток позитивних відповідей, %	Відсоток негативних відповідей, %
Чи порекомендуєте Ви «Шоколадницю» друзям/ знайомим?	71	29
Ваше відвідування (замовлення продукції) «Шоколадниці» було усвідомленим чи випадковим?	54	46
У разі відсутності місць (можливості виконати замовлення) чи скористаєтесь Ви послугами іншого закладу?	91	9
Чи можете назвати основні елементи фірмової символіки (логотип, фірмові кольори) закладу?	63	37
Чи виникає у Вас почуття унікальності кав'ярні?	34	66
У Вас виникають виключно позитивні асоціації з даним брендом?	75	25

Примітка. Складено автором за даними опитування споживачів.

Таким чином, ми бачимо, що бренд ТОВ «Шоколадниця» не може претендувати на унікальність, багато споживачів не ідентифікують різниці між брендом «Шоколадниці» та іншими конкурентами на ринку. Достатньо часто відвідувачі потрапили в заклад випадково або через відсутність місць в інших закладах, розташованих поруч. Виходячи із зазначеного вище вважаємо доцільним провести аналіз конкурентоспроможності бренду

порівняно із основними конкурентами. Враховуючи наявність на ринку багатьох гравців, ми обрали кав'ярні ресторанного типу, зокрема ті, які мають декілька «точок» в місті.

На основі проведеного опитування та здійснених споживацьких оцінок пропонуємо розглянути графічне зображення профілів конкурентоспроможності досліджуваних брендів (рис.3.1). Кожен з критеріїв отримав оцінку від 1 (найнижчий рівень реалізації), до 5 (найвищий рівень реалізації). При цьому було прийнято, що оцінювані фактори мають однакові ступені впливу на загальний показник конкурентоспроможності. Результати оцінювання представлено в додатку А.

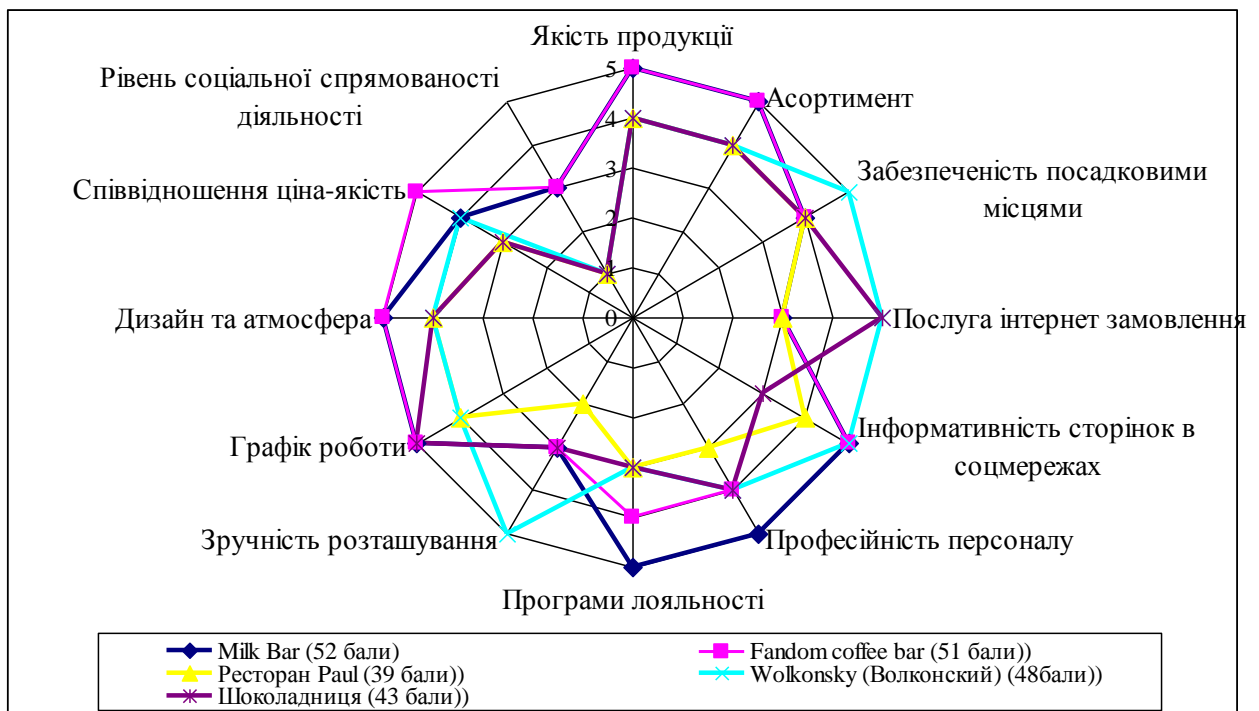


Рисунок 3.1 – Профілі конкурентоспроможності брендів кав'ярень на ринку м.Києва

Примітка. Складено автором за даними додатку А.

Аналізуючи дані рис.3.1, бачимо., що за найбільшу оцінку рівня конкурентоспроможності бренду за визначеними факторами отримав заклад, «Milk Bar», набравши в загальній кількості 51 бал. Друге місце у рейтингу конкурентоспроможності посідає Fandom coffee bar, поступившись лідеру лише 1 балом. Далі з показником 48 балів йде заклад Wolkonsky (Волконский), який, до речі, має найкраще покриття місту – кількість

кав'ярень нараховую близька 10 одиниць. «Шоколадниця» займає передостаннє місце – 43 бали, останнє відповідно - ресторан Paul (39 бали).

Таким чином, сьогодні підтримка бренду підприємства являється одним з найважливіших і найвідповідальніших моментів у житті компанії, тому керівництво кав'ярні «Шоколадниця» має приділити неабияку увагу можливостям впровадження ефективних стратегій бізнесу, які базуються на стійкій конкурентній перевазі бренду.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ШОКОЛАДНИЦЯ-УКРАЇНА»

3.1. Формування маркетингового бюджету для бренд-орієнтованої системи управління

Сьогодні загострення конкуренції на ринку змушує підприємства для успішної роботи впроваджувати не тільки сучасні технології, але і якісні системи керування. Ефективне керування можливе під час здійснення процесу бюджетування, який здатен погодити діяльність підрозділів підприємства і підпорядкувати їх для досягнення стратегічної мети. Кожне підприємство по-різному будує цей процес, відповідно до встановлених цілей. Перш за все, відмінність у процесі бюджетування відбувається за рахунок того, що поняття «бюджет» має різне тлумачення у вітчизняних та закордонних джерелах, тому необхідно з'ясувати його зміст.

Аналіз наукової літератури за темою дослідження [8; 14, с.137-139; 37, с.224-341; 42, 37-46] дозволяє зробити висновок про те, що бюджет – це багатоаспектне й інтегральне поняття і його варто тлумачити з різних точок зору, зокрема:

- з точки зору виявлення перспективного стану організації бюджет є оперативним планом;
- з точки зору відображення діяльності організації чи її окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень і видатків;
- з точки зору реалізації функції контролю бюджет є найбільш вагомим компонентом внутрішнього контролю, що характеризує рівень створення та цільового використання ресурсів підприємства.

