

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту

Кафедра соціальної філософії та управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

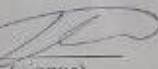
на тему: «Управління брендом готельного-ресторанного господарства»

Здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
IV курсу, групи МБГ-19-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»


(підпис)

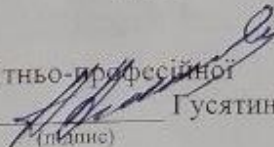
Родіонова Анастасія Андріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис)

Ховрак Інна Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри соціальної філософії та управління
протокол від «02» 06 2023 № 11

Завідувач кафедри соціальної філософії
та управління


(підпис)

Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 18 25.06.2023
(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки
(до захисту, на доопрацювання)

07.06.2023
(дата)

[Signature]
(підпис)

Результат захисту

72/5/Висірко
(оцінка)

15.06.23
(дата)

[Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

С. Р. Бугишів
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

(підпис)

(підпис)

М. В. Голотинський
(ініціали, прізвище)

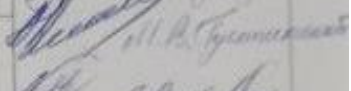
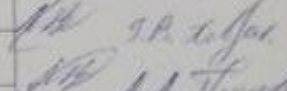
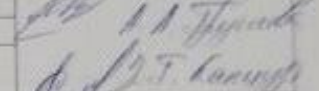
І. В. Хобзар

(ініціали, прізвище)

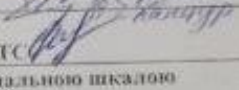
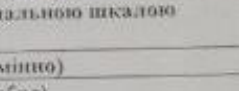
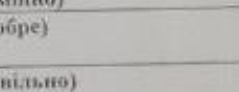
А. І. Жуков

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		    
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ СКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою СКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
92	A	5	15.06.23	    

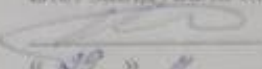
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали СКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою СКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	3 (задовільно)
60-69	D	
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

В.о. завідувача кафедри

 Л.В. Чупрій

2022 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проекту)

«Управління брендом готельно-ресторанного господарства»

Затверджена наказом в.о. ректора від «24» листопада 2022 р. № 1230

2. Строк здачі закінченої роботи 07.06.2023 р.

3. Мета роботи

Дослідження особливостей бренд-менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства та перспектив його розвитку в готельно-ресторанному господарстві України Об'єкт дослідження

Предмет дослідження:

Особливості практичної реалізації управлінської діяльності з формування та розвитку брендів готельно-ресторанного господарства.

Орієнтовна база дослідження

Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» м.Ковель

4. Вихідні дані до роботи

Праці українських і зарубіжних науковців з бренд-менеджменту, документи готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» м. Ковель.

5. Перелік графічного матеріалу

Фотографії ГРК «Наше місто», логотип ГРК «Наше місто», номерний фонд

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

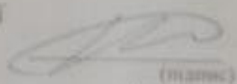
Економічна сутність понять «бренд» і «бренд-менеджмент», концептуальний підхід до системи управління брендом готельно-ресторанного господарства, загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» як основи формування власного бренду, оцінка ефективності маркетингової політики готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» в контексті формування бренд-орієнтованого управління, пропозиції щодо розвитку бренд-орієнтованого управління готельно-ресторанного комплексу «наше місто»

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	15.10.2022	15.10.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	31.03.2023	31.03.2023
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	15.05.2023	15.05.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	02.06.2023	02.06.2023
5	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.06.2023	05.06.2023
6	Отримання відгуку керівника	07.06.2023	07.06.2023
7	Отримання зовнішньої рецензії	07.06.2023	08.06.2023
8	Попередній захист роботи	06.06.2023	06.06.2023
9	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	07.06.2023	07.06.2023
10	Захист роботи	Згідно графіку освітнього процесу	15.06.2023

8. Дата видачі завдання «08» // 2022

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту)


(підпис)

Ховрак І.І.
(прізвище, ініціал)

10. Гарант освітньо-професійної програми


(підпис)

Гусєв М.І.
(прізвище, ініціал)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)

Родіонова А.А.
(прізвище, ініціал)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Економічна сутність понять «бренд» і «бренд-менеджмент».....	6
1.2 Концептуальний підхід до системи управління брендом готельно-ресторанного господарства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НАШЕ МІСТО» ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ	24
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» як основи формування власного бренду засіб	24
2.2. Оцінка ефективності маркетингової політики готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» в контексті формування брендорієнтованого управління	37
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ БРЕНД ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НАШЕ МІСТО»	45

ВСТУП

Актуальність теми. У готельно-ресторанному бізнесі управління брендом є важливою складовою в системі менеджменту підприємства. Це стратегічний інструмент підвищення прибутковості та конкурентних переваг, досягнення стабільності на ринку, впливу на вартість підприємства.

В Україні в індустрії гостинності процес формування та управління брендом лише починається. Він пов'язаний з просуванням міжнародних мережових систем готелей і ресторанів. Національні заклади готельно-ресторанного підприємництва, які домінують на ринку, повільно впроваджують в управлінську систему бренд-орієнтовану діяльність.

Дослідження бренд-менеджменту в сфері готельно-ресторанного господарства України є актуальними з позиції формування чіткого розуміння перспектив, важливості та можливостей сучасного управління формуванням і розвитком брендів, його практичної імплементації у менеджмент готелей і ресторанів у реальних ринкових умовах. Бренд-менеджмент готельно-ресторанного господарства повинен враховувати його специфіку: інтегрованість готельно-ресторанних послуг та ресторанного обслуговування товарами. Отже, значимість прикладних досліджень менеджменту готельно-ресторанних підприємств і розробка пропозицій з проблем впровадження бренд-орієнтованої діяльності залишається актуальною проблемою.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Вчення про бренд і бренд-менеджмент сформували і розвинули видатні зарубіжні вчені Д. Аакер, К. Келлер, Ф. Котлер, Д. Огілві, Е. Райс, Дж. Траут, , П. Темпорал, Г. Чамерсон, П. Фелдвік та інші. Інтерес науковців до брендингових досліджень став стрімко зростати з 2000 р. Лідирують науковці Melewar T C., B Avery Holton та Albert Muñiz, Mihalis Kavaratzis, праці яких в Україні не опрацьовані [42].

Вагомий внесок у розроблення практичних і теоретичних питань бренд-менеджменту в готельно-ресторанному господарстві в останні роки зробили Н.

В. Безрукова, К. М. Бліщук, А. С. Варібрусова, Д. А. Горовий, О. Г. Деркач, О. Б. Каламан, А. О. Касич, Л. С. Мельничук, О. П. Пащенко, Є. В. Ромат, Н. Л. Савицька, С. Ф. Смерічевський, І. В. Струтинська, Н. М. Шматько, Е. В. Юрчак та ін. Однак, дослідження характеризуються переважно загальним характером. Конкретні прикладні аспекти функціонування готельно-ресторанних підприємств на ринку гостинності в Україні досліджені недостатньо, лише почали досліджувати, що свідчить про їх необхідність і актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей бренд-менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства та перспектив його розвитку в готельно-ресторанній практиці в Україні. Внаслідок встановленої мети дослідження виникли такі завдання:

- Розглянути стан менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Наше місто».
- Визначити місце комплексу в конкурентному середовищі сфери гостинності в м. Ковелі, механізми та інструменти комунікаційної стратегії та позиціонування на ринку та у свідомості споживачів, передумови формування бренду послуг/товарів та комплексу загалом.
- Опрацювати і узагальнити теоретичні аспекти сутності бренду і бренд-менеджменту у працях зарубіжних і вітчизняних учених із визначенням їх уточнення для готельно-ресторанного господарства.
- Запропонувати авторське бачення реалізації бренд-стратегії в готельно-ресторанному господарстві України.
- Розробити пропозиції щодо формування бренд-менеджерської діяльності в готельно-ресторанному комплексі «Наше місто».

Об'єкт дослідження: бренд-менеджмент готельного-ресторанного господарства

Предмет дослідження: особливості практичної реалізації управлінської діяльності з формування та розвитку брендів готельно-ресторанного господарства.

Методи дослідження. Використано системний і порівняльний аналіз, узагальнення, наукової абстракції, логічний, методи моделювання. Для формування висновків використано принцип системності загального зв'язку та розвитку.

База дослідження: праці українських і зарубіжних науковців з бренд-менеджменту, документи готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» м. Ковель.

Науково-практична значимість одержаних результатів: розроблення прикладних підходів до формування бренд-орієнтованої системи управління готельно-ресторанних підприємств в Україні.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є результатом індивідуального наукового дослідження, де автор самостійно впроваджував наукові розробки та положення, і аналізував отримані результати

Ключові слова: бренд; бренд-менеджмент; брендинг. стратегія розвитку бренду, бренд-ориентированное управление, позиціонування, бренд-комунікації, бренд-маркетингові комунікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Економічна сутність понять «бренд» і «бренд-менеджмент»

В умовах сучасного бізнесу, підвищення рівня конкуренції на ринку товарів і послуг бренд є ефективним інструментом стратегії менеджерської діяльності сучасного підприємства, необхідною передумовою для забезпечення стабільної позиції на ринку і одним із основних чинників підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління брендом ґрунтується на чіткому розумінні його сутності.

Етимологію слова «бренд» пов'язують із давнім скандинавським і англосаксонським походженням, де «brand» означало «горіти», «ставити мітку», «тавро». Традиція ставити мітки на вироблених товарах існує ще з V тис. до н.е., коли виробники маркували товари для продажу особистим клеймом. В середні віки маркування товарів стало обов'язковим. Упродовж XVII–XIX ст. було законодавчо врегульовано реєстрацію торговельної марки, що отримала назву «товарний знак». Розвиток і утвердження ринково-конкурентної індустріальної економіки в XIX ст. з масово-поточною пропозицією товару загостило питання диференціації власного товару виробника. Для ідентифікації виробника або продавця продукту почали використовувати поняття «бренд». На початку XIX ст. тютюнові, миловарні та фармацевтичні фірми створили перші бренди з уніфікованою упаковкою товару і провели перші рекламні компанії. Масова поява брендів відноситься до другої половини XIX ст.

У науковій літературі загальновизнаного поняття «бренд» не існує. Дослідники еволюції поняття «бренд» виокремлюють такі етапи (табл.1.1) [46, с. 105–106].

Таблиця 1.1

Етапи еволюції поняття «бренд»

Назва та тривалість етапу	Особливості розуміння терміну «бренд»
30-ті рр. – кінець 60-х рр. XX ст.	Панувала товарна/традиційна концепція. Бренд досліджували як продукт, торговельну марку як засіб ідентичності та диференціації товарів/послуг з позиції активних дій компанії-виробника або власника бренду
Кінець 60-х рр. – до кінця 90-х рр. XX ст.	Багатоаспектний підхід. Інтерактивна концепція розглядає сутність бренду як образ сформований відношенням до бренду з позиції споживача та активними діями з позиції виробника. Визначаються ціннісний, фінансовий, маркетинговий, комунікаційний і інший аспекти бренду
Із кінця 90-х рр. XX ст. – по теперішній час	Цілісний підхід. У концепції інтегруючої позиції бренд розглядається як цілісний об'єкт сприйняття, як система, сполучна ланка, що інтегрує всі аспекти діяльності фірми, її взаємовідносини із покупцями

Отже, розуміння поняття «бренд» еволюціонувало від товарної концепції до аналізу складного комплексу економічних і психологічних (символічних) взаємин між виробниками/продавцями товарів і послуг та їх споживачами.

Основні підходи щодо визначення зарубіжними науковцями і практиками сутності бренду подано Додаток А. Багатоваріантність тлумачень пояснюється акцентуванням уваги дослідників на тих чи інших функціях бренду: інформаційна, гарантія якості, індивідуалізація, ідентифікація та диференціація торговельної марки і виробника, образ мислення, погляд і сприйняття споживачів, стратегічний нематеріальний актив компанії (капітал бренду), маркетинговий інструмент, правовий інструмент; складова корпоративної культури, категорія соціальної культури. Зазначені аспекти в інтерпретації поняття «бренд» характерні також для українських вчених (подано Додаток Б).

У сучасній літературі присутні різні підходи до визначення поняття «бренд». Дискусії ведуться навколо питань: 1) бренд – це ідентифікатор диференціації товару, що формується виробником; 2) бренд – це товар плюс його невід’ємна нематеріальна оболонка як образ, що відображає його конкретні характеристики та його суб’єктивний відбиток у свідомості споживачів, який створюється за допомогою виробничих та маркетингових технологій виробника/власника бренду; 3) бренд – це образ властивостей конкретного товару, нематеріальна оболонка, виникаюча як символ довіри, прихильності та самореалізації певної соціальної категорії споживачів до товарів/послуг фірми-виробника; 4) бренд формується а) виробником, б) споживачем, в) спільно виробником та споживачем [46, с. 106].

Більшість українських дослідників трактують бренд за «безтоварною схемою» як нематеріального невід’ємного додатка до торговельної марки, що спільно формується виробником та споживачами. Частина науковців вважає що бренд варто визначати з врахуванням як його ідентифікаційної функції, так і з погляду його нематеріальної природи й генерації їм доданої вартості [15; 17, с. 54; 32, с. 196; 46, с. 106–107]. Бренд – це товар, назва, асоціації та емоції. Бренд у перспективі життєвого циклу розвивається від торговельної марки, створеної виробником, до бренда як образу, створеного зусиллями фірми у свідомості споживача, далі трансформується у брендований товар/послугу та успішний брендований товар/послугу на етапі безпосереднього його придбання [46, с. 107]. Бренд розглядається як результат використання нейромаркетингових методів впливу на сенсорні, когнітивні та емоційні чинники стійкого «відображення» брендovanого товару/послуги в мозку споживача [25, с. 73; 28, с. 56; 46, с. 10].

Більшість вчених вважає, що сучасне розуміння структури бренду охоплює такі складові: цінності бренду і бренд-імідж; маркетингові комунікації зі споживачем; правовий інструмент (інтелектуальна власність); корпоративну культуру компанії як форму відносин підприємства (його співробітників, керівництва або власників) до споживачів товарів/послуг; капітал бренду

(матеріальний актив); механізм сегментації ринку у часі та просторі [18, с. 17; 19, с. 136–137]. Цілісний образ бренду, його фірмовий стиль створюють атрибути: ім'я, символи, колір, слоган, звуки, фірмовий персонаж, форма, аромат, смак, рухи, за якими споживач сприймає, запам'ятовує і впізнає товар/послугу чи торгову марку [2; 39; 40, с. 198]. Основним цілями фірмового стилю є ідентифікація продуктів підприємства, гарантування високої якості продуктів, створення їх образу, який залишить позитивне враження у свідомості споживача.

Найкращими вимірами цінності бренду є лояльність споживачів до бренду, якість, обізнаність та асоціації [1]. Імідж бренду – уявний позитивний образ марки бренду у свідомості споживача. Ідентичність бренду – це планований образ бренду, сукупність характеристик, які формують в уяві споживача чіткий його образ, уявлення про те, яким повинен він бути. Характерною ознакою концепції ідентичності у створенні бренду є забезпечення функцій ідентифікації, диференціації та впливу на споживчу поведінку.

Ідентичність бренду – це його «генетичний код» з такими компонентами: сутність, цінності, асоціації, атрибути, імідж, індивідуальність, позиціонування, сприйняття якості та ядро бренду. Виникло поняття «модель ДНК бренду» як поєднання ідентичності бренду (внутрішні характеристики) та атрибутів бренду (зовнішні характеристики), що відтворює його переваги і передає їх до споживача. Ядро бренду – провідна ідея, легенда, спрямована на споживача, що має на меті завоювання та підтримання його довгострокової прихильності [13, с. 152–153; 23, с. 129].