Таким чином, можна надати таке визначення поняттю «бюджет маркетингу» – це розділ плану маркетингу підприємства, в якому в деталізованій формі (за елементами комплексу маркетингу або по заходах маркетингу) наведені величини витрат, доходів і прибутку від здійснення маркетингової діяльності підприємства, якій безпосередньо забезпечує

конкурентоспроможність товарів і послуг за рахунок формування ефективних зв'язків з клієнтами. Формування бюджетів залежить від цілей маркетингу в системі діяльності підприємства та розподілу за його складовими частинами.

Зі свого боку, бюджет маркетингу дає можливість:

- аналізувати рівень запланованих доходів від маркетингової діяльності;
- аналізувати витрачені кошти на проведення маркетингових заходів;
- на цьому аналізі робити прогнози;
- розробляти нові плани;
- планувати інвестиції в маркетинг на наступні періоди.

На підприємствах, які розвивають власні бренди та дотримуються бренд-орієнтованої системи управління, необхідно враховувати додаткові витрати на бренд у загальному бюджеті маркетингу. Бюджет маркетингу для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління – це докладний план очікувань додаткових доходів і витрат на формування та розвиток бренда. Бренд-орієнтована система управління відображає місце концепції бренда в загальній системі управління та підкреслює, що концепція бренда є основоположним фактором щодо комплексу маркетингу загалом [24]. Таким чином, поєднуються складові комплексу маркетингу в єдину систему, спрямовану на досягнення однієї мети – забезпечення формування бренда, який створює додаткову споживчу цінність і забезпечує конкурентоспроможність.

Отже, розвиток системи БОУП гарантує підприємству зростання уваги клієнта до товарів бренда, швидке реагування на зміну вподобань цільової аудиторії, збільшення обсягів продажів, підвищення іміджу підприємства й успішне його функціонування. БОУП, як і традиційний маркетинговий підхід, має головну місію – задовольняти потреби клієнтів, але при цьому базується на таких принципах:

1. Враховується весь комплекс потреб клієнтів (функціональні, емоційні, соціальні, психологічні) та аналіз рівня задоволення від товарів бренда. Цей принцип передбачає постійний пошук шляхів підвищення лояльності клієнтів і максимальну конкурентоспроможність.

2. Орієнтування бренда не лише на клієнтів, а також на інтереси партнерів та загалом на суспільство. Це дає змогу забезпечувати сильні позиції бренда.

3. Концентрація всіх ресурсів на підприємстві та їх інтеграція в єдиний образ бренда. Цей принцип об'єднує всі дії та ресурси підприємства навколо створення необхідних характеристик бренда (функціональні характеристики продукції, комунікації, ідентифікація, персонал, розповсюдження та ін.)

4. Формування розуміння сутності бренда всіма працівниками підприємства та орієнтація в роботі на цінності бренда. Перш за все, формування бренд-орієнтованої культури на підприємстві важливо для фахівців, які безпосередньо будують комунікації з клієнтами.

5. Постійний розвиток бренда. В умовах постійного мінливого середовища важливо постійно робити аналіз загроз, відстежувати ситуацію на ринку, шукати нові можливості та постійно підкреслювати свої конкурентні переваги. Таким чином, процес формування бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління наведено на рис. 3.1.

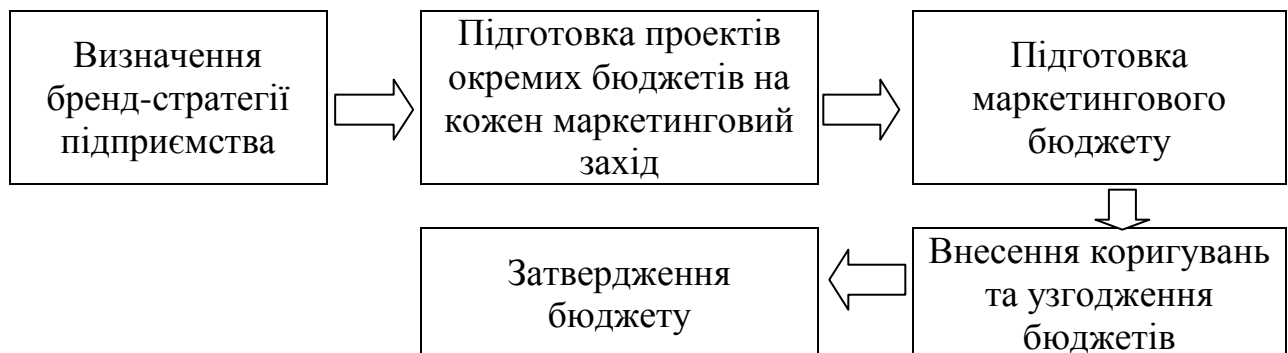


Рисунок 3.1. – Процес формування маркетингового бюджету для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління

Джерело: [19, с.87-93].

Для того щоб спланувати бюджет ресторану «ШОКОЛАДНИЦЯ-Україна» на розвиток бренда, необхідно визначити інструменти, які потребують витрат у загальному маркетинговому бюджеті. Серед них, зокрема, можуть бути:

- бренд-нейм – ім'я бренда;
- товарний знак;
- дизайн продукції та упаковки;
- фірмовий стиль;
- офіційний web-сайт;
- реклама та PR [6, с.97-105].

Дуже важливо приділити увагу індивідуальності бренда – розробляти унікальний продукт, що підвищує обізнаність клієнтів про бренд, та його позиціонуванню, щоб зайняти сприятливе положення в свідомості цільової аудиторії клієнтів. Маркетинговий бюджет має містити у собі витрати на яскраве позиціонування бренда та на постійну активність бренда в містах продажу, цікаві стимулюючі пропозиції. Але не мало важливими є інвестиції в роботу команди бренда, що просуває бренд і транслює позитивний імідж у зовнішнє середовище.

Загалом, з вищесказаного можна зробити висновок, що структура маркетингового бюджету для БОУП має містити такі статті витрат:

- витрати на маркетингові дослідження в пріоритеті для визначення положення бренда на ринку та ставлення до нього споживачів;
- витрати на рекламну діяльність згідно з розробленим фірмовим стилем бренда;
- витрати на зв'язки з громадськістю;
- витрати на стимулювання продажів, що також включають у собі витрати на будівництво корпоративної культури бренда;
- організаційні витрати.

Сьогодні Інтернет змінив систему комунікацій між клієнтами та брендами, це зумовило розробляти нові методи та прийоми планування та розподілу маркетингових бюджетів.

У традиційній маркетинговій стратегії максимум зусиль і коштів спрямовуються на два завдання: щоб про бренд знало якомога більше потенційних покупців і щоб саме цей бренд привернув клієнтів в місця продажу. Актуальність цієї стратегії втрачається, та необхідно враховувати нові особливості комунікацій зі клієнтами, які сьогодні якісно інші. А тому і стратегія, і розподіл бюджету теж повинні змінитися для більш ефективної реалізації планів маркетингу. Вітчизняна практика доводить, що маркетингові бюджети розподіляються таким чином, що більша їх частина витрачається на демонстрацію товару, виділення його серед конкурентів. Згідно з аналізом підприємства витрачають кошти на те, щоб клієнт помітив товар, тому інформаційний потік інформації зростає кожен рік, і клієнту все складніше стає робити вибір. Головні зусилля фокусуються на стадіях первинного огляду та покупки, на цих стадіях маркетинговий бюджет витрачається на ідентифікацію бренда, на рекламу, проведення акцій в точках продажу. Такі кроки можуть змотивувати споживачів до покупки, але впливати на клієнтів необхідно тоді, коли вони найбільш відкриті для пропозицій, тобто в післяпродажні заходи, коли користувачі товарів дають відгуки. Процес прийняття рішення про покупку клієнтами представлено на рис. 3.2.

Згідно з дослідженням процесу прийняття рішень про покупки головним для відвідувачів ресторану є не «оболонка» продукту та рекламні повідомлення, а власний досвід або рекомендації людей, яким довіряють. Сучасні клієнти велику увагу приділяють обміну вражень від користування брендом, тим самим беруть активну участь у подальшій долі бренда. Тому при розподілу бюджету край важливо враховувати всі аспекти споживчого сприйняття бренда – від обговорень товару в соціальних мережах до процесу покупки в магазині та післяпродажного комунікування відвідувача з

представниками мережі ресторанів «ШОКОЛАДНИЦЯ-Україна». Велика частина контактів клієнта з брендом доводиться на власні канали підприємства, такі як корпоративний сайт, товарна упаковка, служба продажів і післяпродажне обслуговування. Як правило, ці ресурси перебувають у віданні різних відділів компанії, але для більше ефективного функціонування необхідно віддати управління всіма власними каналами комунікації голові маркетингової служби, що дасть змогу більш детальніше та відповідальніше складати маркетингові бюджети та з більшою вигодою для бренда їх розподіляти. Під час бюджетування в рамках управління маркетинговими витратами маркетингова служба має вирішувати такі завдання [36]:

- формувати загальний бюджет з урахуванням пріоритетних цілей підприємства та фінансових можливостей;
- формувати бюджет для окремих маркетингових заходів;
- розподіляти кошти;
- аналізувати та контролювати маркетингові витрати; – забезпечувати виконання відповідних завдань.

Сьогодні треба розуміти, що маркетинговий бюджет, що містить у собі бренд-орієнтовані статті, вважається не витратами, а інвестицією. Головною задачею стає управління цією інвестицією в такий спосіб, щоб вона приносила прибуток і спричиняла зростання ресторанів. Можна досягти збільшення повернення від маркетингових інвестицій, використовуючи показник рентабельності інвестиції як інструмент планування, оцінювання і оптимізації маркетингових стратегій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій досліджується відносно недавно та пропонується для оцінки маркетингових заходів переважно закордонними вченими [34, с.52-58; 58].

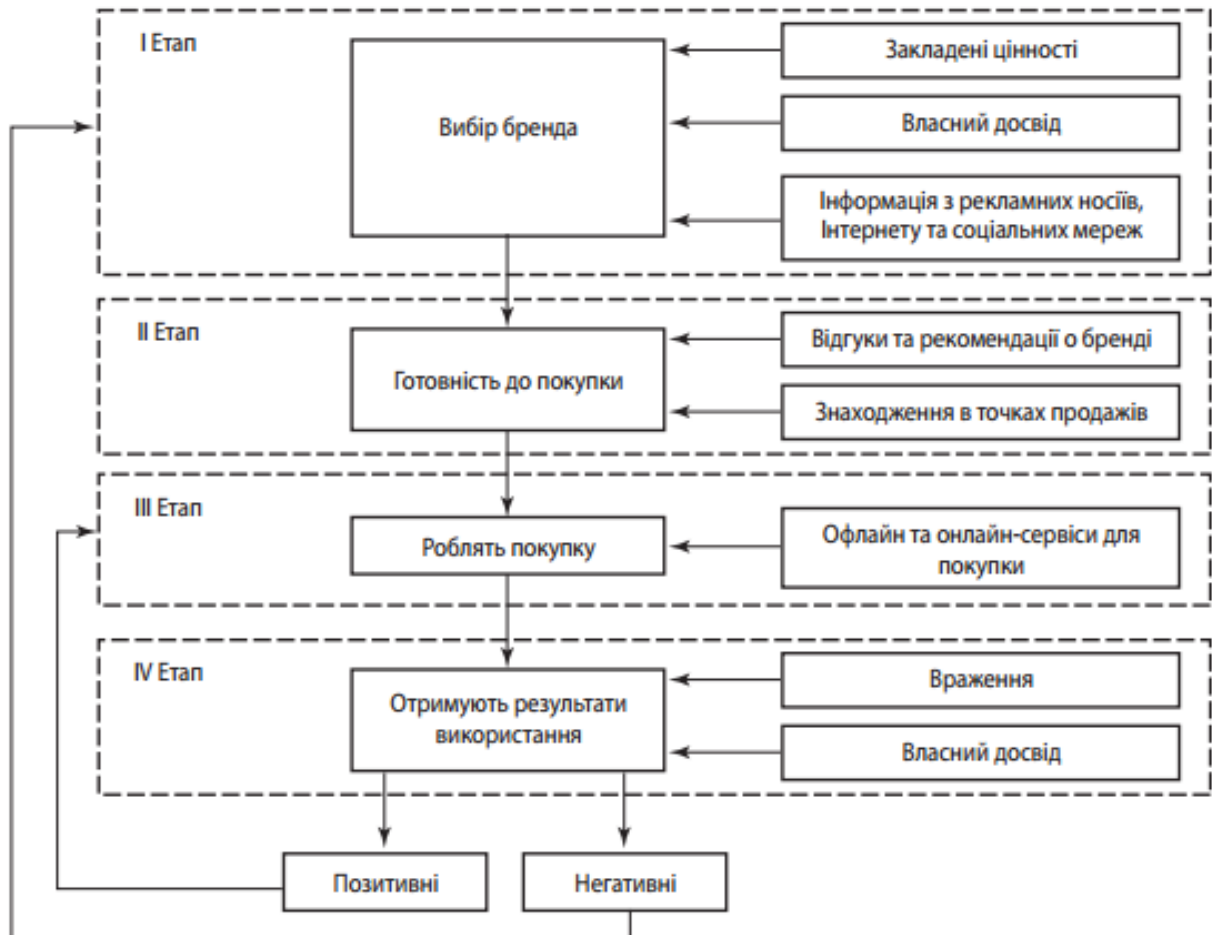


Рисунок 3.2 – Процес прийняття рішень про покупку
Примітка. Складено автором на основі [19, с.87-93].

Аналіз показника рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє стверджувати, що саме на основі його розрахунку можна оцінити та порівнювати окремі маркетингові заходи та приймати обґрунтовані рішення. Застосування показника рентабельності маркетингових інвестицій доцільно використовувати, коли необхідно виділити пріоритетні маркетингові заходи, тобто найбільш рентабельні.

Згідно з Р. Шоу і Д. Мерриком [58] при розрахунку маркетингового бюджету в цілому до його складу мають бути включені всі маркетингові заходи, показник рентабельності яких вище за нуль. Фінансовий показник *ROMI* (рентабельність маркетингових інвестицій) можна розрахувати за формулою:

$$ROMI = (\text{Валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}) / \text{інвестиції в маркетинг}$$

Показник рентабельності інвестицій вимірюється у процентах, де позитивне значення відповідає фінансовій вигоді, а негативне значення відповідає збитку. Економічна ситуація, яка склалася в Україні, змушує функціонувати підприємства при бюджетному обмеженні, тому буде актуальним вибирати найефективніші маркетингові заходи та включати до маркетингового бюджету заходи з найвищими показниками рентабельності.