Узагальнюючи проведені вище дослідження, можна стверджувати, що поняття «бренд» є комплексним і багатоаспектним, який охоплює такі основні визначення:

- складна динамічна система взаємовідносин між суб'єктами ринку, головним з яких є споживач, формування позитивних образно-асоціативних й

емоційно-психологічних комунікативних зв'язків між виробником/власником бренду і споживачем, корпоративних цінностей всередині фірми.

- образ у свідомості споживача торговельної марки товару або компанії загалом, що охоплює сукупність знань, уявлень, асоціацій, впізнання, репутацію, позиціонування, прихильність і схвалення, формує лояльних споживачів і залучає їх до пропагування товару/послуги, а також визначає уявлення виробника про свій продукт, бренд і споживачів; це обіцянка виробника, що через свій товар він буде надавати постійний набір специфічних якостей, цінностей та послуг споживачу, забезпечуючи йому довготривалий купівельний вибір.

- основний інструмент просування підприємства на ринку, нематеріальний актив фірми, один з нецінових засобів управління конкурентоспроможністю.

Інтегровану характеристику бренду визначають як «силу бренду» – це рівень популярності марки у покупця та міра здатності бренда домінувати в даній категорії продуктів, відповідність очікуванням споживачів; рівень взаємовідносин між брендом і споживачами, які створюють бренди; ефективність залучення та утримання споживача, який готовий платити більше за запропоновані якості; здатність відроджувати фірми і навіть галузі; глобальність; інформативність; органічність [32; 46]. Основна сила бренду – унікальна корисність. Основними характеристиками рівня сформованості бренду у бізнесі є висока обізнаність про бренд; ідентичність і позиціонування бренда; позитивні асоціації та емоції, які викликає бренд; наявність постійної бази вірних клієнтів та прихильників; марочний капітал бренда. Дослідники роблять висновок, що товар є брендом, якщо доступний 75% споживачів; 75% аудиторії може лише за однією назвою бренду визначити галузь діяльності, а мінімальна частка в 20% покупців з аудиторії користується ним на регулярній основі. Якщо вся цільова аудиторія обізнана про товар, і він доступний на ринку, проте його не купують, то в даному випадку це не бренд [10, с. 245]. Відносна сила брендів визначається на основі 1) індексу «сила бренду» (BSI,

Brand Strength Index) зі 100 балів, який бере участь у розрахунку вартості бренду; 2) рейтингу бренду до AAA+ у форматі, подібному до кредитного рейтингу, за допомогою збалансованої системи показників, що оцінює маркетингові інвестиції, капітал зацікавлених сторін і ефективність бізнесу [38, с. 61].

Архітектура бренду досліджується переважно як ієрархія брендів компанії (портфель брендів). Однак однозначного алгоритму вибору архітектури брендів не існує. Характеристика кваліфікацій бренду подана Додаток В.

Створення бренду – це стратегічна бізнес-функція, реалізація якої визначає розвиток підприємства. Система професійного управління брендом виникла у рамках північноамериканської школи маркетингу як практичне направлення. Вперше була запропонована та використана на початку 30-х рр. XX ст. у компанії Procter&Gamble менеджером з маркетингу Нівілом МакЕлроем, який був відповідальним за торгову марку мила «Сапау». Для того, щоб оптимізувати управління складниками портфеля він запропонував ввести посаду менеджера для кожної окремої марки. У 50-х роках діяльність з управління брендом стала масовою і практично обов'язковою для всіх суб'єктів ринку. Для її визначення почали використовувати поняття «брендинг». Концепція бренд-менеджменту народилася в 1972 р, коли американські маркетингологи Ел Райс і Джек Траут опублікували серію статей під загальним заголовком «Ера позиціонування». Автори вперше зробили акцент на унікальності товарної пропозиції, яка є головною перевагою товару/послуги і здатна задовольнити специфічні потреби споживача [6, с. 15–19; 34, с. 17]. У 70–80-х рр. XX ст. бренд-менеджмент поширився на всі сфери бізнесу. На початку XXI ст. став самостійною сферою діяльності та методом ведення бізнесу.

У сучасній теорії менеджменту єдиної та загальновизнаної думки щодо визначення понять «брендинг» і «бренд-менеджмент» немає, що пояснюється багатоваріантністю характеристик власне поняття «бренд». Аналіз базових

дефініцій у працях дослідників дозволяє сформулювати узагальнююче комплексне визначення бренд-менеджменту: це політика і філософія фірми, стратегічно орієнтована управлінська діяльність, предметом якої виступає бренд підприємства, спрямована на створення, розвиток і підтримку чіткого образу бренду та напрямів комунікацій його просування на національних, регіональних і глобальному ринках з метою забезпечення високі позицій на ринку, лояльності споживчої аудиторії й зростання трансакцій, посилення конкурентних переваг, довготривалого стабільного життєвого циклу, максимізації капіталу та залучення інвесторів [8; 11; 18; 23; 37, с. 32].

У вітчизняній літературі поняття бренд-менеджмент і брендинг переважно використовують як суміжні. Завданням бренд-менеджменту є розвиток та зростання вартості капіталу торговельної марки та її акумулювання у вигляді бренду [23, с. 127]. Поширеною є думка, що бренд-менеджмент як управлінська технологія є функціональним напрямом поєднання маркетингу та менеджменту, спрямований на використання корпоративно-комунікаційних механізмів представлення сприятливого образу товару/послуги [33, с. 75]. Існує погляд, що брендинг є комунікативною складовою бренд-менеджменту, діяльністю зі створення і виведення бренду на ринок, носієм реалізації маркетингових функцій [13, с.143; 23, с. 128; 37, с. 12]. Маркетологи стверджують, що у складі брендинга як маркетингового інструмента розглядається особлива діяльність по управлінню брендами в процесі їх життя на ринку – бренд-менеджмент [11, с. 41; 46, с. 109]. В еволюційному розвитку концепції стратегічного бренд-менеджменту пройшли чотири основних етапи: управління просуванням маркованого товару, управління іміджем бренду, управління ідентичністю бренду, управління капіталом бренду [16]. Сучасною є концепція бренд-лідерства або бренд-орієнтованого управління підприємством, метою якого є створення та підтримка єдиного інтегрованого образу бренда шляхом спрямовування діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення завдань концепції бренду [13, с. 143; 33, с. 75–76].

Існують дві моделі бренд-менеджменту: азійська (східна) та англо-американська (західна). В азійській моделі бренд-менеджмент передбачає інвестиції у корпоративний бренд, який формує довіру споживачів. Західний підхід виділяє особливу увагу психологічним характеристикам і диференціації бренду [7].

Кожне підприємство індустрії гостинності у своїй діяльності прагне створити сильний бренд. В основі такого бренду лежить категорія готелю або ресторану, повнота і якість спектр послуг, які вони надають. При цьому базовий набір послуг визначений їх категорією/зірковістю (рівень якості та повнота послуг) і включає набір стандартних послуг, призначених для задоволення потреб споживачів. Одна з основних відмінностей між брендами полягає у наданні додаткових послуг, спрямованих на задоволення потреб конкретних потреб клієнтських груп. Ці послуги створюються з метою перевищення очікувань клієнтів. Досвідчені споживачі надають велике значення якості та розмаїтості додаткових послуг, оскільки це підвищує цінність бренду в їхніх очах, навіть якщо вони не збираються скористатися всіма доступними послугами. Так, у готелі можуть спростити процедуру бронювання номерів та реєстрації клієнтів, пропонувати ширший набір послуг із обслуговування номерів, прання або чищення одягу, створити особливі умови для проживання бізнесменів.

Бренд-стратегія готельно-ресторанних підприємств повинна враховувати загально-управлінські принципи (об'єктивності, системності, науковості, комплексності, необхідності пристосування до особливостей тощо) та обов'язково використовувати специфіку організації готельно-ресторанного бізнесу: 1) життєвий цикл послуг і товарів обмежується їх особистим споживанням на місці отримання; 2) клієнто-орієнтованість, що передбачає проведення регулярного моніторингу клієнтських потреб, постійний пошук напрямів підвищення рівня задоволення гостей; 3) постійний і динамічний розвиток бренду, орієнтація на бренд, коли всі ресурси і всі аспекти ведення бізнесу узгоджуються на ідеї формування сильного бренду та іміджу

підприємства; 4) відповідність параметрів бренду та корпоративної культури підприємства, що передбачає повне розуміння та підтримку місії та характеристик бренду всіма співробітниками [14, с. 21; 22; 29, с. 13–18].

Ефективна бренд-менеджерська політика створює цінності та переваги бренду для споживачів і виробників готельно-ресторанних товарів/послуг, які визначені у табл. 1.2 [10, с. 246; 18, с. 17; 32, с. 196; 37, с. 17–20; 46, с. 106–107].

Таблиця 1.2

**Цінності та переваги бренду для споживачів і виробників
готельно-ресторанних товарів /послуг**

Цінності та переваги бренду
для споживачів
Ідентифікація товару/послуги, обіцянка унікальної функціональності, споживчих якостей і зниження ризиків, уявлення про основні цінності підприємств
Комплекс вражень після придбання і використання товару/послуги, формування позитивної і довготривалої лояльності до бренду
Система цінностей, традицій та норм, які поділяють цільовий сегмент споживачів і компанія-виробник. Символ соціального статусу
Зменшення витрат на придбання, оформлення замовлення та доставку товару/послуги
для виробників товару/послуги
Ідентифікована система, просування свого продукту на ринку товарів/послуг. Створює комплекс емоційних та раціональних асоціацій. Інформує клієнта про унікальні переваги готелю/ресторану, матеріальні та нематеріальні вигоди використання. Орієнтація в розмаїтті пропозицій
Альтернатива цінової конкуренції, додаткові інвестиції, інструмент зниження ризиків, посилення конкурентоздатності. Створює природні бар'єри на ринку (його сегменті) для нових конкурентів
Залучення нових споживачів, зростання багаторазових транзакцій, створення постійної лояльної аудиторії клієнтів, що забезпечує силу бренду. Збереження позицій при змінах економічної ситуації
Нематеріальний актив. Створення додаткової вартості підприємства та його акцій. Готовність споживача купувати товар/послугу за вищою ціною при наявності на ринку аналогічних продуктів інших торговельних марок
Презентує статус послуг/товарів та їх покупця, рівень його задоволення

1.2 Концептуальний підхід до системи управління брендом готельно-ресторанного господарства

Процес створення та управління брендом є пріоритетною складовою стратегічного розвитку більшості підприємств у різних сферах. Створення сильного бренду можливе лише за умови забезпечення взаємозв'язку між корпоративною та управлінською стратегіями, остання охоплює комплексне використання механізмів та інструментів реалізації бренд-менеджерської діяльності. Е. Райс і Д. Траут сформулювали 22 закони брендингу, використання яких у практичній діяльності дозволяє приймати обґрунтовані, виважені управлінські рішення [6; 18, с. 18–19]. Зміст основних з цих законів подано Додаток Г. Ці рекомендації мають узагальнюючий характер. В економічних умовах України необхідно враховувати особливості готельно-ресторанного підприємництва.

Бренд-менеджмент готельного-ресторанного господарства – це управлінська діяльність, предметом якої виступає бренд підприємства/корпоративної мережі, який складається з бренду послуг/товарів та іміджу підприємства/корпоративної мережі. Важливо враховувати інтегровану комбінацію бренда і брендинга послуг та бренда і брендинга товарів (ресторанні страви та напої). Пропонується в загальній схемі архітектури портфеля брендів підприємства створювати власну систему: бренди готельно-ресторанних послуг, бренди відпочинку та розваження клієнтів, споживчі бренди ресторанних товарів (фірмових страв і напоїв), бренд шеф-кухаря в ресторанному бізнесі [43]. Завданням бренд-менеджменту є створення концепції унікальності та просування фірмових послуг, які безпомилково дозволяють споживачам розпізнавати бренд готелю або ресторану серед конкурентів, створюють його образ і підкреслюють позиції,

забезпечують у клієнтів позитивні асоціації, пов'язані з торговельною маркою, високий рівень задоволення, бажання багаторазового відвідування [32, с. 197]. Це умови довгострокового тренд-зростання цінності сильного, успішного і конкурентоспроможного бренду, завоювання лояльності споживачів.

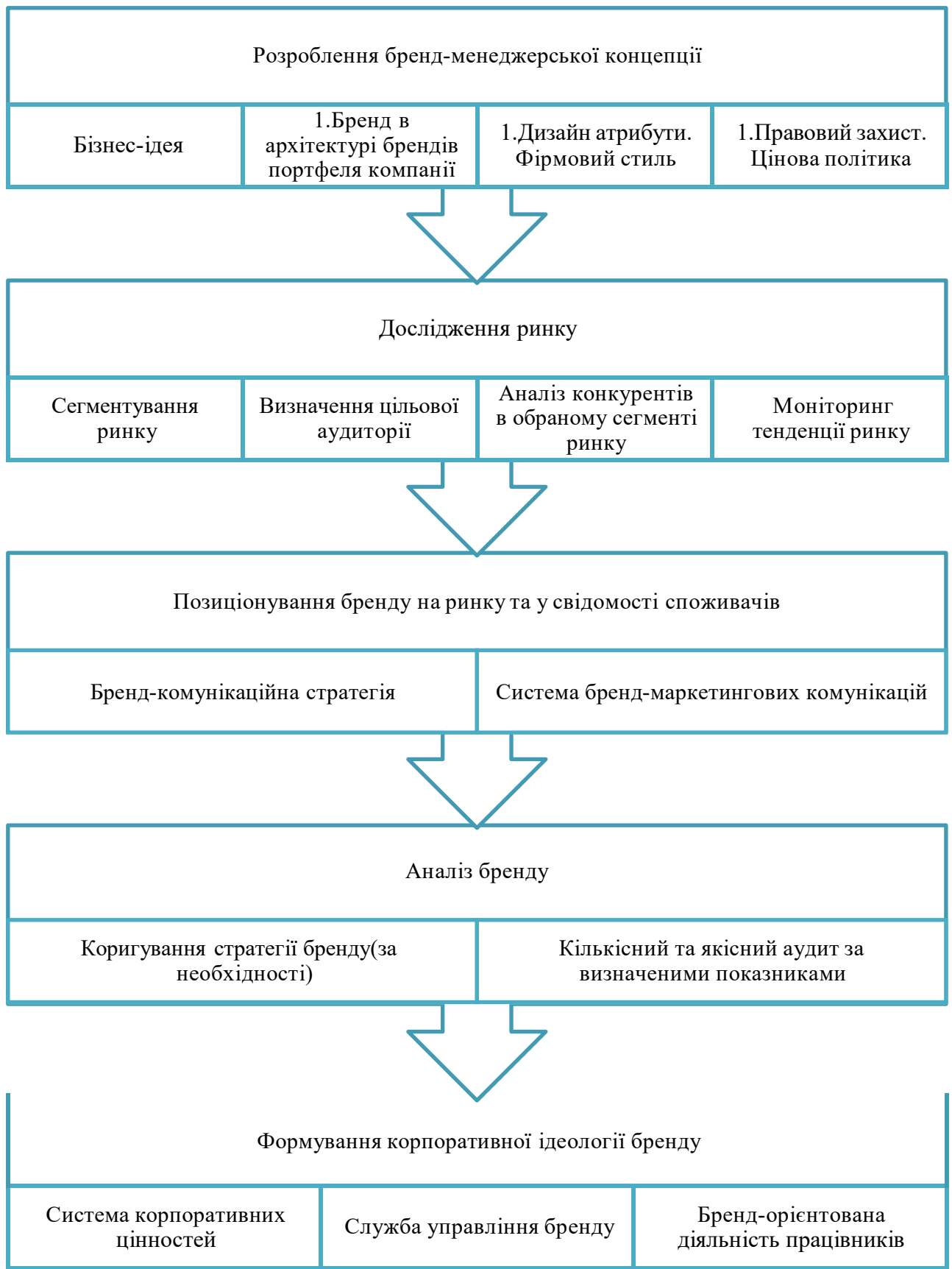
У системі бренд-менеджменту виділяють два рівні реалізації – стратегічний та тактичний – де основою для класифікації є мета, напрямок, часова шкала і критерії ефективності (табл. 1.3) [23].