Отже, процес бюджетування з урахуванням показників рентабельності маркетингових інвестицій може стати поштовхом для аналізу й оцінювання недоліків у маркетинговій діяльності на підприємстві, що приведе до його покращення та змінення, забезпечить оптимізацію прибутків. Аналіз маркетингових комунікацій на основі розрахунку ROMI дає змогу відразу ж вносити корективи до бюджету, встановлювати пріоритети та скорочувати витрати.

Таким чином, показник рентабельності інвестицій стає незамінним, коли необхідно ухвалити рішення щодо тих заходів, які скеровані на:

- підвищення ступеня лояльності клієнтів;
- максимізацію «життєвої цінності клієнта»;
- підвищення ступеня задоволеності клієнтів.

Отже, для ефективної реалізації плану маркетингових заходів на початку планування бюджету доцільно переглянути, які інвестиції в маркетинг допустимі та що очікувати на всіх етапах впровадження плану в дію. Використання ROMI на початкових етапах дає змогу спрогнозувати рівень збільшення прибутковості та знайти нові шляхи для максимізації прибутків.

У сучасних умовах керівники підприємств, розподіляючи бюджети, не надають значної уваги маркетингу та фінансують маркетингові заходи, особливо маркетингові дослідження за залишковим принципом, що негативно впливає на діяльність всього підприємства. Перш за все, необхідно постійно проводити дослідження клієнтів і вивчати зміни у їх поведінці та вподобаннях. На підприємствах з БОУ важливо ефективно розподіляти

бюджет, щоб бренд постійно тримав свої позиції на ринку та підвищував рівень лояльності клієнтів. Отже, оцінка ефективності маркетингової діяльності – ключове завдання для керівників, тому робити моніторинг маркетингових інвестицій зі застосуванням аналізу рентабельності витрат і повернення цих інвестицій дасть змогу визначати ступінь бюджетних обмежень і прогнозувати доходи. Запропонована модель оптимізації маркетингових бюджетів дозволяє визначати мінімальний рівень необхідних витрат, за якого маркетингові заходи мають сенс.

3.2. Економічне обґрунтування заходів посилення позиції бренду підприємства

Як показав проведений у попередньому розділі аналіз конкурентоспроможності бренду «Шоколадниця», адміністрація досить вагоме значення приділяє такій сфері управління брендом як виробнича. У цій сфері основна увага концентрується на забезпеченні відповідного рівня якості продукції: використання сучасних технологій, налагоджування контактів з виробниками сировини, дотримання технологічного процесу, здійснення вхідного, поточного та заключного контролю якості з метою утримання позицій та підтримування іміджу продукції «не економ» класу тощо. Однак, така сфери як маркетингова, зокрема просування в соц.мережах та соціальні спрямованість діяльності мають нижчі оцінки ніж у головних конкурентів. Тому на ці елементи повинна бути спрямована увага керівництва при розробці заходів.

ТОВ «Шоколадниця Україна» має достатню сильну репутацію бренду, а також значний досвід на ринку, тому компанія може використовувати це як шанс зробити свій бренд і логотип більш відомими. Формування міцної торгової марки забезпечує такий позитивний економічний ефект: клієнти готові платити за товар більш високу ціну; сприяє розширенню частки ринку, (збільшення виручки); сприяє генерації більш високого прибутку; у підприємства високі можливості розвитку та шанси втриматись на ринку.

Поряд з економічними результатами діяльності підприємств неекономічні чинники починають все більше впливають на конкурентоспроможність та його імідж. В останні роки у сучасному світі стійкою є тенденція соціально-етичного підходу до управління діяльністю підприємств. У цьому контексті актуалізується питання забезпечення конкурентоспроможності бренду через впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами, у тому числі закладами ресторанного господарства. Це підтверджується прикладами підтримки цього вектору розвитку світовими брендами у сфері громадського харчування Domino's Pizza, McDonald's та Starbucks [1; 2; 4]. Також необхідно наголосити, що сфера охорони навколишнього середовища як складова корпоративної соціальної відповідальності потребує особливої уваги, для ресторанного бізнесу особливо актуальним є використання екологічної упаковки та посуду. Враховуючи зазначене можемо запропонувати розробити заходи корпоративної соціальної відповідальності для посилення бренду ТОВ «Шоколадниця Україна» з рекомендованими заходами до впровадження на двох рівня – соціальні та екологічні (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Соціально-екологічні заходи корпоративної соціальної відповідальності для посилення бренду ТОВ «Шоколадниця Україна»

Напрямок	Заходи
1	2
Екологізація виробництва та надання послуг	Зменшення обсягів використання одноразового посуду шляхом популяризації використання багаторазових тамблерів
	Сортувати сміття з метою подальшої переробки (органічні відходи, картон, пластик, скло)
	Використовувати велосипеди та електровелосипеди як засіб доставки замовлень з метою зниження забруднення атмосфери
	Використовувати джерела поновлюваної електроенергії (наприклад, вуличні ліхтарі на сонячних акумуляторах), впроваджувати заходи економії електроенергії та збільшувати ефективність використання води.

Продовження табл.3.1.

Соціальна спрямована діяльність	Брати участь у місцевих соціальних, культурних та спортивних ініціатив в межах фінансових можливостей.
	Благодійність: розміщення скриньок для зборку коштів; спрямування певного відсотку з кожної суми замовлення на певний соціальний захід: допомога онкохворим дітям, подарунки і інтернати.
	Жертвування надлишкової їжі малозабезпеченим громадянам
	Встановлення спеціальних годин з метою надання знижок окремим категоріям населення – студентам, багатодітним, пенсіонерам
Соціальна відповідальність по відношенню до персоналу	Забезпечення гідних умов праці та заробітної плати для власних працівників
	Організувати навчання та дозвілля у формі «teem-building» для трудового колективу,
	Надання можливості кулінарам, бариста участі у місцевих та національних чемпіонатах, сприяти розвитку персоналу.

Примітка. Розроблено автором.

Соціальна спрямованість сприятиме отриманню ТОВ «Шоколадниця Україна» вигід, більших ніж проста компенсація понесених витрат, адже відобразатиме перехід до поглиблених форм взаємодії приватного сектору, держави та суспільства, виступатиме інструментом посилення бренду, що в свою чергу впливатиме на зростання лояльності споживачів, зростання чисельності постійних клієнтів, зацікавленості у роботі кваліфікованих працівників та зменшення плинності кадрів.

Механізм посилення конкурентоспроможності бренду через розвиток соціальної складової діяльності підприємств ресторанної сфери відображено на рис.3.3.

Розробка бренду - це стратегічний інструмент конкуренції, а це означає, що бренд повинен представляти цінність, що визнана як самою організацією, так і цільовими групами клієнтів. Розвиток основних цінностей означає розвиток бренду. Завдання брендо-орієнтованого управління вимагає інформування цільового ринку про продукцію, місця його продажу та самого виробника, переконати максимальну кількість споживачів щодо наявності переваг. Крім того, необхідно сформувати або посилити бажання певної кількості клієнтів скористатися цими перевагами.

Для регіонального ринку ресторанів бренд багато в чому ґрунтується на потребах збереження соціальних цінностей.



Рисунок 3. 3 - Механізм посилення конкурентоспроможності бренду «Шоколадниця» через розвиток соціальної складової діяльності
Примітка. Розроблено автором.

Крім заходів соціального спрямування можемо запропонувати ряд інших рекомендацій, спрямованих на посилення лояльності споживачів (табл.3.2).

Слід зазначити, що управління брендом передбачає злагодженої діяльності різних структурних підрозділів, що враховуючи відсутність цілеспрямованого брендо-орієнтованого управління на ТОВ «Шоколадниця Україна» (як показав проведений вище аналіз) вимагає перегляду існуючої

практики управління та формування організаційно-економічного механізму управління брендом підприємства.

Таблиця 3.2 - Заходи забезпечення лояльності споживачів щодо бренду «Шоколадниця»

Напрямок	Заходи
1	2
Нецінові програми лояльності	Активне використання QR-кодів (в меню ресторану, в чеку), за допомогою якого демонструються різні фото і відео страв або пунктів меню, а також пропонуються програми лояльності.
	Запровадження електронного меню – встановлення сенсорних моніторів на столах ресторану, оснащення офіціантів планшетами для прийому замовлень і автоматичної передачі інформації до кухні
	Привернення уваги до бренду шляхом розміщення позитивних відгуків в соціальних мережах та засобах масової інформації, проведених соціальних акцій і т.д.
	Формування та активне використання клієнтської бази з метою посилення зв'язку зі споживачами, надсилання їх пропозицій з нагоди свят, стимулювання повторних покупок чи більшого обсягу улюблених для конкретного покупця товарів
	Використання інструментів Event-маркетинг – організацію майстер-класів від баристи, кулінарів тощо серед дітей, молоді.
Цінові програми лояльності	Використання дисконтних програм, які орієнтовані на надання споживачеві вигоди у вигляді повернення частини сплаченої вартості товару чи послуг безпосередньо в момент покупки.
	Використання дисконтних програм з метою стимулювання бажаної поведінки – наприклад знижки при купівлі кави чи страв у власну тару – термос, термос-кружку, тамблери.
	Запровадження дисконтних програм для конкретних цільових груп – виділення пільгових годин з метою надання знижок окремим групам: бізнес-ланч для офісних працівників, пільгові години – студентам, багатодітним, пенсіонерам.
	Продаж/подарунок сувенірної продукції з символікою «Шоколадниця», зокрема багаторазових тамблерів, термокружок .

Примітка. Розроблено автором.

На рисунку 3.4 відображена матриця організаційної структури системи бренд-орієнтованого управління ТОВ «Шоколадниця Україна».

Ми в цій структурі виділили співробітників конкретних підрозділів підприємства, які відповідають за відповідну сферу розробки іміджу, його складову, за яку вони відповідають тощо. Його основними перевагами є висока пристосованість до змін навколишнього середовища, використання

ефективних механізми контролю, гнучке управління, ефективне використання співробітників.

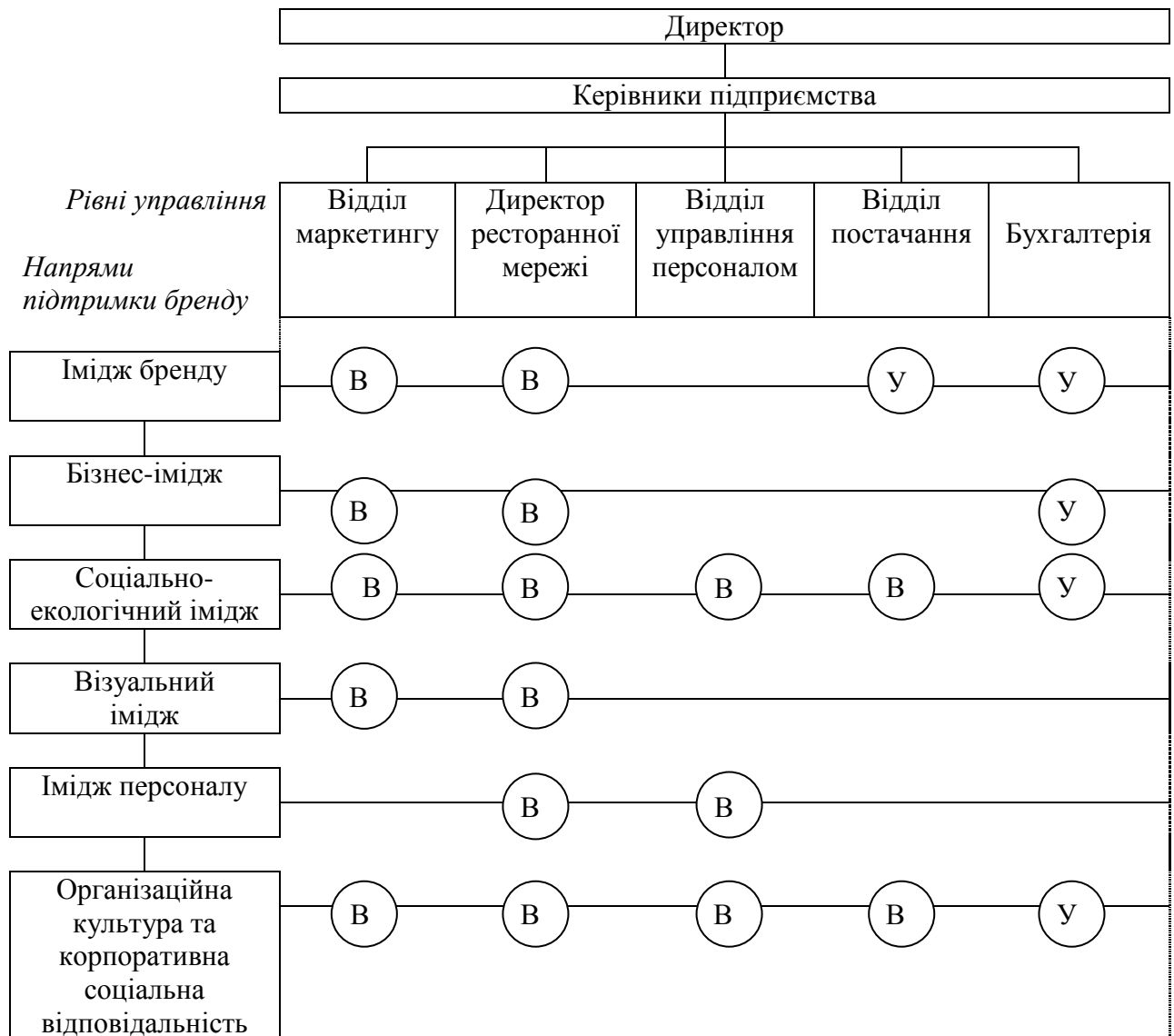


Рисунок 3.4 - Рекомендована організаційна структура бренд-орієнтованого управління на ТОВ «Шоколадниця Україна»

В – відповідальний, У – участь.

Примітка. Розроблено автором.