Таблиця 1.3

Рівні управління брендом

	Стратегічний	Тактичний
Часова шкала	Довгострокова	Середньо- і короткострокова
Мета	Формування стійкої конкурентної переваги, збільшення вартості компанії	Управління поточною позицією бренду на ринку
Напрямок змін	Вибір системи позиціонування та ідентифікації, максимальне використання потенціалу і можливостей	Активізація системи внутрішньої і зовнішньої комунікації
Прийняття рішень	Вищий рівень управління	Менеджери середнього і нижчого рівня
Критерії ефективності	Ріст вартості бренду, а в кінцевому результаті – доходів	Аналіз поточних показників (співвідношення витрати-результат)

Науковці пропонують різнопланові моделі управління брендом [3;11, с. 37-38; 13, с. 142–146; 23, с. 128–129; 38, с. 40–44; 41; 43]. Їх аналіз дозволяє визначити послідовність дій, механізми та інструменти бренд-стратегії в готельно-ресторанному господарстві. Узагальнена модель управління брендом подана у рис. 1.3.



Джерело: створено автором

Рис. 1.3 Модель управління брендом. Розроблено автором

На початковому етапі розробляються бренд-менеджерська концепція: бізнес-ідея, сутність і стратегія управління брендом, його роль і місце в архітектурі брендів портфеля підприємства (новий, розширення існуючого, зміцнення, ребрендинг), визначаються відмінності від конкурентів і потенційні переваги, дизайн, питання забезпечення правового захисту, збутово-цінова політика. Необхідно обґрунтувати унікальність бренду, сформулювати легенду, назва, місію, цінності та вигоди від бренду, вивчити потреби потенційних споживачів і найоптимальніші варіанти їх задоволення, рівень конкуренції на ринку. Це тривалий, складний і дорогий процес, що вимагає спеціалізованих знань, великої кількості інформативних і фінансових ресурсів, допомоги компаній-партнерів. Бренд-стратегія – це живий організм, вона може змінюватися в залежності від завдань, які ставить перед собою бізнес. Важливо, щоб бренд-менеджерська стратегія відповідала стратегії розвитку компанії.

В управлінні готельних та ресторанних послуг значення мають імідж закладу, атмосфера гостинності, якість продукції та сервісу, розширення і персоналізація послуг, вивчення і врахування інтересів і потреб кожного клієнта (інтереси, вподобання, враження тощо), етика і естетика високого рівня обслуговування, оформлення та організація місць продажу послуг, інтер'єр (комфортний, оновлений), розташування, екстер'єр (відпочинкова зона для дорослих і дітей, альтанки, «живий куточок» тощо). Формується мережа готелів «від дизайнера», еко-готелів. У ресторанному продукті визначальні цінова політика, оформлення меню, запропонований перелік якісних страв і сервіровка стола [33; 40, с. 200]. Заклад повинен відрізнятися від конкурентів як за якістю, так і за рівнем сервісу, пропонувати нові враження та емоції. Українські науковці пропонують створювати модель ДНК бренду готельно-ресторанних закладів (табл.1.4) [33, с. 129].

Другий важливий етап – дослідження динаміки ринку: аналітика конкурентів, їх позиціонування та сприйняття споживачами; визначення лояльних сегментів споживачів, які готові купити запропонований продукт; аналіз-прогноз цільової аудиторії, щоб виявити інсайти покупця; якщо бренд

вже існує – дослідження поточного стану бренду. Необхідно моніторити нові тенденції ринку, які впливають на формування потреб і смаків потенційного споживача для прогнозування його майбутньої поведінки.

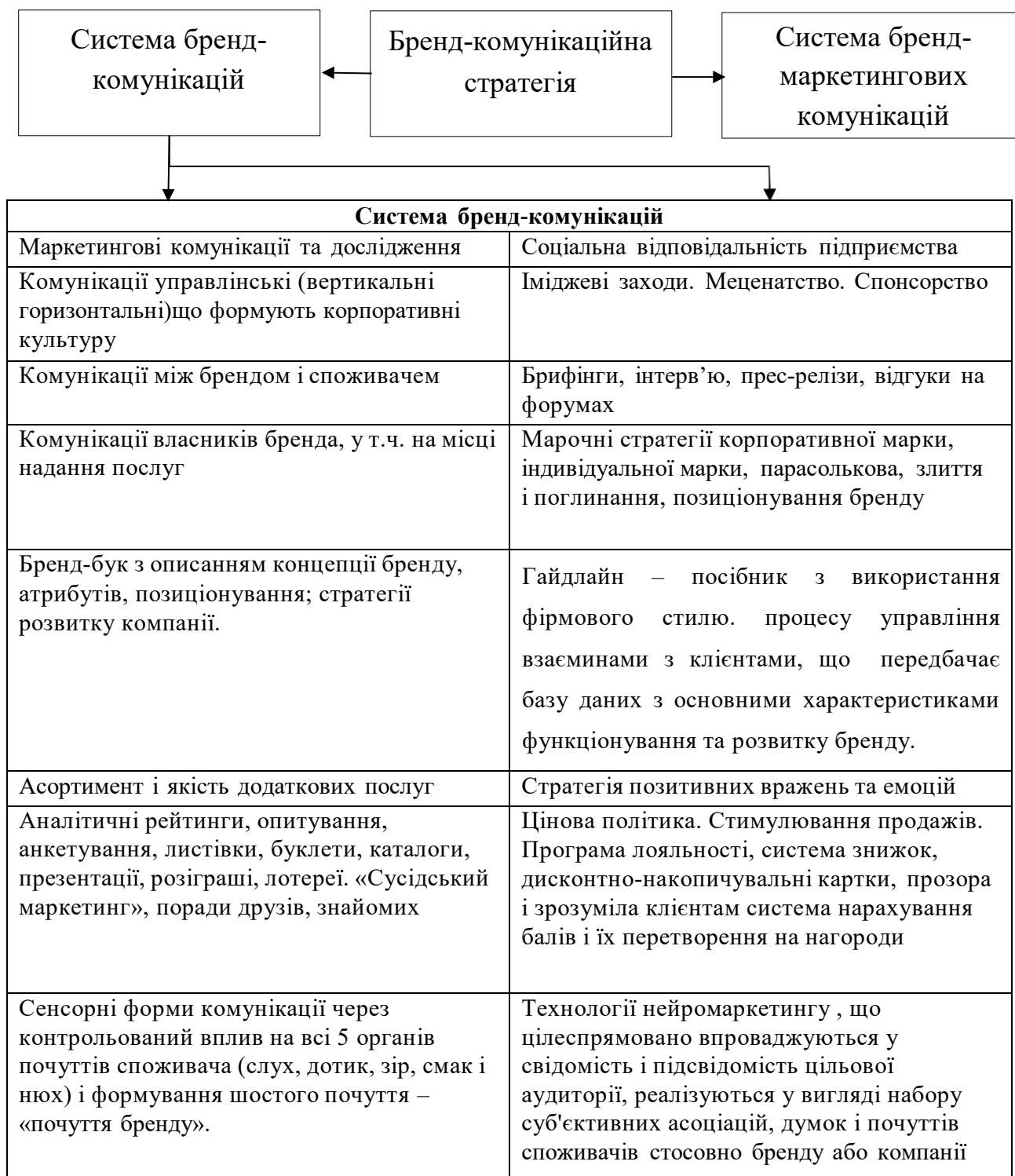
Наступним у процесі управління брендом є позиціонування бренду на ринку та у свідомості споживачів. Завданнями просування бренду є створення позитивного іміджу підприємства, формування та стимулювання лояльності постійних клієнтів, можливість впізнання бренду і формування стійких асоціацій: чим відрізняється конкретний бренд від конкурентів за якістю і рівнем сервісу [20; 33, с. 75; 37].

При введенні бренду на ринок, здійснюється програма впровадження, яка включає такі складові, як надання інформаційної підтримки, проведення тренінгів для персоналу і розробку детального плану комунікації з цільовою аудиторією. Важливо створити комплексну програму інформаційного забезпечення процесу управління брендом з основними характеристиками його функціонування та розвитку. Вона реалізується через механізми бренд-комунікаційної стратегії та бренд-маркетингових комунікацій.

Модель ДНК бренду готельно-ресторанних підприємств

Ядро «ДНК» бренду			
Ідентичність бренду (система ознак і якостей бренду, що забезпечує його ідентифікацію і диференціацію)	Якість	Рівень задоволення потреб клієнтів щодо продукції та послуг, який визначається їхньою суб'єктивною оцінкою корисності.	Атрибути бренду (набір звукових, візуальних, емоційних, позитивних чи негативних асоціацій)
	Цінність	Поєднання функціональних, соціальних та індивідуальних аспектів бренду формує сприйняття споживачем важливості товару (послуги)	
	Індивідуальність	Особливі, неповторні якості, з якими асоціюють клієнти бренд підприємства	
	Імідж	Образ підприємства, який складається у свідомості клієнтів, формується за допомогою різноманітних факторів. Ці фактори включають комплекс заходів, таких як корпоративна соціальна відповідальність, а також особистий досвід і комунікацію з клієнтами	
	Асоціації бренду	Система знань клієнта про готельно-ресторанний комплекс; система почуттів, які виникають у клієнта при спогадах про бренд, при взаємодії з його атрибутами або під впливом комунікацій	
	Позиції бренду	Місце бренду в свідомості споживача поряд із конкурентними брендами	

Бренд-комунікаційна стратегія об'єднує всю сукупність комунікацій бренду: внутрішні та зовнішні (маркетингові, соціальні, економічні). Це комбінація видів діяльності, які впливають на ставлення споживачів до брендів компанії або її товарів, сприяє створенню іміджу бренду [20; 27]. Основні ефективні бренд-комунікації визначені на рис.1.1 [20; 27; 28].



Джерело: створено автором

Рис. 1.1. Бренд-комунікаційна стратегія позиціонування бренду в готельно-ресторанному господарстві

Бренд-маркетингові комунікації використовують інтегровані комунікаційні зв'язки. Основною метою є досягнення маркетингових цілей бренду шляхом впровадження конкретних інструментів маркетингу. Канали комунікації мають бути відкритими для споживача, щоб він без проблем міг спілкуватися із брендом. Об'єднуються засоби онлайн-просування і офлайн-просування. Важливо, щоб ідентичність бренду була цілісною у цифровому та традиційному середовищі.

Комбінація бренд-маркетингових інструментів залежить від інвестицій, цінових категорій закладів, вартості задіяних комунікацій, оптимального розподілу залежно від цілей. Найбільш результативними є маркетингові технології, що адаптовані до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

З урахуванням загальної тенденції діджиталізації, підприємство повинно максимально використовувати всі доступні функції інформаційних технологій компанії та Інтернету для поліпшення взаємодії з клієнтами.

Реалізуються такі маркетингові інструменти як «Якісний відпочинок» з друзями або у кругу сім'ї, «Якісно нагодувати», «Масове швидке обслуговування» з елементами самообслуговування, «Відчуття єдиної родини» та інші.

Українські підприємці для підвищення ефективної діяльності вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу використовують закордонні марочні стратегії, характеристика яких подана у табл.1.6 [9, с. 26–27; 32, с. 197].

Таблиця 1.6

Марочні стратегії бренд-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі України

Марочна стратегія	Маркетингова політика
Стратегія корпоративної марки	Об'єднання продукції та послуг під єдиним брендом та створення сприятливого ринкового середовища, що сприяє швидкому впровадженню інновацій та забезпечує економію витрат
Стратегія індивідуальної	Різні заклади в мережі мають власну індивідуальність, назву та імідж, що допомагає детально сегментувати ринок згідно з вимогами різних

марки	цільових аудиторій
«Парасолькова» стратегія	Поєднання корпоративної та індивідуальної марок. Кожен з цих брендів є окремим сімейством, де кілька продуктів мають одну назву

Продовження таблиці 1.6

Стратегія злиття і поглинання	Поєднання брендів придбаного оператора зі структурою компанії, що прискорює інноваційний розвиток і ефективне впровадження передових технологій, підвищуючи конкурентоспроможність
Стратегія позиціонування бренду	Стратегія 1) широкого проникнення реалізується через просування хостелів та закладів швидкого харчування (низькі ціни); 2) стратегія інтенсивного маркетингу

Важливий етап бренд-менеджменту – це формування організаційної культури фірми або побудова корпоративної ідеології бренду. Вона об'єднує всі підрозділи і працівників фірми навколо загальної мети, підвищує ініціативність і нематеріальне стимулювання співробітників для створення бренду, підвищення його цінності для споживачів. Корпоративна структура охоплює: а) систему цінностей, ділових принципів норм поведінки, психологію менеджменту, традиції; б) службу бренд-менеджменту, де бренд-менеджери відповідають за створення та оновлення унікальних характеристик бренду для досягнення максимальної ефективності, а також розроблення планів антикризового управління брендом. Головний результат успішної корпоративної культури полягає у залученості персоналу, відчутті співробітниками ідентифікації з компанією, їхньому бажанні працювати ефективно і сприяти успіху організації. Такі заходи сприяють ефективному управлінню брендом, що дозволяє готелям і ресторонам залишатися актуальними на ринку, який швидко змінюється і є насиченим.

Заслуговує на увагу еволюція брендингових комунікацій. У 80-ті рр. ХХ ст. вони розглядалися як одностороннє спілкування – від бренду до споживача, у 90-х рр. головним стає двостороннє спілкування, з 2000-х рр. домінує позиція, що бренд допомагає людям спілкуватися між собою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НАШЕ МІСТО» ЯК ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» як основи формування власного бренду засіб

Індустрія гостинності, до якої належать готельний і ресторанный бізнес характеризується як феномен ХХІ ст., один із провідних напрямів соціально-економічної діяльності. Її справедливо вважають бізнесом ХХІ ст. завдяки динамічності та прибутковості. Серед головних тенденцій сучасного розвитку індустрії гостинності можна виділити:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікація готельно-ресторанних послуг;
- утворення значних за розмірами корпоративних форм — готельних і ресторанных ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями;
- широке використання в індустрії гостинності інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу;
- інтеграція капіталу готельно-ресторанних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;
- розвиток мережі невеликих готельно-ресторанних підприємств зорієнтованих на конкретний сегмент ринку;
- широке використання наукового менеджменту в організації та управлінні готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанне господарство як економіка сервісного типу орієнтується на подальше покращення сервісу та якості обслуговування, пошук новітніх джерел конкурентних переваг. Найбільш ефективними формами організації бізнесу з середини 89-х років ХХ ст. є створення та розвиток мережевої системи готельно-ресторанних закладів, позиціонування їх торговельних марок як брендів на ринку та серед потенційної лояльної аудиторії.

В Україні за рівнем розвитку готельно-ресторанне підприємництво значно відстає від країн Європи. У 2021 р. в Україні було 69,7 тис. підприємств, які займалися тимчасовим розміщенням і організацією харчування. Серед загальної кількості суб'єктів господарювання 89,2% належали підприємцям і забезпечували 55,2% від загального обсягу реалізованої продукції [36, с. 378, с. 384]. Нараховується приблизно 3,6 тис. готелів і понад 12 тис. ресторанів. Готельний фонд України становить 0,9% від європейського [38, с. 27].

Національний ринок гостинності в Україні характеризується низьким рівнем інтеграції, більшість готелів та ресторанів є окремими одиницями і не належать до жодного бренду чи мережі. Частка готельних мереж в Україні становить близько 2%, що є дуже низьким показником. Станом на 1 січня 2023р. на ринку послуг розміщення представлені готелі восьми успішних міжнародних готельних мереж: Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group, Accor Group, Hilton Worldwide, Wyndham Hotels & Resorts, BWH Hotel Group, Marriott International. Готелі цих мереж представляють 16 міжнародних готельних брендів. У ресторанному бізнесі лідирують іноземні компанії Brand Finance, Starbucks, McDonald's та KFC, які мають найдорожчі ресторанні бренди [38, с. 63].

В Україні три готельні мережі можна вважати загальнонаціональними: Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group. Але за кількістю готелів вони домінують на ринку України. Поширюються національні ресторанні мережі України: Пузата хата, Domino's Pizza, Мафія, Бюро Вин, This is Пивбар, Salateira, Аргентина-Гриль, Pesto та інші, які заснували в травні 2021 року в Національну Ресторанну Асоціацію України (NRA of Ukraine). Мережа онлайн-ресторанів Foodz Ukraine має у Києві 37 ресторанів з 12 брендами ресторанів: Greenbar Cafe, Супчик Салатик, Шанхайский Кот, Chackmak Doner, PokeOke та інші.

Розвиток і прибутковість готельно-ресторанного підприємництва значно скоротилася через пандемію, наслідки російської агресії проти України,

зменшення відвідувачів і купівельної спроможності населення. Одночасно зросли рівень конкуренції та залежність від ринкової кон'юнктури. Враховуючи значення бренду як конкурентної переваги, механізму просування продукту на ринку та зацікавленості споживачів, отримання економічних вигод суб'єктом господарювання, брендування готелів і ресторанів в Україні повинно було б перетворитися на звичайну практику. Цей процес регулюється Законом України Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» і передбачає юридичне оформлення права торговельну марку, логотип, слоган, дизайн сайту та фірмового стилю загалом[2421]. Але через системні проблеми більшість готелів і ресторанів втрачають бажання та стимул проходити процедуру категоризації готелів та класовості ресторанів. Так, в Україні на кінець 2020 р. категорію мали лише 276 готелів, зокрема відповідають категорії «п'ять зірок» 45, «чотири зірки» – 92, «три зірки» – 106 категорії, одна-дві «зірки» - лише 33 [21].

Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» у м. Ковель Волинської області є незалежним, локальним підприємством. Історія комплексу почалася з ідеї забезпечити житлом і нагодувати людей, які приїжджали у Ковель по справах і подорожуючих за кордон. У 2004 р. було відкрито готель з кафе-баром. Опрацьовуючи бізнес-ідею, було вирішено розширити заклад і відкрити ресторан. Дослідження в 2005–2006 рр. ринку готельно-ресторанного сервісу у місті Ковелі виявило їх обмежений характер і одночасно наявність потенціальної цільової аудиторії споживачів. Сприяючим фактором було проведення в Ковелі у 2006 р. Міжнародного фестивалю народної творчості «Ковельське літо», Всеукраїнського семінару «Розвиток малого і середнього підприємства на Волині», початок співпраці м. Ковеля і польського містечка Ленчна. Ці події стали поштовхом для розширення закладу, оскільки створювали потенціал збільшення туристичного потоку та гостей м. Ковель, яких треба було забезпечити тимчасовим розміщенням і харчуванням. Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» став відповіддю на потреби міста у створенні закладів гостинності, пропонуючи комфортні номери для

проживання і ресторанні послуги гостей і туристів міста. Мережа потенційних клієнтів закладу зростала за рахунок жителів міста та навколишніх громад.

Із 2006 р. заклад працює як готельно-розважальний комплекс. Він розташований за 11 хвилин пішки від залізничної станції «Ковель» та 10 хвилин пішки від Ковельського історичного музею, поряд з ТРЦ «Bristol», в 67 км до озера Світязь і Шацьких озер. До складу комплексу входять 3-х зірковий готель на 15 номерів з лобі-баром і ресторан. Визначалася мета – послуги надання готельних номерів для тимчасового розміщення людей та організація дозвілля клієнтів; забезпечення відвідувачів здоровим харчуванням. Кведи економічної діяльності відповідають видам господарської діяльності комплексу: готельному і ресторанному. Нормативно-правове поле готельно-ресторанного комплексу подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Нормативно-правове поле готельно-ресторанного комплексу
«Наше місто»**

Власник ФОП Прадійчук Анатолій Романович
Статус фізичної особи: не перебуває в процесі припинення
Код ЕДОПОУ 1543506011
Готель «Наше місто» зареєстроване 12.02.2005 р. Готельно-розважальний комплекс (готель і ресторан) «Наше місто» з 2006 р.
Скорочена назва ГРК «Наше місто»
Уповноважена особа Прадійчук Анатолій Романович
Кведи видів господарської діяльності:
55.10. Діяльність готелів і подібних закладів тимчасового розміщення
55.20 Діяльність засобів розміщення на період відпуски та іншого тимчасового проживання
56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
56.21. Постачання готових страв для подій
56.29.Постачанні інших готових страв
56.30 Обслуговування напоями
93.29. Організація інших видів відпочинку та розваг
Контактна інформація: hotel.nashemisto@gmail.com (03352) 53738

Місцезнаходження: 45000, вул. Залізнична, будинок 3 м. Ковель Волинська обл.

Джерело: створено автором

Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» не зареєстровано як торговельна марка. Логотип має ознаки герба м. Ковеля: золота підкова з короною, що оточена трьома хрестами (Додаток Д). Атрибути та фірмовий стиль закладу ще повністю не опрацьовані. Елементи фірмового стилю ГРК «Наше місто» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Елементи фірмового стилю готельно-ресторанного комплексу
«Наше місто»**

Назва елементу	Опис
Назва комплексу (неймінг)	«Наше місто» (nashemisto)
Логотип	Має ознаки герба м. Ковеля: коло, в центрі якого зображена золота підкова з короною, що оточена трьома хрестами.
Фірмові кольори	Поєднання золотавого (достаток, вишуканість), бежового (безпека, надійність) і бурштинового (насолода)
Фірмовий шрифт	Звичайний
Слоган	«Даруємо смак до життя»

Джерело: розроблено автором

Відсутність торговельної марки та юридично закріплених повністю розроблених атрибутів зменшує розуміння унікальності та ідентифікації комплексу «Наше місто».

Виходячи з запропонованої схеми ідентичності бренду [23, с. 129] представляємо модель ідентичності готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ідентичність готельно-ресторанного закладу «Наше місто»

Компоненти ідентичності	Характеристика компонента
Вид торговельної марки	Юридично не зареєстрована. Готель і ресторан комплексу не мають зірковості та класності.
Власність	Індивідуальна. ФОП
Орієнтація	Територія діяльності - локальна, м. Ковель і навколишні громади. Сегмент ринку клієнтів: туристи і гості міста,

	пасажери, які прямують в інші міста та за кордон, жителі міста. Більшість клієнтів – постійно нові
Місія	Стиль життя успішної людини. Якість. Гостинність. Відповідальність.

Продовження таблиці 2.3

Компоненти ідентичності	Характеристика компонента
Ціль	Задоволення суспільних потреб. Прибутковість. Лідерство у своєму сегменті готельно-ресторанних послуг м. Ковеля.
Асоціації	Престиж. Інтегрованість послуг і товарів готельного і ресторанного спрямування. Тематика закладу: туристичний Ковель
Імідж	Позитивний. Якість, уважність, чесність.
Індивідуальність	Поєднання готельних і ресторанних послуг. У ресторанному підприємстві поєднання масового швидкого обслуговування у денні години та розважального відпочинок у вечірні години.
Позиція	Гість – найважливіший пріоритет роботи комплексу.
Сприйнята якість	Гарна презентація. Уважний підхід до кожного клієнта. Смачна кухня.
Цінності	Безпека. Затишок. Дружня атмосфера
Ядро	«Тут можеш відпочити!»

Джерело: створено автором

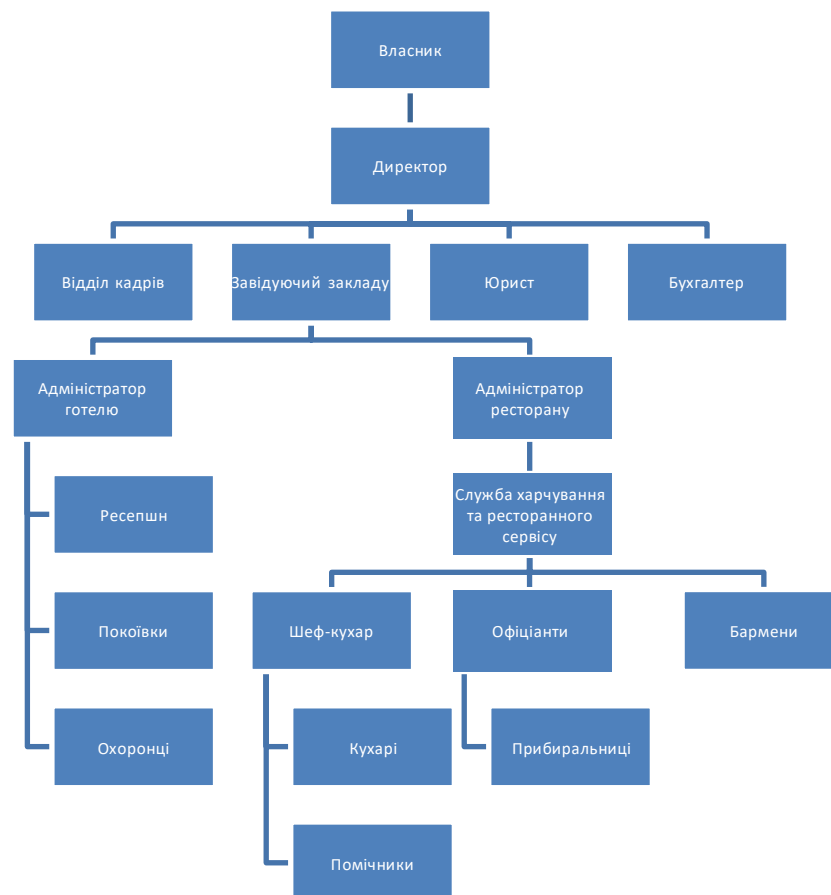
Комплекс «Наше місто» розташований за 11 хвилин пішки від залізничної станції «Ковель» та 10 хвилин пішки від Ковельського історичного музею, поряд з ТРЦ «Bristol», в 67 км до озера Світязь і Шацьких озер. Територія розміщення комплексу відповідає критеріям вибору: розташована в центральній частині міста, двоповерхова будівля готелю, окрема будівля ресторану, можливість установа літнього майданчика, безкоштовна приватна автостоянка (47 місць) для зручності та безпеки гостей. Будівля готелю поєднує традиції та сучасність. Вона має привабливу червону черепицю та балкони, що додають йому шарму. Колону будинку завершує герб міста. На зеленій території комплексу є спеціальні прилади для приготування барбекю, де гості можуть готувати смачні страви.

Внутрішній інтер'єр комплексу оформлений зі смаком, поєднує сучасні елементи зі збереженням традиційного стилю. В основному використовується

поєднання дерев'яних меблів, світлих кольорів та приємного освітлення. Він вражає своєю елегантністю та гармонією. Декоративні елементи, використання природних матеріалів, м'які кольори та приємне освітлення створюють атмосферу комфорту і розслаблення. Розробленням дизайну будівлі готелю і його внутрішніх приміщень, ресторану, логотипу займалися професійні спеціалісти.

Організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» можна класифікувати як функціональну. Вона розділена за напрямки, кожен з яких очолює функціональний керівник. Схема функціональної структури управління комплексом подана на рис. 2.1. Сильною стороною використання функціональної структури є поділ процесів на безліч різних операційних відрізків, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, а з іншого – веде до послаблення взаємодії функціональних підрозділів.

Стратегія та інструменти менеджменту комплексу «Наше місто» спрямовані на забезпечення якісної сервісної політики готелю і ресторану.



Джерело: створено автором

Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»

Власник комплексу «Наше місто» визначає загальні напрями, місію та стратегічні рішення щодо розвитку комплексу, кадрову політику, інвестиційну та фінансову політику, до якої належить визначення видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби. Він виступає координатором між директором, керуючим комплексом і керівниками обслуговуючих служб.

Власник призначає директора, який є організатором виконання його розпоряджень, відповідальним за імідж комплексу, позиціонування його на ринку та серед споживачів. Директор комплексу зобов'язаний забезпечити постійний і динамічний розвиток, атмосферу, орієнтацію всіх працівників на імідж підприємства, клієнтоорієнтоване управління:

- здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства; відповідає за всі комунікаційні зв'язки;
- керує роботою підрозділів, управлінням фінансів, персоналом, маркетингом, ресурсами готельного та ресторанного бізнесу;
- контролює якість готової продукції та обслуговування, відповідає за сервісну політику готелю і ресторану;
- забезпечує стандарти безпеки, якості та гігієни.

Директору підпорядковуються менеджер з кадрів, юрист, бухгалтер, служба безпеки, керуючий комплексом, адміністратор готелю, менеджер-управитель ресторану, які виконують функції керівництва службами комплексу.

Керуючий комплексом є керівником і організатором зовнішньо-орієнтованої та внутрішньої діяльності комплексу:

- координація роботи між відділами і забезпечення ефективного функціонування комплексу загалом;

- організація та управління роботою обслуговуючих служб комплексу;
- розроблення та реалізація комунікаційної стратегії через інструменти загальних і маркетингових комунікацій;
- встановлення оперативних процедур та стандартів обслуговування;
- контроль якості послуг, вироблення та виконання планів роботи;
- розвиток і впровадження ефективних систем управління, що сприяють покращенню продуктивності та якості роботи;
- взаємодія з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення задоволення їх потреб.

Готель «Наше місто» відносить до готелів малої місткості. Номерний фонд складається з 15 номерів, але відповідає потребам різних категорій гостей. За роботу готелю відповідає старший адміністратор», до обов'язків якого входить:

- управління номерним фондом готелю, бронювання номерів та керівництво процесом реєстрації гостей;
- організація служби прийому і розміщення гостей та служби готельного обслуговування;
- надання інформації про готельні послуги та умови перебування гостей, взаємодія з гостями, оперативне вирішення їхніх поточних проблем, організація додаткових послуг;
- питання, пов'язані зі збереженням майна гостей та безпекою в готелі;
- керівництво роботою готельного персоналу, включаючи призначення графіків, навчання та мотивацію.
- здійснення фінансового контролю роботи готелю.

Номери готелю обладнані з урахуванням стандартів якості та комфорту, із зручними меблями та аксесуарами, що додає номерам атмосферу затишку та комфорту. Характеристика номерів подана в додатку Ж.

Кожен номер має власну ванну кімнату з усіма необхідними зручностями, включаючи душ, фен та безкоштовні туалетні приналежності. Надаються додаткові послуги: дзвінок «будильник», сніданок у номер. На всій території комплексу діє безкоштовний Wi-Fi. Крім того, кожен номер має робочий стіл та зручні крісла для тих, хто приїхав з бізнес-цілями.