Керована підсистема БОУ — це зовнішня та внутрішня частини (підсистеми) бренду, їх складові та елементи. Від керованої підсистеми надходять інформаційні потоки, що містять дані, необхідні для оцінювання стану іміджу підприємства та управління ним за результатами аналізу.

Підсистема аналізу відповідає за моніторинг стану конкурентоспроможності бренду підприємства, його оцінку, що здійснюється за відповідними критеріями. Ця підсистема подає інформацію про стан

іміджу та конкурентоспроможності бренду для підсистеми планування, розробки, відбору та реалізації проектів щодо посилення конкурентоспроможності бренду. За результатами аналізу обирається відповідний імідж-проект, проводиться оптимізація управлінських рішень та заходів, виконуються розрахунки ефективності реалізації розроблених запропонованих проектів.

При розробці проектів посилення конкурентоспроможності бренду, незалежно від того чи вони мають переважно соціальне спрямування чи передбачають пряму економічну вигоду, необхідним є обґрунтування ефективності впровадження відповідних заходів. Тому здійснимо таке обґрунтування для декількох заходів, що запропоновані нами в рамках посилення іміджу бренду та зростання лояльності споживачів.

Мобільні додатки забезпечують використання будь-якого сервісу більш ефективно, ніж веб-сайти, адже працюють автономно від мережі інтернет та застосовують вбудовані API портативного пристрою. Вони дозволяють підприємцю створити потужний бренд та розширити ринок збуту. Реалізація мобільних програм лояльності є дієвим інструментом, що забезпечує продавцю ефективну взаємодію з клієнтами, при цьому надає можливість вивчення особливостей їх поведінки та стимулює. А інтеграція додатків із соціальними мережами забезпечує збільшення кількості покупців. Таким чином, поєднання двох пропозицій - створення власного додатку та формування клієнтської бази – забезпечить підвищення лояльності споживачів до бренду. Мінімальна вартість створення мобільного додатку за даними [3] становить 1000 \$, ще 500\$ необхідно витратити на генерацію QR-кодів та оновлення поліграфічних матеріалів (візитівки, меню, реклами брошури). Враховуючи «мінімальну суму замовлення» 135 грн., окупність витрат спостерігатиметься вже після 300 нових замовлень: $(27000+13500)/135=300$ покупок.

Організація майстер-класу для дітей та професійних майстер-класів для дорослих. При визначенні вартості цього заходу необхідно врахувати витрати

на оплату праці працівника, інгредієнти, прибирання, електроенергію. При організації цього заходу необхідним є або облаштування спеціальної зони для проведення майстер-класу або вивільнення зали на певний час, що призведе до зменшення отриманої вигоди в цей час. Розглянемо вартість витрат для обох варіантів (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Економічне обґрунтування витрат на організацію фірмових майстер-класів «Шоколадниця» (на групу з 10 осіб)

Витрати	облаштування окремої зони	вивільнення зали
Витрати на облаштування, грн.:	50000	-
- ремонт приміщення	45000	-
- меблі	15000	-
Витрати на проведення, грн.:	620	1520
- оплата праці майстер-шефа	300	300
- інгредієнти	200	200
- електроенергія	20	20
- прибирання	100	100
- втрачена вигода в наслідок закриття зали	-	1000
Вартість проведення майстер-класу	2000	2000
Вигода від проведення майстер-класу	1380	480
Окупність капітальних витрат, од.	36	-

Джерело: розроблено автором за даними бухгалтерії ТОВ «Шоколадниця Україна».

При оцінюванні витрат на ремонт, ми взяли за основу кошторисну документацію ТОВ «Шоколадниця Україна», що використовувались при проведенні ремонтних робіт в одному з кафе мережі. При визначенні витрат на проведення заходу також використовувались дані підприємства. Нами проаналізовано пропозиції щодо майстер-класів і середня ціна при проведенні для групи з 10 дітей становить 200 грн. [38].

При другому варіанті проведення майстер класів – кафе прийдеться відмовитись від обслуговування клієнтів в залі протягом як мінімум 1,5 год. (з урахуванням підготовчих робіт та прибирання), при середній кількості клієнтів за 5 осіб 1 год. та мінімальному чеку замовлення 135 грн., кафе

втратить замовлень на суму не менше $135*5*1,5=1012,5$ грн. Такі розрахунки нами взяті на основі спостережень кількості клієнтів не в години «пік», саме в такі години можна проводити майстер-класи. Як бачимо, що у випадку облаштування спеціальної зони для проведення таких заходів, економічна вигоди буде вищою – 1380 грн. проти 480 грн., однак окупність капітальних витрат становитиме $50000/1380=36$ заходів. Наприклад, якщо щомісяця проводите три таких заходи – то такі витрати покриються за рік; у випадку проведення двох майстер класів на тиждень, витрати покриються за 4,5 місяці ($36/8$). Враховуючи, що в м. Києві є багато навчальних закладів, така кількість є цілком досяжною. В результаті такого заходу передбачається зростання кола споживачів, крім того відвідувачі майстер класу можуть також придбати продукцію, що також сприятиме збільшенню економічної ефективності від проекту.

У межах соціальної спрямованості ми пропонуємо, в першу чергу, впровадити знижки у випадку придбання кави у «власну тару», при цьому підійти диференційовано: наприклад, запропонувати 5% знижки за використання власної термокружки чи іншого посуду та 10% у випадку використання фірмового тумблера «Шоколадниця». Отже, при визначенні економічної вигоди необхідно врахувати витрати на придбання такого тумблера, нанесення на нього фірмової символіки, а також величину знижки (табл.3.4).

Дисконтні програми є одним із найбільш популярних серед споживачів типів програм лояльності, що спрямовані на надання споживачеві миттєвої вигоди у формі повернення частини сплаченої вартості товару чи послуг. Дисконтні програми бувають із фіксованими знижками і диференційованими або накопичувальними знижками.

Дисконтна програма лояльності з фіксованими знижками передбачає надання миттєвої матеріальної вигоди споживачу у формі відсотка від вартості товару або послуги безпосередньо. Для отримання фіксованої знижки споживач повинен володіти спеціальною дисконтною картою.

Таблиця 3.4 - Визначення витрат на популяризацію використання багаторазових тамблерів/термокружок/термосів

Необхідні рішення	Вигода для кафе	Вигода для клієнта
Замовлення багаторазового посуду (тамблери/термокружки/термоси). Орієнтування на середню ціну на подібну продукцію в інтернеті та магазинах міста	Отримання додаткового прибутку від продажу фірмових сувенірів. Формування позитивних емоцій у споживачів	Отримання багатофункціонального посуду із яскравим дизайном.
Нанесення фірмової символіки на багаторазовий посуд (тамблери/термокружки/термоси)		
Організація продажу у мережі кафе		
Впровадження знижки на каву/чай: - 5% знижки за умови придбання у власну тару - 10% знижки за умови придбання у фірмовий посуд	Зростання лояльності споживачів до бренду. Збільшення «впізнаваності» бренду.	Миттєва економія при покупці

Примітка. Розроблено автором.

Накопичувальні дисконтні програми характеризуються тим, що в них, порівняно із фіксованими знижками, вигода не є фіксованою і сталою величиною, що залежить від купівельної активності споживача: вона прямо залежить від того, наскільки часто і на яку суму здійснював клієнт минулі покупки.