Служба прийому і розміщення є першим контактним пунктом для гостей готелю. Рецепція працює цілодобово, обладнана комп'ютерною системою управління. Служба займається бронюванням, реєстрацією і розміщенням гостей, проведення розрахунків оплати за проживання, наданням інформації про послуги комплексу. Адміністратори надають додаткові послуги: інформацію про туристичні місця, ресторани, магазини міста, виклик таксі, трансфери, екскурсії, бронювання квитків на культурні заходи та поїздки, місць у ресторанах, допомагають гостям під час їх прибуття та виїзду. Без додаткової оплати гостям надається замовлення залізничних та авіаквитків, доставка в номер кореспонденції та факсів, виклик швидкої допомоги і користування медичною аптечкою.

Служба готельного обслуговування відповідає за забезпечення комфортного перебування гостей у номерах та відповідне функціонування готельної інфраструктури. Служба має чітку організаційну структуру, де кожен співробітник виконує свої обов'язки з максимальною відповідальністю та професіоналізмом. У готелі передбачено цілодобове обслуговування номерів. Покоївки забезпечують чистоту і порядок у номерах, технічний персонал відповідає за ремонт та підтримку технічного обладнання. Служба готельного обслуговування складається з кваліфікованого персоналу, який має багаторічний досвід у галузі готельної індустрії.

До структури комплексу «Наше місто» входить ресторан на 80 осіб із традиційною українською та європейською кухнею, лобі-бар і літня тераса на 30 осіб. Служба харчування та ресторанного сервісу відповідає за забезпечення високоякісного харчування та гастрономічного задоволення для гостей.

Менеджер (управитель, адміністратор) ресторану «Наше місто» керує його підрозділами – рестораном і баром, кухнею, контролює і організовує робочий процес на всіх етапах. Менеджер ресторану:

- планує меню, замовляє і забезпечує постачання необхідних продуктів, координує з постачальниками, контролює якість готової продукції;
- готує фінансові звіти, контролює бюджет ресторану;
- приймає резервації столиків та керує процесом обслуговування гостей в ресторані;
- організовує та координує роботу персоналу ресторану, підтримує теплу і довірчу атмосферу в команді;
- вирішує питання, пов'язані зі зручністю та комфортом гостей, включаючи розміщення, особливі потреби та претензії
- вирішує проблеми пов'язані з недоліками у роботі закладу та негативними відгуками відвідувачів.

Кінцева мета роботи менеджера — позитивний імідж ресторану через задоволення клієнтів якістю сервісного обслуговування та страв. Завжди бере участь у маркетингових заходах.

Працівники ресторану слідкують за якістю продуктів, пропонують різноманітні кулінарні варіації, відповідаючи різним смаковим уподобанням гостей. Шеф-кухар працює з місцевими фермерами та постачальниками, щоб гарантувати свіжість та якість кожної страви, постійно вдосконалює фірмове меню, яке поєднує класичні рецепти із сучасними гастрономічними тенденціями. На замовлення готуються дієтичні, вегетаріанські та безглютенові варіанти страв. Надаються послуги банкетів та кейтерингу, організації весілля, корпоративних заходів та інших святкових подій. Професійне обслуговування гостей у ресторані та барі, навігація по меню, рекомендації щодо страв та напоїв, швидке та ввічливе обслуговування, індивідуальний підхід до кожного клієнта — усе це входить в обов'язки персоналу. Вони завжди готові відповісти на запитання гостей та забезпечити їхнє задоволення під час відвідування ресторану.

Отже, менеджерська робота в готельно-ресторанному комплексі «Наше місто» відповідає загальним принципам управління. Якість управлінської діяльності доцільно визначити за допомогою SWOT-аналізу. Він дозволить внутрішні фактори: сильні, які допоможуть у досягненні мети, та слабкі сторони, зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть негативно впливати на роботу комплексу. Проведений SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розташування: Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» знаходиться неподалік залізничного вокзалу в центральній частині міста Ковель, що забезпечує зручний доступ для місцевих жителів і туристів Інфраструктура: Готельно-ресторанний комплекс: готель з лобі-баром, ресторан з літньою терасою. Комплекс пропонує банкетний зал і конференц-послуги. Це надає можливості для різних подій і заходів. Організація та управління. Добре розроблена функціональна система управління. Мала плінність кадрів. Майже відсутність конфліктів Якість обслуговування: Комплекс славиться високою якістю обслуговування, професійним персоналом та дбайливим підходом до клієнтів Репутація: «Наше місто» має вже завойовану добру репутацію серед клієнтів, які відвідують готель і ресторан. Це забезпечує системні повторні транзакції, розширення сегменту потенційних клієнтів і зростання їх лояльності	Конкуренція: У Ковелі існують інші готелі та ресторани, що призводить до високого рівня конкуренції в цій галузі. Але це не впливає на вартість послуг і привабливість «Нашого міста» Обмежений простір: Готель має лише 15 номерів, ресторан розрахований на 80 місць. Обмежуються можливості для проведення великих заходів і конференцій Організація та управління. Відсутність зареєстрованої торговельної марки. Ознаки неформальної системи управління. Відсутність досконалої системи контролю. Недостатній рівень професійної освіти Сегментація ринку. Майже Дослідження не проводяться. Інормация щодо клієнтської бази використовується через власний сайт. Це негативно впливає на маркетингову діяльність, та загалом на доходність закладу. Відсутність унікальності. Необхідно визначити і пропагувати маркетинговими заходами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення послуг: Доцільність розширення послуг, таких як спа-процедури, фітнес-центр, додаткові розважальні пропозиції. Це може привернути нових клієнтів і збільшити дохід. Розвиток маркетингу: Розширення маркетингових комунікацій, використовуючи новітні технології. Впровадження цікавих ідей	Економічна нестабільність: Економічні і політичні загрози зменшують попит на готельні та ресторанный послуги Зміни у законодавстві: Зміни у законодавстві, що стосуються готельного та ресторанного бізнесу, можуть вимагати додаткових витрат або обмежень, що можуть

Залучення нових партнерів. Співпраця з місцевими підприємствами. Партнерські угоди з місцевими туристичними агентствами, компаніями та організаціями для залучення нових клієнтів Юридичне оформлення марки «Наше місто» та брендування послуг і товарів	вплинути на роботу комплексу Онлайн-конкуренція: Зростаюча популярність онлайн-бронювання готелів та ресторанів може призвести до збільшення конкуренції з боку онлайн-платформ та агрегаторів, що може вплинути на кількість бронювань через прямий контакт з клієнтами
---	--

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз комплексу «Наше місто» показав відповідність організації роботи комплексу задекларованій діяльності. З нашого погляду, послуги і товари комплексу мають марочний характер, гарантію якості обслуговування гостей. Базові послуги доповнюються якістю та значним асортиментом додаткових послуг. Керівництво комплексу моніторить клієнтські потреби, шляхи високого рівня сервісу і комфортного відпочинку, слідкує за останніми тенденціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу. До компетенцій адміністраторів керівництво готелю відносить знання ділової української мови, володіння польською мовою і бажано англійською, знання ПК, комунікабельність, відповідальність, розуміння ефективного обслуговування.

Сформовано імідж комплексу «Наше місто» на ринку послуг гостинності Ковеля. Існує стійка лояльна група споживачів. Рівень завантаженості готелю 90-100 %. За останні два роки кількість бронювань зросла на 20% і продовжує зростати. На інтернет-сайті комплексу 95% гостей залишають позитивні відгуки про чистоту номерів і якість обслуговування у номерах. Протягом останнього року 85% гостей заявили про задоволення рівнем комфорту у номерах та швидкістю виконання їх запитів. На різних форумах відвідувачі готелю оцінюють умови проживання в 4,2 бала з 5 балів, 8,9 з 10 балів. 95% гостей рекомендували готель своїм знайомим, основними причинами для рекомендацій були якість обслуговування та комфортність номерів. На сайті Restaurant Guru позиція ресторану «Наше місто» оцінюється як 8 серед ресторанів міста Ковеля. Його рейтинги на Facebook оцінюються як 3*, на Google – 4.4*, на Foursquare – 6,4 з 10 [30; 31]. Це свідчить про довіру гостей до комплексу та ефективність його роботи.

Таким чином, у готельно-ресторанному комплексі «Наше місто» сформовані умови для юридичного оформлення торговельної марки і власного бренду послуг і товарів. Бренд постає, як комплексна характеристика продуктів закладу, що робить їх ідентифікованими та пізнаваними для потенційних споживачів, формує імідж комплексу. Бренд має надати діяльності готелю і ресторану нових особливих та унікальних властивостей, стати основою бренд-менеджменту в управлінській діяльності.

2.2. Оцінка ефективності маркетингової політики готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» в контексті формування брендорієнтованого управління

Стратегія торговельної марки і власного бренду послуг і товарів готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» повинна забезпечуватися бренд-орієнтованим управлінням. Його завданням є формування та підтримка цілісного образу бренда за допомогою всіх елементів комплексу маркетингових заходів, орієнтації діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення функціональних, емоційних, соціальних, психологічних характеристик бренду. Бренд-орієнтований підхід визначають концентрація на сегментах цільової аудиторії, характеристиках їх потреб; відносини зі всіма контактними аудиторіями і формування лояльності споживачів, фокус на життєвих цінностях, формування корпоративної культури [13].

Бренд-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі може бути ефективним за умови системи маркетингових комунікацій, що забезпечують правильне позиціонування послуг/товару на ринку та у свідомості споживачів:

- висвітлюють напрями розвитку, пропозиції та асортиментну політику і ціни;
- формують виражену індивідуальність послуг/товарів, репутацію, позитивний імідж послуг/товару та закладу загалом, іміджеві атрибути;

- формують у свідомості споживача чітке сприйняття продукту підприємства, відмінність їх пропозиції від пропозиції конкурентів.

Проведене дослідження маркетингової політики готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» показало, що комплекс маркетингових комунікацій охоплює інструменти двосторонньої (інтерактивної) комунікації власника бренду з потенційним клієнтом в місцях безпосереднього надання послуг та в умовах зовнішнього середовища. Маркетингові комунікації спрямовані на встановлення ефективного контакту з потенційними споживачами з метою прямого і непрямого інформування про заклад, переконання та нагадування про свої послуги і товари. Вони охоплюють інтегроване використання загально-комунікаційних традиційних і цифрових маркетингових комунікацій. Виявлений спектр інформаційних інструментів, які використовує адміністрація підприємства подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Традиційні та цифрові інструменти маркетингових комунікацій
готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»**

Традиційні інструменти	Цифрові інструменти
• Комунікації власника, адміністрації, у т.ч. на місці надання послуг • Гнучка цінова політика. Програма лояльності, система знижок, дисконтно-накопичувальні картки. • Додаткові послуги • Текстова і візуальна реклама у місцях надання послуг • Реклама у ЗМІ, включаючи газети, журнали та інші друковані видання • Зв'язок з клієнтами через телефон, надання інформації та прийом замовлень • Інформація про публічні заходи, які проводяться в комплексі та привертають увагу громадськості • Організація свят, презентацій та публічних заходів, які приваблюють відвідувачів та сприяють популяризації комплексу • «Сусідський маркетинг», поради друзів, знайомих	• Власний інтернет-сайт, де можна ознайомитися зі всіма послугами та забронювати номер • Онлайн-система замовлення їжі та послуг готельного комплексу для доставки клієнтам • Присутність у соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter, Instagram, де комплекс активно взаємодіє з клієнтами та розміщує актуальну інформацію • Активна взаємодія з користувачами, відповіді на коментарі та запитання у соціальних мережах, проведення рекламних акцій та конкурсів • Використання соціальних медіа оптимізації (SMO) та соціальних медіа маркетингу (SMM) для залучення та збереження клієнтів • Банерна реклама на інтернет-ресурсах • Позитивна критика в медіа, що

• Різноманітна презентація меню, що привертає увагу гостей • Пропозиція комплексних меню та швидкого обслуговування • Товар на винос • Фірмові страви, що виражають унікальний стиль та смак комплексу • Салфетки з логотипом «Наше місто» • Музичне оформлення, яке створює приємну та затишну атмосферу для гостей • Територія, екстер'єр, парковка	створює позитивне уявлення про ГРК «Наше місто» • Використання соціальних медіа оптимізації (SMO) та соціальних медіа маркетингу (SMM) для залучення та збереження клієнтів
---	--

Джерело: створено автором

Оцінити комунікаційний вплив на роботу готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» важко. За інформацією директора комплексу конкретної розробленої маркетингової політики немає. Статистика та оцінка результатів (бюджет маркетингових заходів/зростання прибутковості) не ведеться. Бюджет залишковий. Адміністрація, виходячи з ринку гостинності в Ковелі, не бачить реальної потреби у проведенні маркетингових досліджень.

Головне завдання маркетингових комунікацій – інформувати споживачів про конкретні послуги/товари готелю і ресторану комплексу «Наше місто», залучити споживачів, сформувати сегмент лояльних і постійних клієнтів, як наслідок, забезпечувати зростання дохідності. Опосередкованою нецінковою оцінкою їх ефективності є позиціонування і конкурентоспроможність комплексу на ринку готельно-ресторанного сервісу в Ковелі. Результати дослідження готелю «Наше місто» на основі порівняльного аналізу популярних готелів м. Ковеля подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Позиціонування та конкурентоспроможності готелю «Наше місто» на ринку готельних послуг м. Ковеля

Критерії	Готелі Ковеля			
	Наше місто	River Park	Золота підкова	RestTime
Розташування та доступність	Розташований за 1,5 км від	Розташований в центрі міста,	Розташований при в'їзді до місту, та	Розташований за 3 км від

	авто- та залізничного вокзалу, Відстань до центру 2 км.	поряд з парком ім. Лесі Українки.	за 3 км від центру	центру, та поряд з ТЦ «Ювант»
Загальна якість	4,4 відносно Goggle, 8,6 на сайті Booking	3,0 відносно Goggle, 6,0 на сайті Booking	4,0 відносно Goggle, 8,4 на сайті Booking	4,5 відносно Goggle, 8,6 на сайті Booking
Комфорт номерів, персонал, співвідношення ціна/якість	Комфорт - 8,7. персонал - 9,1 ціна/якість - 8,6	Комфорт 7,9. Персонал 8,3. Ціна/якість 7,8	Комфорт 8,4. Персонал -9,0. Ціна/якість – 8,6	Комфорт 8,7, персонал 9,1, ціна/якість 8,8

Продовження таблиці 2.6

Інфраструктура	Двохповерховий гостьовий будинок із власним рестораном Кількість номерів-15	П'ятиповерховий готель, в якому на 1 поверсі є заклади загального користування Кількість номерів-22	Двохповерховий готель з власним кафе-баром Кількість номерів-10	Трьохповерховий готель з власний фітнес-центром на 1 поверсі Кількість номерів-19
Наявність додаткових послуг	Безкоштовна приватна парковка, 47 місць. Сауна. Більярд	Безкоштовна парковка готелю. Бізнес-центр	Безкоштовна приватна автостоянка	Безкоштовна приватна автостоянка. Власний стадіон
Програма лояльності	Безкоштовні або знижені послуги	Переваги для повторних відвідувачів	Безкоштовні або знижені послуги	Персональний менеджер та тренер
Харчування	Є власний ресторан. Сніданок. Прилади для барбекю	Бар. Сніданок Кав'ярня і міні-маркет на території	Бар	Кафе
Категорія/зірковість	Відсутність категорії	3-х зірковий готель	Відсутність категорії	Відсутність категорії
Реклама	Обмежена реклама	Активна реклама	Обмежена реклама	Активна реклама
Репутація	Блискуче	Добре	Дуже добре	Чудово

Отже, у готельному бізнесі в Ковелі домінують маломісткі готелі без зірковості з майже однаковим рівнем сервісу. Гості готелю «Наше місто» на пошукових сайтах оцінили його сервіс вище середнього. За рейтингом готель поділяє 2-3 місце з Hotel Resttime, поступаючись новозбудованому готелю «Комфорт»[30; 31]. Готель пропонує спеціальний дисконт вихідного дня з п'ятниці до понеділка, корпоративні тарифи для компаній на основі укладення договору, спеціальні пропозиції на свята. Розмір знижок на проживання може досягати 20%.

Для оцінки ресторану «Наше місто» в ресторанному сервісі м. Ковеля вибрані ресторани однакового цінового сегменту за порівняльними критеріями, які доступні для дослідження. Переваги і недоліки в роботі ресторану «Наше місто» порівняно з конкурентами подані у табл. 2.7 [31].

Таблиця 2.7

Позиціонування та конкурентоспроможність ресторану «Наше місто» в ресторанному сервісі м. Ковеля

Критерії	Ресторани Ковеля			
	Наше місто	Мірамар	Classic	Orange
Розташування та доступність	Близько до залізничного та автовокзалу.	При в'їзді до міста, поряд з автошляхом	Центр міста	Центр міста
Рейтинг серед 55 ресторанів міста	8	5	6	21
Оцінка якості сервісу	4,4 в Google	4,3 Google	4,5 в Google	4,3 в Google
Особливості	Банкетний зал. Лобі-бар. Тераса. Барбекю. Дитяче меню. Немає послуги бронювання столиків	Банкетний зал. Лаунж. Шведська видача. Караоке. Дитячий майданчик	Бар. Паб. Дитячий майданчик. Майстер-класи для дітей	Банкетний зал Веранда. Караоке.
Кухня	Українська, європейська	Європейська	Італійська, японська	Українська та європейська
Лояльність клієнтів	Ексклюзивні пропозиції та	Безкоштовна доставка їжі.	Бонусна програма. Доставка їжі	Відсутня програма

	акції	Дисконтна картка		лояльності
Репутація	«Добре».	«Відмінно»	«Відмінно»	«Добре»

Джерело: створено автором за даними [31]

Ресторан займає 8 місце серед 55 ресторанів м. Ковеля, однак кількість пропозицій обслуговуючого сервісу і програм лояльності значно менше порівняно з іншими ресторанами. Одна з причин - відсутність аналізу ринку послуг в ресторанах міста.

Складовою маркетингових комунікацій є цінова політика, пов'язана з програми стимулювання збуту. Порівняльна характеристика цінової політики в готелях і ресторанах м. Ковеля.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика цінової політики в готелях і ресторанах м. Ковеля

Назва готелю	Готелі				
	Наше місто	River Park	Золота підкова	Comfort	Hotel Resttime
Цінова політика номерів	810-1160	595-695 грн за добу	450-700	550-1050	520-1300
Назва ресторану	Ресторани				
	Наше місто	Мірамар	Classic	West Road	Orange
Цінова політика					
Ціна на одну особу	Від 60 грн.	Від 120 грн.	Від 60 грн.	від 80 грн	від 80 грн
Ціна за сніданок/обід/вечерю	89-117	В межах 200 грн.	105-135 грн.	79-115 грн	Від 80 грн.
Ціна за спеціальний страву	від 150 грн	Від 250 грн	Від 200 грн	Від 150 грн	Від 150 грн
Ціна за напої	Коктелі від 45 грн, Ціна за пляшку алкоголю від 330 грн	Коктелі від 50 грн, Ціна за пляшку алкоголю від 350 грн	Коктелі від 70 грн, Ціна за пляшку алкоголю від 270 грн	Коктелі від 75 грн, Ціна за пляшку алкоголю від 380 грн	Коктелі від 40 грн, Ціна за пляшку алкоголю від 500 грн
Банкетна ціна на одну особу	Від 800 грн	Від 700 грн.	Від 500 грн.	Від 700 грн.	Від 500 грн.

Джерело: створено автором.

У ціновій практиці готелю і ресторану комплексу «Наше місто» простежується вплив рівня цін конкурентів на аналогічні продукти, а також собівартість, якість і реальний попит на послуги, інвестиційні можливості. .

На пошукових сайтах сервісні послуги готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» оцінюються: Google- 4,4; Facebook – 3*; Foursquare – 6,4 [30; 31]. Економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» вимірюють ефективність його менеджменту, але вони недоступні. В Україні середньогалузевий рівень рентабельності ресторанного і готельного бізнесу сягає 15-25%. Враховуючи майже 100% завантаження готелю та значний обсяг відвідувачів ресторану, можна зробити висновок про рентабельність закладу.

Проведений аналіз оцінки роботи готелю і ресторану комплексу «Наше місто» дає змогу дійти висновку про їх конкурентоспроможність на ринку гостинності м. Ковеля. Переваги охоплюють розташування (близькість до залізничного вокзалу, туристичних і торговельних закладів), якість обслуговуючого сервісу з уважним ставленням до клієнтів, прийнятну цінову політику, різноманітне меню з національною та європейською кухнею, програму лояльності для споживачів, надання додаткових послуг. Комплекс відомий позитивною репутацією, своїм сегментом постійних і перспективних клієнтів, переважно позитивними відгуками. Адміністрація комплексу бере участь у благодійних проектах та прагне бути соціально відповідальними.

Маркетингові заходи готельно-ресторанного комплексу «Наше місто», з нашого погляду, носять несистемний, неконкретний, пасивний і не персоніфікований характер. Перспективи розвитку пов'язані з вирішенням питання: а) юридичного оформлення торговельної марки «Наше місто» та її ідентифікації; б) ідентифікації брендингової надбудови послуг і товарів (атрибутів); в) сутності та ефективної спрямованості інструментів маркетингових комунікацій до проектних сегментів споживачів; г) бренд-орієнтованої стратегічної політики комплексу.

Менеджмент комплексу повинен враховувати новітні тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства, теоретико-практичні досягнення в індустрії гостинності.

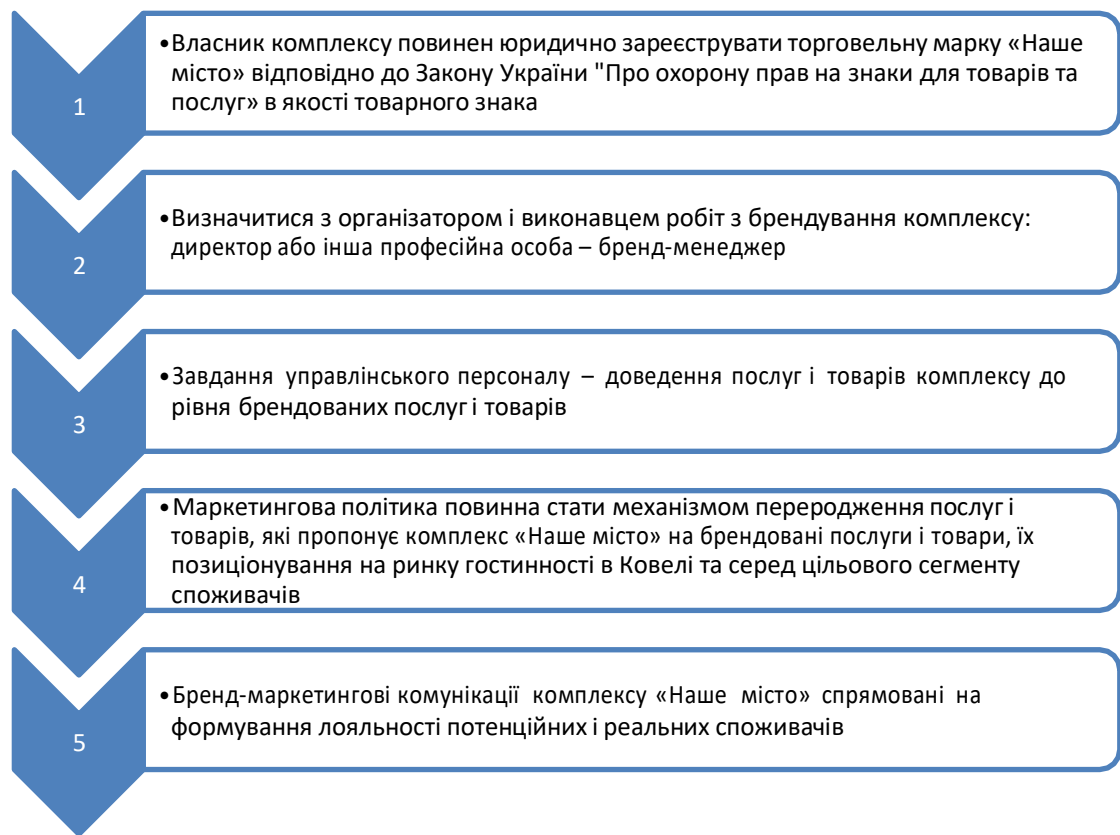
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ БРЕНД ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НАШЕ МІСТО»

Аналіз результатів проведеного дослідження управлінської діяльності в готельно-ресторанному комплексі «Наше місто» діє змогу визначити перспективи і пропозиції, спрямовані на розвиток бренд-орієнтованого управління закладом.

Готельно-ресторанний розважальний комплекс «Наше місто» працює на ринку сервісних послуг м. Ковеля 17 років. За цей час завоював репутацію високого рівня обслуговування серед готелів і ресторанів міста. Менеджмент комплексу працює над взаємовідносинами закладу та його потенційними споживачами, формуванням і залученням лояльних клієнтів, збереженням іміджу «Нашого міста». Однак, в умовах сьогодення кількість клієнтів помітно відстає від зростання готелів і ресторанів. Завоювати ринок покупця стає складніше. Конкуренція загострюється, вплив на вибір послуг ведеться через свідомість і задоволення споживача. Важливим джерелом конкурентних переваг у сфері гостинності є бренд закладу як унікальна концепція запропонованих послуг і товарів, що створює нові можливості зберегти існуючий і сформувати новий попит, збагатити імідж підприємства.

Теоретичні та практичні розробки бренд-менеджменту досліджують процес еволюційного формування бренду: виробництво послуг/товарів, перетворення їх у марочні послуги/товари та брендovanі послуги/товар, особливості розвитку бренду в готельно-ресторанному господарстві.

Пропонуємо авторську схему розвитку бренд-орієнтованого управління готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» (рис 3.1.). Пропозиції враховують існуюче становище закладу і ґрунтуються на дослідженнях українських науковців з питань створення бренду підприємства, зокрема у сфері готельно-ресторанного господарства.



Джерело: створено автором

Рис 3.1. Схема розвитку бренд-орієнтованого управління готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»

Блок 1. Власник комплексу повинен юридично зареєструвати торговельну марку «Наше місто» відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг» в якості товарного знаку [24]. Це дозволить законодавчо захистити торговельну марку і краще її позиціонувати. Культура обслуговування в комплексі «Наше місто», його атрибути: ім'я і логотип, місія, слоган і ядро, кольори, за якими споживачі впізнають фірмовий стиль сервісних послуг готелю і ресторану комплексу, мають позитивний імідж. Вони зарекомендувати себе як такі, що відповідають очікуванням споживачів. Отже, важливо зрозуміти, які вигоди отримує комплекс від бренду: ідентифікація продукту, рекомендаційний характер, зменшення ризиків, марочна цінова політика, отримання додаткового прибутку. Ключовим внеском бренду є його здатність виділити свою пропозицію та бути легко впізнаваним на ринку, таким

чином збільшуючи продажі [45]. Бренд у сприйнятті споживача – це образ, асоціації, переваги та цінності, якість і довіра, схвалення і задоволення, прихильність і лояльність, персоніфіковані відносини «продавець – покупець». Бренд – це комплекс функціональних і символічних засобів задоволення споживача.

Блок 2. Визначитися з організатором і виконавцем робіт з брендування комплексу: директор або інша професійна особа – бренд-менеджер. Його завдання розробити бізнес-концепцію з метою ідентифікації брендової надбудови послуг/товарів комплексу. Класифікувати бренд: локальний, індивідуальний, виробника. Визначитися і обґрунтувати марочне бачення діяльності комплексу, портрет торговельної марки та її індивідуальність, відмінності від конкурентів і потенційні переваги. Скласти план виведення бренду на ринок: наприклад, поетапність, окремо готель або ресторан, можливо окремих послуг або різновиду ресторанного товару. Які враження та емоції будуть посилювати бажання повторного відвідування готелю і ресторану. Враховуючи матеріально-технічний стан комплексу, проаналізувати дизайн інтер'єру і екстер'єру. Продумати спектр сенсорного сприйняття послуг.

Необхідно постійно моніторити ринок готельних і ресторанних послуг в Ковелі: поява нових конкурентів, сутність і якість їхніх послуг. Отже, управління брендом (бренд-менеджмент) – це послідовність реалізації заходів щодо створення фірмового бренду та управління у процесі його життєвого циклу.

Блок 3. Завдання управлінського персоналу – доведення послуг і товарів комплексу до рівня брендovаних послуг і товарів. Програма діяльності бренд-менеджера повинна враховувати особливості готельно-ресторанного господарства: споживання послуг на місці їх виробництва, інтегрований характер послуг і товару в ресторанному підприємстві. Доцільно враховувати пропозиції науковців щодо поступового створення портфеля брендів комплексу. Наприклад: створення бренду готелю, у ресторані започаткувати бренди страв. Актуальними залишаються питання розширення

асортименту послуг готельно-ресторанного закладу та забезпечення високої якості як для готелю так і ресторану. У декорі комплексу обов'язково мають бути елементи, які розкривають його місію, логотип, слоган, ядро.

Пропонуємо заходи сприяння підвищенню рівня задоволення клієнтів, збільшенню завантаженості та покращенню іміджу готельно-ресторанного закладу «Наше місто». Вони будуть важливим кроком до розвитку бренд-орієнтованого управління. Можливі заходи для покращення роботи готелю «Наше місто» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка можливих заходів для покращення готелю

Зміни та заходи	Опис	Доцільність	Вартість	Ризики
Розширення асортименту послуг	Планується розширити список послуг готельно-ресторанного закладу	Висока	Висока	Можливість конкуренції, необхідність залучення додаткового персоналу
Індивідуальний дизайн нових номерів	Передбачається розробити унікальний дизайн для кожного номера	Висока	Середня	Затримки у реалізації проекту, висока вартість матеріалів
Комфортабельність номерів	Поліпшення умов перебування гостей у номерах	Висока	Висока	Потреба у ремонтних роботах та витратних матеріалах
Кондиціонування повітря у номерах	Забезпечення комфортної температури та якості повітря у номерах	Висока	Висока	Потреба у спеціалістах для установки та обслуговування
Елементи історії та культурної спадщини	Включення деталей, які відображають історію та культуру місцевості	Висока	Низька	Відсутність історичних матеріалів, потреба у дослідженні

Джерело: створено автором

У ресторанному господарстві формувати бренд-орієнтовані перспективи допоможуть заходи, які оформлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка можливих заходів для покращення ресторану

Зміни та заходи	Опис	Доцільність	Вартість	Ризики
Модернізація дизайну ресторану	Оновлення дизайну ресторанного залу	Висока	Висока	Тимчасове закриття ресторану, затримки у реалізації проекту
Покращення території літньої тераси	Реконструкція літньої тераси та створення затишного середовища	Висока	Середня	Залежність від погодних умов, вартість будівельних робіт
Створення ігрової кімнати для дітей	Забезпечення зручних умов для дітей на території ресторану	Середня	Середня	Висока вартість обладнання, потреба у спеціалістах для дизайну
Спеціальні пропозиції у ресторані	Введення акцій та знижок для залучення клієнтів	Висока	Середня	Можливість втрати прибутку, потреба у рекламі
Дні кухонь країн світу	Організація тематичних подій з приготування страв різних кухонь	Середня	Середня	Потреба у додаткових кухарях, планування розкладу
Здорове меню та швидке обслуговування	Введення концепції здорового харчування та швидкого обслуговування	Висока	Середня	Низька популярність серед окремих груп клієнтів
Спеціальні та тематичні страви	Розроблення страв, які відповідають смакам різних сегментів відвідувачів	Висока	Середня	Зміни в постачанні продуктів, залежність від популярних трендів

Джерело: створено автором

Для більш ефективної роботи необхідно використовувати автоматизовані системи управління рестораном: а) систему управління замовленнями та інвентаризацією, що допоможе зменшити помилки, покращити ефективність роботи персоналу та забезпечити швидку обробку замовлень; б) технології розпізнавання столиків або обробки замовлень. Це зменшить час очікування клієнтів і сприятиме швидкій обробці замовлень.

Важливою складовою бренд-менеджменту є формування корпоративної культури. Вона охоплює внутрішні вертикальні та горизонтальні комунікації, психологічний клімат у колективі, систему цінностей, переконань, очікувань споживачів, принципів, норм поведінки, звичаїв і традицій, які склалися у колективі комплексу. З метою створення бренд-орієнтованої атмосфери серед працівників комплексу необхідні підвищення кваліфікації, стажування і навчання, додаткова мотивація завдяки кращим умовам праці, спеціальні тарифи на роботу у свята, корпоративні заходи для згуртування колективу.

Оскільки комплекс позиціонує себе як розважальний, то бренд-менеджер може організовувати унікальні туристичні пропозиції для гостей готелю (бізнес-туристів, подорожуючих туристів) екскурсії, конкурси, танцювальні вечори, анімаційні програми. Додаткові послуги мають враховувати платоспроможності гостей, рівень їхнього інтелектуального розвитку.

Блок 4. Маркетингова політика повинна стати механізмом переродження послуг і товарів, які пропонує комплекс «Наше місто» на брендovanі послуги і товари, їх позиціонування на ринку гостинності в Ковелі та серед цільового сегменту споживачів, формування брендового іміджу комплексу, позитивної громадської думки. Аналіз традиційних та цифрових маркетингових комунікацій комплексу «Наше місто» показав їх недостатній порівняно з конкурентами обсяг для позиціонування бренду на ринку та у свідомості споживачів. Бренд-комунікації комплексу «Наше місто» за обсягом і якістю повинні переважати комунікації конкурентів. Ефективність комунікацій визначається сформованим інформаційним споживчим іміджем готелю «Наше місто» і ресторану «Наше місто»; позитивним рішенням потенційного споживача щодо необхідності купити запропоновані послуги, що буде підтверджуватися зростанням кількості відвідувачів і прибутковості закладів комплексу.

Гарним варіантом може стати стратегія контент-маркетингу, створюючи цікавий та корисний контент для своїх клієнтів. Наприклад, блог-пости про місцеві визначні місця, поради щодо подорожей, культурні події тощо. Цей

контент може бути поширений на веб-сайті готелю, соціальних медіа та інших платформах, що сприяють просуванню послуг комплексу.

Дієвим маркетинговим заходом для приваблення гостей і складовою формування бренду є персоналізація відносин з клієнтами та програми лояльності для постійних клієнтів. Система комунікацій має налагодити взаємодію з кожним гостем. Розробляються проста і зручна бонусна програма, в якій кожен учасник отримує бонуси (подарунки, привілеї та знижки, пропозиції до дня народження), коли оплачує отримані послуги; переваги різних карток закладу (іменні, сімейні, бізнесові), які пропонують знижки на проживання, зокрема для дітей, на послуги ресторану і лобі-бару; персональний продаж тощо.

Блок 5. Бренд-маркетингові комунікації комплексу «Наше місто» спрямовані на формування лояльності потенційних і реальних споживачів – перетворення їх на постійних клієнтів і поступово на ринкових агентів комплексу, які поширюють позитивну інформацію і залучають нових прихильників. Це дає можливість вдосконалювати клієнтоорієнтований підхід у роботі готелю і ресторану. Опрацьовуючи маркетингові інструменти сприйняття і побудови бренду у свідомості споживачів, необхідно враховувати чотири виміри його властивостей: а) функціональний (якість продукту, особлива атмосфера); б) соціальний, що виражає певний стиль життя; в) ментальний – демонструє сприйняття закладу як місця відпочинку; г) духовний з враженнями та елементами мистецтва [37]. У разі появи негативних відгуків з'ясувати причини й усунути недоліки, організувати на противагу позитивні відгуки.

Таким чином, у контексті стратегічних тенденцій розвитку сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу найбільш ефективним засобом утриматися та успішно позиціонувати на ринку послуг є брендування закладів та сервісних послуг. Мета створення бренду «Наша марка» – це розширення можливостей та створення нових пропозицій для максимального задоволення запитів гостей, що забезпечить зростання прибутковості. Рекомендації

враховують умови насиченого ринку та значної маркетингової активності конкуруючих готелів і ресторанів у Ковелі, наслідки пандемії та негативні впливи російської воєнної агресії проти України. Важливо зазначити, що бренд-орієнтована діяльність є поступовим процесом, який може змінюватися залежно від умов на міні-і макрорівні.

ВИСНОВКИ

У рамках кваліфікаційної роботи «Управління брендом готельно-ресторанного господарства» досліджено теоретичні аспекти сутності бренду і бренд-менеджменту в працях зарубіжних і вітчизняних учених із визначенням їх уточнення для готельно-ресторанного господарства; розглянуто стан менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»; проблеми формування бренд-орієнтованої системи управління з метою створення бренду послуг/товарів та комплексу загалом. Надані пропозиції в контексті практичного впровадження управління брендом в діяльність комплексу.

Проведене дослідження управлінської діяльності в готельно-ресторанному комплексі «Наше місто» дає змогу сформулювати такі висновки.

1. Готельно-ресторанне господарство належить до сфери послуг і розвивається як економіка сервісного типу. Розробленням проблем управління готельно-ресторанними закладами, зокрема брендами, займаються іноземні та українські науковці і практики. Однак прикладні аспекти, зокрема трансформація готельно-ресторанних комплексів у марочні, далі в брендові заклади з національними і міжнародними стандартами послуг, залишаються недостатньо дослідженими і актуальними.

Процес формування сильного бренду та управління ним є важливим завданням практичної діяльності на ринку готельно-ресторанного господарства. Пропонуються різні моделі управління брендом, завданням яких є створення концепції унікальності та просування фірмових послуг, які безпомилково дозволяють споживачам розпізнавати бренд готелю або ресторану серед конкурентів, створюють його образ і підкреслюють позиції, забезпечують у клієнтів позитивні асоціації, пов'язані з торговельною маркою, високий рівень задоволення. Особливістю управління брендом є інтегрована комбінація послуг і товарів, які споживаються на місці їх отримання. У вітчизняній практиці готельно-ресторанного господарства розвиток бренд-менеджменту перебуває

на стадії становлення. Це означає, що бренд має бути об'єктом стратегічного і оперативного управління управлінського персоналу підприємства.

2. Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» (юридична адреса – м. Ковель, вул. Залізнична 3) належить одному власнику. Організаційно-правова форма – фізична особа-підприємець (ФОП). В інфраструктуру комплексу входять готель з 15 номерами, лобі-бар і ресторан на 80 місць з відкритою літньою терасою. Види діяльності пов'язані з наданням послуг готельного і ресторанного сервісу. Комплекс «Наше місто» не зареєстровано як торговельна марка. Готель «Наше місто» не має категорії/зірковості, ресторан «Наше місто» не має класності. Менеджмент комплексу «Наше місто» можна оцінити як цілеспрямований на досягнення задекларованих цілей: «Задоволення суспільних потреб. Прибутковість. Лідерство у своєму сегменті готельно-ресторанних послуг м. Ковеля». Функціональна організаційна структура за умови невеликих розмірів закладу здатна забезпечити високу якість виконання сервісних послуг. Обрано перспективний сегмент ринку, готель постійно завантажений, цінова політика готелю вища серед закладів такого рівня в Ковелі, однак компенсується гарною матеріально-технічною базою, якістю і кваліфікацією персоналу, наявністю спеціальних дисконтів. У ресторанному сервісі запропоновані меню й якість страв відповідають потребам клієнтів. Діяльність персоналу клієнто-орієнтована, втілюється мотивація на високу якість обслуговування.

Створені та використовуються в оформленні інтер'єру та рекламних заходах такі атрибути, як логотип, слоган, фірмові кольори, місія і ціль діяльності комплексу. Маркетингова діяльність забезпечила високий рівень позиціонування комплексу на ринку готельно-ресторанних послуг в Ковелі. Недоліки в роботі комплексу постійно вивчаються, аналізуються і виправляються. Аналіз матеріально-технічної бази і сервісних послуг готельно-ресторанного комплексу дозволяє стверджувати про готовність і доцільність оформлення торговельної марки.

3. Перспективи розвитку готельно-ресторанного комплексу «Наше місто» пов'язані з бренд-менеджерським управлінням. Запропоновано концепцію побудови бренду та управління ним: від існуючого стану до оформлення торговельної марки і сукупності атрибутів, формування психологічних асоціацій. Це дозволить розкрити індивідуальність та ідентифікувати бренд, забезпечити високий рівень задоволеності та лояльних споживачів, як наслідок фінансове зростання підприємства.

Власник і менеджмент комплекс вважають, оскільки підприємство конкурентоспроможне, приносить дохід, має позитивний імідж, що забезпечує лояльність гостей, реєстрація торговельної марки не вважається обов'язковою або необхідною. Це значні фінансові витрати як організаційні, так і матеріально-технічні.

З нашого погляду, існують чинники, які сприяють марочній і брендовій перспективі та трансформації готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»: зростаюча конкуренція через появу нових закладів; перетворення комплексу на лідера готельно-ресторанного сервісу в Ковельській громаді; м. Ковель є центром транскордонного співробітництва Україна – Польща, в межах якого проводяться різні заходи. Заклад повинен пропонувати бездоганну якість і вишуканий дизайн, особливу атмосферу відпочинку і розваг, додаткові послуги.

Формування бренду "Наше місто" потребує інтегрованого підходу, який враховує всі аспекти діяльності готельно-ресторанного комплексу. Важливим елементом успішного бренд-менеджменту є розробка стратегії бренду, яка визначає місію, цінності та унікальність «Нашого міста». Ця стратегія повинна бути спрямована на позиціонування комплексу як привабливого місця для туристів та місцевих мешканців, забезпечуючи неперевершений досвід перебування та відпочинку.

У цілому, кваліфікаційна робота засвідчує, що бренд-менеджмент є важливим фактором успіху в готельно-ресторанній галузі. "Наше місто" виявило потенціал для розвитку і покращення свого бренду, а впровадження

рекомендацій сприятиме його подальшому зміцненню і залученню нових клієнтів.

ДОДАТКИ

Основні підходи щодо визначення зарубіжними науковцями і практиками сутності поняття «бренд»

Автор	Визначення бренду
Ф. Котлер; Американська асоціація маркетингологів (ААМ)	Назва, термін, знак, символ або малюнок, або їх поєднання, які покликані ідентифікувати товари або послуги певної групи торговців, тим самим допомагаючи відрізнити їх від товарів або послуг конкурентів [4].
Келлер К.Л.	Набір асоціацій, що виникають у свідомості споживачів, які додають прийнятну цінність товару чи послуги». це унікальна допоміжна властивість (сукупність допоміжних властивостей) товару, що виділяє його серед інших товарів, які задовольняють аналогічну потребу [15; 23].
Капферер Ж.-Н.	Нематеріальні активи компанії, що дають бізнесу додаткові вигоди. Бренд – ім'я, що впливає на покупців» [23]
Джеймс Р. Грегорі	Це не річ, продукт, компанія або організація. Бренди не існують у реальному світі – це ментальні конструкції. Бренд краще за все описати як суму всього людського досвіду, його сприйняття речей, продукту, компанії чи організації. Бренди існують лише у вигляді свідомості або конкретних людей, або суспільства [12, с. 136].
Стенлі Соммерсбі	Єдине виправдовування компанії перед споживачем за додаткову вартість, і разом із тим найважливіша гарантія, запропонована ринку. Тільки відношення до бренду, симпатія до рекламного образу бренду слугує константою для споживача у вигляді постачальника. Єдине, чого не може зробити бренд сам, – створити себе самого [12, с. 136].
Чарлз Е. Браймер	Торговельна марка, яка в очах споживачів вбирає в себе чіткий і вагомий набір цінностей та атрибутів. Продукти зроблені на фабриці. Але продукт стає брендом лише у тому випадку, коли він набуває багато відчутних, невідчутних та психологічних факторів. Головне, про що треба пам'ятати – бренди не створюються виробниками. Вони існують лише в свідомості споживача [12,с. 136].
Девід Ф. д'Алессандро	Це більше ніж реклама чи маркетинг. Це все, що приходить на думку людині відносно продукту, коли вона бачить його логотип або чує назву [12, с. 136].
Пол Фелдвік	Набір асоціацій (сприйнятів) у підсвідомості споживача [12, с. 136; 35, с. 8].
Бірінгемська бізнес-школа Леслі де Чернатон	Ідентифікований продукт, сервіс, особа чи місце, які створені таким чином, щоб споживач чи покупець сприймав додаткову цінність, яка відповідає його потребам найкращим чином [12, с. 136; 35, с. 8].

Примітка: Визначення цитуються за працями українських вчених.

Продовження додатка А

Франц Рудольф Еш	Образні уявлення, збережені у пам'яті зацікавлених груп, які виконують функцію ідентифікації та диференціації та визначають поведінку при виборі продуктів та послуг...— Це ім'я (назва) фірми (підприємства), товару, послуги або ідеї (проекту), особливостями якого є повсюдна популярність і прихильність у масовій свідомості цієї назви до певних властивостей товару (послуги, ідеї, проекту), які є важливими для споживача (наприклад, якість, надійність, відповідальність) [12, с. 136; 35, с. 8]. .
Давід А. Аакер	Чіткий і унікальний образ з яскраво вираженою індивідуальністю, що викликає в споживачів інтерес, завдяки чому бренд буде відрізнятися від брендів конкурентів. Це «інструмент управління, за допомогою якого можна керувати роботою всієї організації» [1]
Стивен Кумбер; Консультанти компанії Booz-Allen & Hamilton	Це спосіб швидкої передачі важливої інформації ринку з метою впливу на прийняте рішення. Бренди є ефективним інструментом диференціації забезпечення конкурентних переваг. Максимальну користь бренди мають у випадках, коли у споживачів немає інформації щоб зробити обґрунтований вибір та/або коли відмінність товару від продукції конкурента є незначною або взагалі відсутня [4].
П. Темпорал	Сукупністю взаємин між товаром і споживачами» [10, с. 245].
Д. Огілві	Невловима сума властивостей продукту: його імені, упаковки і ціни, історії, репутації і способу рекламування, а також є поєднанням враження, який він справляє на споживачів і результатом їхнього досвіду у використанні бренду [10, с. 245].
Ричард Коч	Характерні особливості або/і назва товару або послуги з метою виокремити його/її серед товарів або послуг конкурентів. Бренд є своєрідною гарантією, що товар або послуга має високу і постійну якість [10, с. 245].
Ж.-Ж. Ламбен	Система, що пов'язує товар з його характеристиками, торгову марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгової марки та споживачів[24].
Элвуд Я.	Сукупність знань, образів, асоціацій і емоцій у покупця, пов'язаних відповідним товарним знаком [24].
Д. Траут	Гарна ідея плюс проникнення в свідомість споживачів[10, с. 245].

Інтерпретації поняття «бренд» у працях українських вчених

Визначення поняття
Нематеріальний актив, який дає змогу підприємству позиціонувати себе на ринку, оскільки володіє вищим ступенем унікальності порівняно з матеріальними активами [9, с. 22].
Сукупність матеріальних і нематеріальних категорій, які формують у споживача позитивний імідж товару, послуги або фірми та викликають бажання отримати товар з відповідним маркуванням, зробивши вибір серед різноманітності інших пропозицій [7]
Товар або послуга зі всіма характеристиками, набір характеристик, очікувань, асоціацій, що сприймаються користувачем і приписуваних їм товару, інформація про споживача, обіцянки яких-небудь переваг, дані автором бренду споживачам [13]
Ідентифікований продукт, послуга, особа або місце, що розширено таким чином, щоби покупець або користувач сприймали релевантні, унікальні додані цінності, які найбільш точно відповідають їхнім потребам [15].
Унікальна додана цінність об'єкта (товару, підприємства, території), система ідентичності (включаючи справжність і своєрідність) та сукупність вражень у споживачів як цілісного образу бренду [16].
Комплекс унікальних кількісно-якісних характеристик його діяльності (технологія, бізнес-процеси, стратегічні активи, система управління, позиції на ринку, мережа збуту, продукція, імідж тощо), які дозволяють формувати конкурентні переваги та забезпечувати на цій основі стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [17].
Невідчутна сукупність властивостей продукту: його імені, упаковки, ціни, історії, репутації та способу рекламування. Бренд визначається також як цінності і філософія торгової марки, які існують в споживача, його суть не зводиться до картинки чи зображення [37, с. 30].

Класифікація брендів [13,с. 142]

Класифікаційна ознака	Види бренду	Коротка характеристика
<i>За об'єктами</i>		
• Товарні бренди • Сервісні бренди • Бренди організацій • Бренди подій • Географічні бренди • Бренди споживчого ринку • Бренди високотехнологічних товарів		
Приналежність бренду	Бренд виробника	Бренд, створений і належить виробникові товару
	Приватний	Бренд посередника, дилера чи магазину
	Ко-бренд	Бренд, який використовується декількома компаніями
	Ліцензійний	Передача власником прав на використання товарного знаку іншій компанії за певну плату
Кількість власників	Індивідуальний	Власники – окремі юридичні і фізичні особи
	Колективний	Власники- асоціації, спілки, інші об'єднання підприємств
Спосіб виведення на ринок	Материнський	Випуск відомою компанією з сильним брендом нової продукції під вже існуючим брендом
	«Парасольковий»	Виготовлення різних груп товарів під одним брендом
	Лайн-бренд	Виготовлення нового товару чи новинки, яка дещо відрізняється від існуючого
	Автономний	Товарний бренд під кожен одиницю товару, які не пов'язані
	Бренд-будинок	Сімейство брендів з високим ступенем єдності. Мастер-бренд (це єдиний бренд, який діє як рушійна сила; у даному прикладі це BMW Group) домінує та структурує дочірні бренди таким чином, щоб вони могли виразити цінність материнського бренду.
	Будинок брендів	Включає в себе кілька брендів або видів діяльності, які об'єднуються в групу під однією компанією. Існує повна свобода для управління підрозділами, діяльністю та брендами.
	Корпоративний	Ідентифікує компанію, яка виготовляє продукцію

Закони брендингу, використання яких у практичній діяльності з управління брендингом дозволяє приймати обґрунтовані, виважені управлінські рішення [6; 19, с. 17–18]

Закон	Опис закону
Розширення	Ефективність бренду обернено пропорційна масштабам його поширення. Не варто прагнути досягнути неосяжне. Безумовно, подібні методи сприяють швидкому зростанню прибутку, але в підсумку навіть популярну торгову марку можуть виснажити
Звуження	Фокусування – це один з найважливіших законів успішного формування бренду. Згідно з ним, компаніям слід спрямовувати основні зусилля на початкові флагманські бренди, які не розпорошуючи сили на створення побічних продуктів
Суспільна думка	Саме бренд, а не реклама формує громадську думку. Нова торгова марка повинна вміти привернути до себе увагу суспільства або ж бути готовою до повного провалу. Необхідно намагатись стати першим брендом в новій категорії.. Думка, яка сформувалася про конкретну торгову марку, завжди переважить будь-які переконання її власника. Ось чому те, що думають люди, набагато важливіше реклами
Реклама	Без реклами бренду все одно не обійтись. Ідеальною схемою вважається, якщо бренд починається з формування громадської думки. І вже після певного проміжку часу, з метою підтримки позиції, слід запускати рекламну кампанію, яку потрібно сприймати як інвестиції, а не витрати.
Слово	В свідомості споживачів бренд повинен запам'ятатися одним словом. Важливо, щоб воно не викликало асоціації з конкуруючим, інакше бренд приречений на провал
Автентичність	Для бренду важливо бути єдиним у своєму роді. Найкоротший шлях до неповторності – стати лідером у своїй категорії.
Якість	Бренд повинен бути якісним. Звичайно, не завжди на ділі, але назавжди в свідомості споживачів
Категорія	Успішний бренд повинен рухати вперед категорію, а не самого себе. Якщо вузькість бренду витісняє його за межі сфери діяльності, то така ситуація відкриває можливість створення абсолютно нової категорії і торгова марка автоматично стає лідером і швидко розвивається в новому секторі ринку
Ім'я	Згодом бренд стає просто ім'ям, але саме це ім'я продовжує викликати потрібні асоціації у споживачів
Розширення продуктової лінійки	Лінійне розширення може привести до загибелі бренду. Однак багато компаній застосовують лінійне розширення на практиці і є успішними в своїй ніші.

Продовження додатка Г

Братство.	Навколо бренду повинні існувати послідовники інших компаній-конкурентів
Загальне ім'я	Бренд повинен мати відмінні риси навіть в назві. Компанія. Необхідно постійно усвідомлювати відмінність бренду та компанії.
Компанія	Необхідно постійно усвідомлювати відмінність бренду та компанії.
Брати	При створенні другого бренду необхідно вибрати найбільш відповідний час і місце. Не можна діяти необдуманно, оскільки ваші помилки можуть стати причиною загибелі обох. При створенні другого бренду необхідно вибрати найбільш відповідний час і місце. Не можна діяти необдуманно, оскільки ваші помилки можуть стати причиною загибелі обох.
Образ	Йдеться про логотип бренду. Він повинен залучати споживачів, а не дратувати їх.
Колір.	Колір бренду повинен бути протилежним конкуренту
Межі	У бренду немає географічної прихильності. Він може бути однаково відомий і затребуваний у всьому світі.
Зміни	Бренд може змінюватися. Головне, щоб ці зміни були обдуманими і не частими. Постійних змін бренд не витримає
Успіх.	Створення бренду – це довгий процес, який іноді займає не роки, а цілі десятиліття. Чекати миттєвого прибутку не має сенсу.
Смерть	Кожен бренд має свій «термін придатності». Прийде час і від нього треба буде позбутися.
Оригінальність.	Якщо ваш товар або послуга ніяк не виділяється на тлі конкурентів, то існування його не має сенсу. Успішне створення сильного бренду не робить можливим закінчення роботи бренд-менеджера. Конкуренція в ринкових умовах робить процес брендингу практично нескінченним
Успішне створення сильного бренду не робить можливим закінчення роботи бренд - менеджера. Конкуренція в ринкових умовах робить процес брендингу практично нескінченним. Бренд – явище динамічне і схильне до небезпеки швидкого руйнування	

Готельно-ресторанний комплекс «Наше місто» та його логотип





Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу «Наше місто»

Стандарт		Два односпальних ліжка, телевізор, міні-бар, праска. Ідеально підходить для мандрівників та бізнес-подорожуючих, які шукають зручне проживання за доступною ціною.
Сімейний номер «Комфорт»:		Широке двоспальне ліжко і один диван-ліжко. 36 кв. м, кондиціонер, телевізор з плоским екраном. міні-бар, електрочайник, приладдя для прасування одягу
Двомісний номер «Комфорт».		Одне широке двоспальне ліжко. 31 кв. м, кондиціонер, телевізор з плоским екраном, міні-бар, холодильник, система клімат контролю, кабельні та супутникові канали, електрочайник, приладдя для прасування одягу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker D. Managing Brand Equity.:<https://www.inovaconsulting.com.br/wpcontent/uploads/2016/09/Managing-brand-equity-by-david-aaker.pdf>.
2. Bhasin, H. (2019). What are Brand Elements? 10 Different Types of Brand Elements. *Marketing91*. Retrieved from URL:<https://www.marketing91.com/brand-eleme>
3. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 320 p.
4. Definition of Brand (AMA Dictionary). American Marketing Association. (2017). Retrieved from www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B
5. Definition of brand communication from the Cambridge Business English Dictionary. — Way of access : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brand-communication>.
6. Ries A., Trout J. The Positioning Era Cometh. Advertising Age. 1972. Vol. 24. Pp. 15–19.
7. Безрукова Н.В, Свічкарь В.А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. Ефективна економіка, 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2748>
8. Бейлі Саймон, Мілліган Енді. Міфи про брендинг. Харків: Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. 256 с.
9. Бліщук, К. М., Козак, І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. Ефективність державного управління, 2021. Вип. 3/ 4 (68/69). Ч.1. С. 22–32. URL: <https://doi.org/10.36930/506802>
10. [Варібурсова А.С.](#) Національний бренд як конкурентна перевага на глобальних ринках. [Молодий вчений](#), 2018. № 7(1). С. 244–251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7%281%29_57
11. Вартанова О. В., Король І. В. Брендинг як сучасна маркетингова технологія. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного

університету. Серія : Економічні науки, 2019. Випуск 53. С. 36–42. URL:
https://www.researchgate.net/publication/338032188_BRANDING_AS_A_MODERN_MARKETING_TECHNOLOGY

12. Горовий Д.А. Віртуальний капітал підприємства: Проблеми і перспективи його використання. Монографія. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2013. 280 с.

13. Деркач О.Г. Кузьміна А.О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці, 2020. Вип. № 5 (79). С.140–147.

14. Іваницька С. Б. Лук'янова А. Ю. Моделі ідентичності бренду Бренд-менеджмент : маркетингові технології [Електронне видання]: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.). К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – С. 150–153 URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_KNTEU_11.03.2021_219-222.pdf

15. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес стратегії. Підприємництво та інновації, 2020. Випуск 15. С. 21–26.

16. Карачина Н. П. Етимологія та розвиток трактування економічної категорії «бренд». Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця: ВНТУ, 2017. С. 22–24. URL <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view%20File/3025/2228>

17. Касич А. О., Рафальська І. В. Імплементация концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. Ефективна економіка, 2021. № 1. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf

18. Мельник Д. О. Харченко Т. О. Бренд та брендинг у сучасному маркетингу. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.). К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 54–55. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_KNTEU_11.03.2021_219-222.pdf

19. Мельничук Л.С. Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. Випуск 300. Том 312. С. 17–20.

URL:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/538027.pdf%209>

20. Москвяк Я.Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету, 2022. №1. С. 137–141. URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-23.pdf>

21. Окландер Т. О., Осетян О. М., Хидиров С. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери. Причорноморські економічні студії, 2019. № 37. С. 112–117. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_23

22. Операція "Категоризація": чи може готель отримувати зірки без "договорняків" та корупції. URL:<https://www.epravda.com.ua/publications/2021/07/6/675649/>

23. Павлова А.С. Бренд-стратегія підприємства готельного господарства, як модель маркетингової стратегії. Міжнародні наукові інтернет-конференції, 2020. URL: www.economy-confer.com.ua/full-article/3425/.

24. Пащенко О. П. Закапко О. І. Борощак Н. О. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами, 2020. Вип. №1 (18). С. 126–131.

25. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг. Закон України за змінами від 20.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

26. Риженко А.А., Салміна Е.П., Сулова Т.О. Сучасні тренди українського бренд-менеджменту. Бренд-менеджмент: маркетингові технології [Електронне видання]: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.). К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 73–74. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_KNTEU_11.03.2021_219-222.pdf

27. Ромат Є. В. Система бренд-маркетингових комунікацій . Товари і ринки, 2016. №1. С. 16–23.
28. Ромат Є. В., Юрчак Е. В. Бренд-маркетингові комунікації підприємств ресторанного господарства. Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 3. С. 55–64.
29. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків, 2021. 209 с.
30. Сайт Booking.com.
[URL:https://www.booking.com/index.html?aid=318615&label=slr1_Ukrainian_UK_28510485865-814zp](https://www.booking.com/index.html?aid=318615&label=slr1_Ukrainian_UK_28510485865-814zp)
31. Сайт Restaurant Guru. URL: <https://ru.restaurantguru.com/Kovel>
32. Салімон О. М., Миколайчук І. П., Расулова А. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. Інтелект XXI, 2020. №. 2. С. 195–202. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/37.pdf
33. Сардак С. Е., Манашкіна А. А. Бренд-менеджмент: зміст, еволюція, тренди. Бренд-менеджмент: маркетингові технології [Електронне видання]: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.). К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 394 с. С.75–76 URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-04/Polinkevych_KNTEU_11.03.2021_219-222.pdf
34. Сидорук А. В., Маковецька Н. В., Бортников Є. Г. Бренд- і PR-менеджмент підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць «Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України», 2021. Т. 3. № 149. С. 16–19. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep00/sep20213\(149\)_u.php](https://ird.gov.ua/sep/sep00/sep20213(149)_u.php). (Index Copernicus, Google Scholar).
35. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ. 2019. 156 с. URL:
36. Статистичний щорічник України за 2021 рік. Держкомстат України, 2021. 355 с.

37. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: Теорія і практика. Навчальний посібник. Тернопіль: Прінт-офіс. 2015. 204 с.
38. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. Режим доступу: URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745>
39. Тараненко А. О, Ковшова І. О. Дослідження споживчої поведінки при створенні бренду компанії. ECONOMICS, 2020. №. 9. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.09.25.html>.
40. Трішкіна Н. І. Формування системи бренд-орієнтованих інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств готельного господарства Економіка та управління підприємствами, 2017. Випуск 13. С. 197–202.
41. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Белоброва М. В., Мирошник Т. О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Економічні науки, 2020. № 1. С. 110–115.
42. Штовба О. В. Брендінгові дослідження в ХХІ столітті: бібліометричний аналіз. Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2019. № 2. С. 43–51.
43. Юрчак Е. В. Бренд-менеджмент мереж ресторанного господарства. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. К, 2018. 21с.
44. Юрчак Е. В. Маркетингові комунікації у формуванні брендів мереж підприємств ресторанного господарства. Бізнес Інформ, 2015. №12. С. 346–354. URL: http://business&inform.net/annotated&catalo&gue/?year=2015&abstract=2015_12_0 &lang=ru&& stqa=50
45. Юрчак Е. В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду / Е. В. Юрчак // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – №12. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3706.

46. Юрчак Е. В. Сучасний стан розвитку концепцій бренда та брендинга в ресторанному господарстві. Молодий вчений, 2015. № 10 (25). Частина 2. С.106–112.