Бонусні програми заохочення лояльності споживачів передбачають, що під час здійснення покупки клієнт отримує деякі умовні бали. За умови накопичення певної кількості балів клієнт може обміняти їх на продукцію. Прикладом в Україні є мережа ресторанних підприємств «Львівська майстерня шоколаду», яка використовує програму лояльності «LOKAL». Чим більше бонусів споживач набирає, тим дорожчий подарунок він може придбати [35, с.116-119]. Отже, споживач отримує не лише матеріальну вигоду (додаткову одиницю блага), а й емоційну – у вигляді бонусів. Така

програма заохочення лояльності значно підвищує прихильність до бренду зі сторони вже існуючих споживачів, оскільки стимулювання отримання бонусів відбувається на постійній основі, що мотивує покупця отримувати більше бонусних балів. Це, в свою чергу, приводить до зростання систематичного придбання продуктів і послуг підприємства. Крім цього, використання таких програма лояльності є накопичення інформації про клієнтську базу, що поступово акумулюється під час участі у програмі лояльності.

Подібними заходами в рамках програм лояльності відвідувачів ресторану є спеціальні бонуси - компліменти від шефа, спеціальні купони на участь в акціях, спеціальні пропозиції на наступну позицію в замовленні і т. ін.

Звичайно, що в рамках одного дослідження не можливо охопити усі напрями підвищення лояльності та конкурентоспроможності бренду, саме тому ми зупинились на тих з них, які доцільно впровадити в першу чергу, оскільки вони не передбачають значних витрат, забезпечують швидку віддачу та зарекомендували себе як ефективні інструменти бренд-орієнтованого управління.

Результати проведеного дослідження дозволяють припустити, що збереження свої конкурентних позицій та подальший розвиток залежить від позиціонування власної торгової марки та забезпечення впізнаваності бренду, що є багатогранним, комплексним процесом, ефективність якого залежить від дієвості системи БОУП. Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості використання запропонованих заходів підтримки бренду та підвищення лояльності споживачів в діяльність закладів ресторанного господарства з метою удосконалення їх виробничо-торгівельної діяльності.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено узагальнення теоретико-методичних підходів до вирішення науково-прикладного завдання розробки теоретико-методичних і прикладних засад формування і реалізації бренд-орієнтованої системи управління підприємством. Отримані науково-теоретичні, методичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Виявлено, що бренд в наші дні - невід'ємна частина активів організації, а брендинг - одні з інструментів ефективного ведення бізнесу. Процес створення і розвитку брендів реалізується за допомогою брендингу. Однак в економічній літературі не вироблено єдиної думки, з приводу того, що таке бренд-орієнтоване управління та як воно пов'язане зі з стратегією управління підприємством у цілому. Брендинг визначають як «процес створення та подальшого управління унікальним об'єктом споживання, який є привабливим для споживача і є носієм доданої вартості». Тобто бренд, перетворюючись в «привабливий» об'єкт споживання надає можливість оптимального задоволення потреби покупця. Завдання концепції бренду - донести маркетингову ідею бренду до споживача. Брендинг - це власне процес створення і розвитку бренду, основний спосіб диференціації продуктів, інструмент просування товарів на ринок і створення довгострокової зв'язку зі споживачами на основі актуальних для споживачів цінностей, закладених в бренд. Іншими словами, брендинг - це управління брендом.

2. Виявлено, що бренд-орієнтована система управління підприємством включає в себе роботи з дослідження ринку, позиціонування продукту, створення імені, дескриптора, слоган, системи візуальної і вербальної ідентифікації, використання ідентифікаційних і комунікаційних носіїв, що відбивають і транслюють ідею бренду. Доведено, що бренд-орієнтоване управління є новим, багатофункціональним і динамічним різновидом діяльності у сфері управління підприємством, а наявність ефективної

стратегії управління брендом – це запорука підвищення конкурентоспроможності компанії, при цьому кожен бренд вимагає самостійної концепції управління, маркетингової та комунікаційної політики.

3. Досліджено діяльність ресторану-кав'ярні ТОВ «Шоколадниця-Україна», що функціонує у м.Київі та має 4 кав'ярні, що відносяться до сегменту «Еліт». Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр. засвідчив, що обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг на підприємстві збільшився у 1,83 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р. Рентабельність витрат/продаж є відносно стабільною – приблизно 8-9% за останні два роки. Оцінка фінансового стану дозволяє констатувати задовільний стан та поступове покращення показників ТОВ «Шоколадниця-Україна», що говорить про відносну фінансову стійкість підприємства та його спроможність підтримувати власний бренд на ринку.

4. Розглянуто особливості функціонування бренд-орієнтованої системи управління підприємства, ядром якої є маркетингова діяльність. Проаналізовану систему маркетингових комунікацій, що на практиці використовує ресторан-кафе «Шоколадниця»: реклама, PR, стимулювання збуту та особисті продажі, соціальні мережі, встановлені переваги та проблеми при їх застосуванні. Здійснено оцінювання цифрової комунікаційної взаємодії підприємства зі споживачами через веб-ресурси на основі аналізу змістового наповнення, зручності навігації, інтерактивності та дизайну сайту підприємства. Цей підхід дозволяє визначати слабкі місця у комунікативній політиці підприємства як складової бренд-орієнтованої системи управління, пропонувати варіанти покращення існуючої ситуації.

5. Здійснено оцінку сприйнятті бренду з боку споживачів на основі визначення індексу NPS (Net Promoter Score), що показав середнє значення лояльності клієнтів щодо бренду. Сформовано профілі конкурентоспроможності брендів основних конкурентів на ринку м.Києва, що дозволило виявити слабкі позиції «Шоколадниця» та необхідності посилення ефективності управління брендом.

6. Обґрунтовано, що процес бюджетування на підприємстві відіграє вагомому значення у прийнятті управлінських рішень, у тому числі у рамках бренд-орієнтованого управління підприємством. Розуміння процесу прийняття споживчих рішень про покупки та визначення оптимальніших статей витрат на маркетинг дозволять оптимізувати бюджети та з більшою ефективністю впроваджувати стратегію бренда. Вдосконалення процесу формування маркетингових бюджетів для підприємств з бренд-орієнтованою системою управління дозволить надавати більш об'єктивну оцінку брендам та знаходити напрямки економії витрат.

7. Результати аналізу позицій бренду «Шоколадниця » на ринку дозволило визначити ряд цінових та нецінових заходів забезпечення лояльності споживачів. Крім того, обґрунтовано доцільність реалізації соціально-екологічних заходів в рамках корпоративної соціальної відповідальності для посилення бренду ТОВ «Шоколадниця Україна», що співвідноситься із світовими тенденціями брендоорієнтованого управління у сфері громадського харчування. Для декількох заходів, що запропоновані в рамках посилення іміджу бренду та зростання лояльності споживачів, здійснено економічне обґрунтування, що показало їх швидку окупність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Domino's Pizza. URL: <https://www.corporate.dominos.co.uk/our-journey>
2. McDonald's CSR Report S018. URL: http://www.mcdonalds.com/jp/content/dam/web/mcdonalds/company/csr/images/CSRS018_e.pdf
3. PBB-design. Створення мобільного додатку. URL: <https://pbb.lviv.ua/posluhy/inshi-posluhy/stvorennia-rozrobka-mobilnykh-dodatki>
4. Starbucks URL: <https://www.starbucks.com>
5. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. 380 с.
6. Аакер Д. Создание сильных брендов. М. : ИД Гребенникова, 2003. 436 с. 2
7. Бізнес-адміністрування : магістерський курс : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Г. Мельника, д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка, канд. екон. наук, доц. І.М. Сотник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 896 с.
8. Бланк И. А. Управление использованием капитала. Киев : Ника-Центр, 2000. 656 с.
9. Божок А. Теоретико-методичні засади бренд-менеджменту компаній. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління.* 2018. Вип. 41(1). С. 125-130.
10. Борошсова В.Г. Адміністративний менеджмент : навч.-метод. посібник / В.Г. Борошсова, М.А. Ажажа, Н.І. Вельчева, Є.С. Коваленко. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 195 с.
11. Гомольська Л. Бренд як соціальний та соціально-психологічний феномен. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія.* 2016. Вип. 1. С. 29-32.

12. Горбанюк О. С. Методичне забезпечення оцінювання багатовимірного впливу іміджу брендів виробів та послуг на власний образ споживача. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2-3. С. 37-45.
13. Гринев В.Ф. *Инновационный менеджмент : учеб. пособие*. К. : МАУП, 2000. 148 с.
14. Данилюк М. О., Лещій В. П. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами : наук. вид. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. 248 с.*
15. Домнин В.Н. *Брендинг: новые технологии в России. 2-е изд., доп.* СПб. : Питер, 2004. 381 с.
16. *Економічна енциклопедія : у трьох томах / за заг. ред. С.В. Мочерного*. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
17. Есмаханова А. У. *Сущность и тенденции развития брендинга. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. Вип. 1. С. 59-63.
18. Зборовська О. М. *Детермінанти впливу на вартість бренду підприємства. Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 26-29.
19. Зубко Д.О. *Формування маркетингового бюджету для підприємств із бренд-орієнтованою системою управління. Управління розвитком*. № 2 (192). 2018. С.87-93.
20. Івашова Н. В *Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством*. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_280_288_0.pdf.
21. Івашова Н.В. *Значення бренду в забезпеченні ринкової позиції підприємств. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. проф. С.М. Ілляшенка*. Суми : ТОВ «Друк-й дім «Папірус», 2011. С. 566-587.
22. Івашова Н.В. *Інноваційна комунікаційна політика промислових підприємств. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за заг. ред. Ю.С. Шипуліної*. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 347-359.

- 23.Івашова Н.В. Методика розрахунку комунікативного впливу бренда промислового підприємства на споживачів. *Проблеми науки*. 2009. №10. С. 35-40
- 24.Івашова Н.В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_280_288_0.pdf
- 25.Кабанова О.О. Науково-практичні рекомендації розвитку бренд-орієнтованого виробництва як основи формування іміджевої економіки. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 18. 2017. С.247-255.
- 26.Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm.
- 27.Ковальчук О. А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економіка, управління та адміністрування. 2018. № 4. С. 84-86.
- 28.Кревенс Д. Стратегический маркетинг : пер. англ. / Д. Кревенс. 6-е изд., доп. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. 752 с.
- 29.Кузьменко Т. С. Конвергенція складових компонентів бренда. *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. Вип. 51. С. 186-191.
- 30.Кузьменко Т. С. Поняття, структурні компоненти та види бренда. *Актуальні проблеми держави і права*. 2010. Вип. 53. С. 185-191.
- 31.Кукса В. М. Формування та позиціонування бренду "України" у світовому просторі. *Фінансовий простір*. 2017. № 2. С. 26-32.
- 32.Кукса В. М. Формування бренду міст України як необхідна складова їхнього розвитку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 110-119.
- 33.Кулібаба В. С. Щодо поняття бренда. *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. Вип. 51. С. 191-194.

- 34.Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / под ред. В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. СПб. : Питер, 2005. 272 с.
- 35.Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пак Т.О. Програми лояльності споживачів як перспективний напрям інноваційної діяльності ресторанних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. №24. С.116-119.
- 36.Лях І. С. Методологічні засади формування маркетингового бюджету підприємства. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/823>.
- 37.Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. №640. С. 334–341.
- 38.Майстер-класи з кулінарії. URL: http://www.parta.com.ua/ukr/master_class/cooking/
- 39.Мантула Б. А. Осмысление феноменов "брендинга" и "брендингования" в философско-коммуникативном пространстве. *Гуманітарний часопис*. 2013. № 2. С. 134-138.
- 40.Маркетинг: [підручник] / за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2009. 1070 с.
- 41.Мельник Л.Г. Информационная экономика : учеб. пособие. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.
- 42.Мельник О. Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2003. № 12. С. 37-46.
- 43.Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Сумы : Університетська книга, 2009. Т. 2. 592 с.
- 44.Перция В. Анатомия бренда. Москва : Вершина, 2007. 288 с.
- 45.Перция В.М. Бренддинг: курс молодого бойца. СПб. : Питер, 2005. 208 с.

- 46.Поклонська Л. С. Ділова репутація та імідж організації та бренду. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2019. № 2. С. 60–69.
- 47.Приходченко Я.В. Бренд-менеджмент торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04. Донецьк, 2009.
- 48.Приходько Д. О. Удосконалення класифікації брендів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2012. № 2. С. 50-55.
- 49.Ромат Є. В. Бренд-маркетингові комунікації підприємств ресторанного господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 3. С. 55-64.
- 50.Світлична А. В. Брендінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 34. С. 180-185.
- 51.Стеблюк Н.Ф. Стратегічні пріоритети формування бренд-орієнтованої системи управління. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* Випуск 12. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/32.pdf>
- 52.Стернат І. Ю. Концепт інакшості як основа бренду Львова. *Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій].* 2018. Вип. 2. С. 141-142.
- 53.Хитра О. В., Вихованчук М. В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендінгу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2019. № 4. С. 149-156.
- 54.Хитрова О. А. Брендінгові технології як спосіб популяризації товарів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2019. Вип. 2. С. 116-125.
- 55.Шаповаленко К. С. Методика комунікаційної підтримки бренду. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2013. № 45. С. 115-121.

- 56.Шегда А.В. Основы менеджмента : учеб. пособие. К. : Товариство «Знання», КОО, 1998. 512 с.
- 57.Шмиголь Н. М. Аналіз методів оцінювання ринкової вартості бренда. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 228-231.
- 58.Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? Киев : Companion Group, 2007. 617 с.
- 59.Юрчак Е. В. Маркетингові комунікації у формуванні брендів мереж підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 346-354.
- 60.Юрчак Е. В. Сучасний стан розвитку концепцій бренда та брендинга в ресторанному господарстві. *Молодий вчений*. 2015. № 10(2). С. 105-112.
- 61.Яцюк Д.В. Управління рекламною діяльністю в системі брендингу на ринку продовольчих товарів : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 / Д.В. Яцюк. Київ, 2008. 20 с.

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
заочної форми навчання

« _____ » _____ 2020 р.

Підпис

С.С. Соляр

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доцент кафедри, к.е.н.

« _____ » _____ 2020 р.

Підпис

В.Е. Кудельський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

професор кафедри,
д.е.н., професор

« _____ » _____ 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище