

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
Бренд-менеджмент готельної мережі "Ассор" на ринку України

Студента 2 курсу, 9м групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
спеціалізації
«Міжнародний готельний
бізнес»

Вихристюк Ольга
Володимирівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2020 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів
Вихристюк Ользі Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Бренд-менеджмент готельнй мережі "Ассор" на ринку України.

Затверджена наказом ректора від “27” грудня 2019 р. № 4490

2. Строк здачі студентом закінченй роботи 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета випускнй кваліфікаційнй роботи – дослідження теоретичних аспектів та практичного досвіду бренд-менеджменту в управліннй готельнйо мережею

Об'єкт дослідження – процес впровадження бренд-менеджменту в діяльність готельних мереж

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку системи бренд-менеджменту готельних мереж

4. Зміст випускнй кваліфікаційнй роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до системи бренд-менеджменту готельних мереж

Розділ 2. Діагностика системи бренд-менеджменту готельнй мережі "Ассор" на ринку України

2.1. Аудит бренду/портфелю брендів готельнй мережі

2.2. Оцінка ефективності бренд-менеджменту готельнй мережі

Розділ 3. Напрями вдосконалення бренд-менеджменту готельної мережі "Ассор" на ринку України

3.1. Моніторинг технологій створення та управління брендом готельної мережі

3.2. Економічне обґрунтування вдосконалення системи бренд-менеджменту мережі «Ассор» на ринку України

Висновки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Аналітичний огляд літератури

1.2. Методичні підходи до системи бренд-менеджменту готельних мереж

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ "АССОР" НА РИНКУ УКРАЇНИ

2.1. Аудит бренду/портфелю брендів готельної мережі

2.2. Моніторинг технологій створення та управління брендом готельної мережі

2.3. Оцінка ефективності бренд-менеджменту готельної мережі

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ "АССОР" НА РИНКУ УКРАЇНИ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Високий рівень інтенсивності конкуренції, коливання споживчого попиту та платоспроможності споживачів готельних послуг мають значний вплив на соціально-економічний стан готельні господарства України. Кризова ситуація потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення економічних цілей підприємств та формування цілісного підходу до управління системою бренд-менеджменту. Це дозволить гармонізувати відносини в системах «споживач – підприємство», «працівник – споживач» та «працівник – підприємство», підвищити професійну компетентність, продуктивність і якість праці персоналу. Для підприємств готельного господарства зазначені управлінські аспекти є актуальними, оскільки сприйняття гостями бренду має безпосереднє відношення до створення позитивної репутації як пріоритетного чинника формування доходу підприємства, збереження та посилення його ринкової позиції.

Дослідженню концептуальних підходів до системи бренд-менеджменту присвячено праці Ф. Котлера, Д. Траута та Е. Райса, В. Г. Алькема, Ю. В. Гуля, С. В. Ковальчук, І. В. Балабанової, О. В. Зозульова, К. В. Ковальчука, Т. В. Іванюхи, Р. В. Зборовського, та багато інших українських та закордонних науковців.

Недостатня теоретична розробленість проблематики, її значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств готельного господарства обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань бренд-менеджменту в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання. Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи брендингу, вдосконалення його оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості. Наукові пошуки шляхів піднесення бренд-менеджменту та брендингу особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем бренд-менеджменту, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Мета роботи: є дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ бренд-менеджменту підприємства готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети в випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну природу та стратегії бренд-менеджменту;
- проаналізувати сучасні наукові підходи до бренд-менеджменту;
- обґрунтувати сутність та значення оцінки бренд-менеджменту в загальній системі управління підприємством;
- дослідити економічний потенціал досліджуваної мережі готельних господарств;
- оцінити систему бренд-менеджменту мережі готелів Аккор;
- здійснити оцінювання успішності проведених заходів з управління брендом;
- розробити методичні підходи до розробки програми бренд-менеджменту мережі готелів Аккор на ринку України.

Об'єкт дослідження: є процес управління брендом на ринку України готельною мережею Аккор.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні, та практичні засади бренд-менеджментом мережі Аккор на ринку України.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління брендом, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління брендом підприємствами готельного господарства, структуризації підходів до класифікації методів матеріального стимулювання персоналу та характеристики їх властивостей; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності готелів мережі Аккор на ринку України, для дослідження стану системи бренд-менеджменту; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування) – для дослідження рівня задоволеності існуючою системою бренд-менеджменту готелів мережі Аккор на ринку України.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансової звітності та результати анкетних досліджень, що були отримані у результаті комплексного дослідження готелів мережі Аккор.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління системою бренд-менеджменту готельної мережі.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних літературних джерел та додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу матеріального стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи дослідження

1.1 Аналітичний огляд літератури

Актуальність теми аналізу бренд-менеджменту підприємства полягає у тому, що в сучасних умовах розвитку суспільства важливим є розгляд бренду через призму стратегічного управління: він суттєво впливає на прибутковість і успішність розвитку всієї компанії. Крім цього, брендинг формує конкурентні переваги корпорації на основі оптимізації її зовнішньоекономічної діяльності, оскільки будь-яка компанія більш ефективно і результативно збуває товари і послуги, які мають статус брендів. А статус бренду, в свою чергу, сприяє збільшенню доданої вартості. Іншими словами, брендинг стає інструментом конкурентної боротьби на світових ринках[6].

На сьогодні не існує чіткого визначення бренду. На відміну від продуктів, бренди не створюються у виробництві, вони формуються і існують у свідомості споживачів, забезпечуючи емоційний зв'язок між сприйняттям споживачів і функціональністю продукту. Рішення про бренд - основне питання товарної стратегії компанії. З одного боку, продаж товару під брендом вимагає значних довгострокових інвестицій, особливо в рекламу, просування товару і упаковку. З іншого боку, сильні позиції на ринку належать компаніям, які володіють брендами[3].

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «бренд»

Система, що пов'язує товар з його характеристиками, торгову марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника у відношенні до свого товару, торгові марки та споживачів.	Ж. Ж. Ламбен
Слово, вираз, знак, символ або дизайнерське рішення, або їх комбінація в цілях позначення товарів і послуг конкретного продавця або групи продавців для відмінності їх від конкурентів.	American Marketing Associations
Невідчутна сума властивостей продукту: його імені, упаковки і ціни, його історії, репутації і способу рекламування. Це комплекс вражень, які залишаються у покупця в результаті використання товару.	В. Тамберг
Набір якостей, пов'язаний з ім'ям бренду і символ, який підсилює (або ослабляє) цінність продукту або послуги, пропонованих під цим	Д. Аакер

СИМВОЛОМ	
Носієм або засобом передачі концентрованої інформації про особливості товару чи послуги. Він створює раціональну основу ухвалення рішення, має цінність, а отже, і вартість. Відповідно, бренд у вартість продуктуносія закладає нову вартість інформаційного ресурсу, який має споживчу цінність для ухвалення рішення. Тобто, бренд – це вартість, яка породжує нову вартість і, таким чином, здобуває риси економічної категорії «капітал».	А. В. Кендюхов
Позитивна аура, що оточує торгову марку, щось нематеріальне, що не просто свідомо споживається, але і оплачується споживачем. Бренд – це, перш за все, сформована думка споживачів про товар або послугу, стійкі асоціації, пов'язані з якістю продукції і її безпосередньою цінністю.	М. В. Муллер
Маркетинговий інструмент організації, який одночасно є цінним фінансовим активом, оскільки спонукає споживачів здійснювати купівлі, під впливом цілеспрямованого сформованого у них сильного асоціативного сприйняття сутності товару і/або підприємства.	Т. В. Григорчук
Назва, термін, символ або малюнок або комбінація цих елементів, призначена для ідентифікації товарів або послуг певного виробника і диференціації їх від продукції конкурентів.	К. Бондорфф,
Це сутність, що постійно розвивається у часі, від марки як концепції, яка складається з відомих елементів (фірмової назви, фірмового знаку, слогану), до чітко сприйнятої споживачами сукупності функціональних та емоційних елементів, що єдині з самим товаром та засобом його представлення.	О. М. Христофорова
Обов'язок організації-продавця надавати споживачу послугу, яка відповідає визначеному набору властивостей та переваг.	Ф. Котлер

Таким чином можна зробити узагальнення, що бренди забезпечують емоційний зв'язок між споживчим сприйняттям і функціональністю продукту. Будучи цінним нематеріальним активом, бренд має властивість переконання лояльних йому споживачів у правильності їх вибору. Він є унікальною композицією трьох складових: чуттєвих, або фізичних, відчуттів (як бренд виглядає, «пахне», «звучить»); раціональних (що бренд містить в собі, як сконструйований, як працює); емоційних (які настрої бренд викликає, психологічні відчуття від користування нею)[27].

Основними факторами, що впливають на формування сучасного бренду, практики брендингу вважають[15]:

1. Нерозривний зв'язок між стратегією бренду та ідеєю рекламної кампанії. Стратегія у сучасних умовах повинна вкладатися в одне слово, яке зможе передати всю сутність бренду. Споживач не може охопити велику кількість інформації, і чим менше слів використовує виробник для подачі

свого бренду, чим більш сфокусованими є ці слова, тим більше шансів пригорнути увагу.

2. Метою будь-якого бренду повинно бути створення емоції. У конкурентному середовищі не може будуватися бренд на неякісному товарі тому всі функціональні, технічні особливості, що формують раціональну складову бренду є невід'ємною його частиною.

3. Для створення ефективного бренду необхідно досконально знати свою аудиторію. Для розуміння бажань та проблем споживача, стереотипів, що існують стосовно бренду, недостатньо знати його соціально-демографічні характеристики. У компанії повинно бути бачення однієї «реальної» людини, що уособлює собою основні якості споживача.

4. Загальна стратегія бренду повинна бути незмінною. Для того щоб охопити певну аудиторію бренд повинен зі всіх джерел виголошувати один й той же посил. Рекламна компанія, що супроводжує просування бренду повинна відрізнитися від аналогів.

На успіх брендів готельної мережі впливають такі фактори, як витрати на рекламу, унікальність і різноманітність послуг, концептуальна ідея нового бренда і ступінь задоволення потреб покупця.

Бренд-менеджмент – це інтегрування можливостей маркетингу, реклами, управління процесом формування бренда[22]. Деякі автори визначають бренд-менеджмент як діяльність зі створення довгострокової переваги товару, що базується на підсиленому спільному впливі на споживача товарного знака, упаковки, рекламних звернень, матеріалів і заходів, а також інших елементів рекламної діяльності, об'єднаних певною ідеєю і характерним уніфікованим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів та створюють його образ[10]. Насьогодні виділяють дві головні моделі бренд менеджменту: західну та східну.

Таблиця 1.2

Порівняння основних моделей бренд-менеджменту

<i>Західна модель управління</i>	<i>Східна модель управління</i>
<p>Згідно цієї моделі, компанії, які виробляють різні товари або кілька товарних ліній, позиціонують кожен свій товар унікально, не пов'язуючи його з іншими товарами і компанією в цілому. Створення нового бренду – це вкладення довгострокових інвестицій, тому особлива увага тут приділяється виробництву, маркетингу і рекламі товару. В цьому випадку бренд необов'язково повинен приносити дохід відразу, він може стати прибутковим лише через кілька років.</p> <p>В західному розумінні, бренд – це самостійна «бойова одиниця» з усталеною цільовою аудиторією і позитивним іміджем. Також рекламна кампанія з року в рік може ґрунтуватись на одній бренд-ідеї. Таким чином формується лояльність споживачів до бренду, підвищується впізнаваність і рівень довіри до компанії.</p>	<p>Дана модель управління дозволяє компаніям акцентувати увагу на вкладенні інвестицій у наукові розробки та підтримання незмінно високої якості товару. Крім того, тут немає «вільних», що окремо стоять, продуктів і діє система «підбрендів» – парасолькових брендів. Виробники спрямовують всі свої зусилля на просування самої компанії, підтримання її іміджу та репутації – як гаранта високої якості. В даному випадку особливу роль відіграє фірмовий стиль та атрибути бренду, які використовуються у всіх видах комунікації зі споживачем і є обов'язковими елементами кожної рекламної кампанії.</p>

Закінчення табл. 1.2

На практиці при розробці концепції бренду використовуються різні моделі, що описують структуру характерних особливостей бренду. Т. Гед запропонував модель чотиривимірного брендингу. На його думку, сильний бренд можна представити у вигляді розумового поля бренду, що існує в чотирьох вимірах.



Рис. 1.1 Модель чотиривимірного брендингу за Гедом. Складено на основі [21]

Функціональний вимір описує унікальні характеристики товару або послуги, а також сприйняття їх корисності, яка асоціюється з брендом. Ментальний вимір відображає самосприйняття і самоідентичність споживачів, а також готовність до змін і виробленні нових уявлень про самих себе. Соціальний вимір стосується здатності ідентифікувати себе з певною суспільною групою. Це вимір відображає відносини між покупцями і тією громадською групою, до якої вони хочуть належати. Духовний вимір відноситься до більш загальної системи, частиною якої є бренд, споживач і його соціальне оточення. 4-D брендинг пропонує революційну чотиривимірну модель для розуміння сильних і слабких сторін бренду[33].

Брендинг є підтримуючим процесом у системі бренд-менеджменту. Він спрямований на створення бренду в результаті використання усіх форм просування товару (послуги)[9]. Управляти брендом – це значить знаходити найбільш ефективний з точки зору витрачених ресурсів спосіб домогтися наміченого позиціонування продукту у свідомості покупця. Тобто, бренд-менеджмент відрізняється від брендингу тим, що він покликаний забезпечувати максимізацію марочних активів і найбільш повне використання потенціалу бренду. Окрім зазначених процесів, які оновлюються циклічно, бренд-менеджмент – це і організаційні підрозділи підприємства, і їх персонал, які здійснюють наведені в моделі процеси.

Брендинг або бренд-стратегія є чимось значно більшим, ніж просто ім'я або логотип бренду, який відомий у всьому світі. Більшість компаній розуміє, що вони працюють в умовах високоінтернаціоналізованого ринкового середовища, а це в свою чергу вимагає певної зрілості їх управлінської діяльності, відповідності міжнародним стандартам, нормам і правилам. Досягнення зрілості маркетингового управління забезпечує компаніям можливість адекватного функціонування у напруженому конкурентному середовищі світових товарних ринків [40].

Табл. 1.3

Види стратегій брендингу за способом ідентифікації

Стратегія брендингу за способом ідентифікації	Переваги	Недоліки
Стратегія “Бренд-товар”	<ul style="list-style-type: none"> -закріплення асоціацій та відмінностей за окремою маркою; -зменшення ризику негативного впливу окремої марки на діяльність компанії 	<ul style="list-style-type: none"> -висока вартість; -обмежені можливості розширення марки; -велика ймовірність канібалізму брендів
Стратегія «Бренд - товарна лінія»	<ul style="list-style-type: none"> -можливості розширення марки; -можливість посилення іміджу марки у випадку покриття різних товарних позицій в межах асортиментної групи - економія витрат на просування бренду 	<ul style="list-style-type: none"> - асортиментна група обмежує позиціонування окремих товарів; - ускладнене вертикальне та інші види розширення марки
Стратегія «Бренд-компанія»	<ul style="list-style-type: none"> - можливості розширення марки; - скорочення витрат на рекламу і просування; - зростання вартості бренду компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - ймовірність послаблення іміджу у зв'язку із надмірним розширенням марки на різні товарні категорії чи поганою якістю певного виду товару
Стратегія поєднання	<ul style="list-style-type: none"> - економія витрат на маркетинг; - додаткове розширення може посилити імідж корпоративної (товарної) марки; - ширші можливості позиціонування товарів чи товарних ліній для окремих сегментів 	<ul style="list-style-type: none"> - взаємний вплив іміджу марки компанії та марки товару/товарної лінії; - стратегії просування марок товарів/товарних ліній обмежуються ключовими цінностями корпоративного бренду

1.2 Методичні підходи до системи бренд-менеджменту готельних мереж

Бренд-менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму — це заключне поняття циклу індустрії готельного бізнесу; це робота з ринком для здійснення обмінів, мета яких задоволення рекреаційних потреб і запитів людей[23].

Управлінська діяльність брендами складається зі створення бренду, підтримки його розвитку, збереження його позицій, з метою одержання довгострокових конкурентних переваг. Модель управління брендами з урахуванням ситуаційних факторів дає змогу впливати на враження від продукту, змінювати поведінку споживача та його рішення про покупку. Серед інсуючих моделей управління брендами Зубко Д.[13] виділяє модель ТТВ (Thompson Total Branding), яка формує вплив на споживачів через їх враження до продукту, але на сьогоднішній день, враховуючи те, що споживач перевантажений інформацією про ті чи інші торговельні марки та йому все складніше робити вибір, необхідно враховувати чинники, що допоможуть в конкретній ситуації скласти позитивне враження або переконати споживача зробити покупку на користь бренду.

Христофорова О. М. виокремлює такі етапи бренд-менеджменту[41]:

Табл. 1.4

Етапи бренд-менеджменту

<i>Етап</i>	<i>Елементи</i>
1. Створення візуально-словесного вираження	Розробка фірмової назви, логотипу, товарних знаків, фірмового стилю; слогану.
2. Використання бренду у бізнес-діяльності	ділових документах, рекламних заходах, рекламній продукції, соцмережах.
3. Формування бренду	рамки бренду, програма позиціонування бренду, аналіз результатів програми.
4. Бренд, що вже створений та розвивається	дослідження, діагностика, програма подальшого розвитку.

Позиціонування бренду – це процес створення його іміджу та цінностей таким чином, що споживачі цільової аудиторії розуміють, за якими характеристиками бренд відрізняється від конкурентів. Позиціонування бренду визначає напрям, необхідний для концентрації стратегічних зусиль компанії. Воно відбувається під впливом зовнішнього середовища і не повинне здійснюватися без самого бренду. Таким чином, позиціонування бренду одночасно є основним джерелом внутрішнього і зовнішнього розвитку компанії[37].

Позиціонування брендів у конкурентному середовищі передбачає, що бренд представляє таку пропозицію, яка чітко усвідомлюється цільовим сегментом ринку і має ряд унікальних властивостей, за якими зазначений сегмент здійснює диференціацію пропозиції серед конкурентів на ринку[44]. Таким чином, позиціонування бренду готельної мережі має підтримуватися усіма елементами структури маркетингу.

Табл. 1.5

Стратегії позиціонування бренду

Функціональна стратегія позиціонування		Стан позиції на ринку
Назва	Сутність	
Зміцнення існуючої позиції	Сплановані і регулярні маркетингові заходи, спрямовані на утримання позиції на ринку	Існуюча позиція найбільш прийнятна (найбільш близька до бажань цільового ринку та відмінна від пропозицій конкурентів)
Поступове перепозиціонування	Сплановані і регулярні маркетингові заходи, що мають на меті захоплення кращої ринкової позиції	Покупець бажає чи очікує змін або розвитку способів задоволення потреб, зміни у існуючій позиції є неминучими
Радикальне перепозиціонування	Інтенсивне перепозиціонування, захоплення нового ринкового сегменту, апелювання до нових цінностей, які не є поширеними на ринку	Позиція є несприятливою або її важко відрізнити від конкурентів
Витіснення конкурентів із	Заходи, направлені на усунення конкурентних переваг інших	Позиція є сприятливою, але конкуренти зазіхають на

зайнятих позицій	гравців ринку	зайняту підприємством нішу
------------------	---------------	----------------------------

Могилова А. Ю. вважає, що управління брендом має передбачати не просто його створення, а забезпечення йому певної сили, тоді бренд має вплив і на споживачів продукції підприємства, і на його працівників. Сформований сильний бренд підприємства забезпечує виконання принципу стабільності: стабільних успішних результатів діяльності підприємства як наслідку лояльності споживачів та відданості працівників підприємства справі; стабільності захисту працівників підприємства в періоди, коли вони змушені пристосовуватися до змін на підприємстві[24].

Індивідуальність бренду формують такі складові як:

- підкріплення повідомлення про бренд реальними даними,
- готовність представити споживачам об'єктивні докази щодо заявлених позицій торгової марки,
- постійне вдосконалення характеристик продукції (товару або послуги),
- здатність створювати ефективне комунікаційне забезпечення[5].

Таким чином, індивідуальність бренду - це сукупність особливостей, які сприяють самоідентифікації споживача з торговою маркою, яке проявляється в купівельній поведінці.

Сучасний бренд формується з п'яти елементів, які створюють набір послідовних рівнів. Перший елемент – це сутність бренду. Другий елемент – це особистість. Третій елемент – це цінність. На цьому етапі необхідно відповісти на питання «Які емоції викликає використання даного бренду?». Четвертий елемент – вигоди. Саме на цьому рівні необхідно сформувані які саме проблеми вирішує бренд, надати споживачу раціональні підтвердження вибору. П'ятий елемент – це атрибути, що можуть бути безпосередньої пов'язані з товаром (логотип, упаковка, зовнішній вигляд). У сукупності всіх рівнів можливо побудувати сильний та довгостроковий бренд[16].

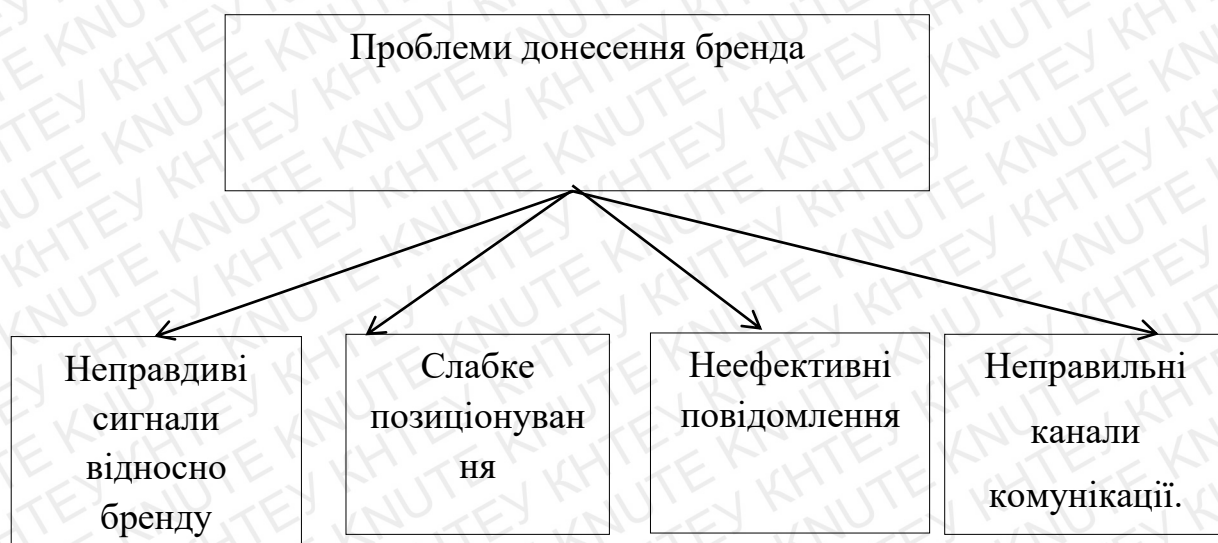


Рис. 1. 2 Проблеми донесення бренда. Складено на основі[18]

Відповідно до сучасної моделі, основною метою управління брендами є зростання головного нематеріального активу компанії — капіталу бренду, який визначається його вартістю. В цьому випадку імідж марки, якість її відносини з покупцями, збільшення кількості постійних споживачів і ступеня їх лояльності бренду виступають лише засобами для збільшення марочного капіталу. Новизна моделі бренд-лідерства полягає в тому, що в брендингу акценти зміщені з тактичних завдань, що стосуються короткострокових ситуацій, на стратегічні, що реагують на тенденції і довгострокові прогнози розвитку ринків. У нових господарських умовах бренд-менеджер повинен брати участь у створенні бізнес-стратегії компанії, а не тільки в її реалізації[11].

РОЗДІЛ 2 Діагностика системи бренд-менеджменту готельної мережі «Accor» на ринку України

2.1. Аудит бренду/портфелю брендів готельної мережі

Бренд Аккор – французька мультинаціональна компанія, основна діяльність спеціалізується на володінні, управлінні та франшизній діяльності. Готелі бренду представлені у 100 країнах світу, це найбільша готельна мережа у Європі. Всього компанія володіє 5100 готелів, що складає близько 804000 кімнат. Портфоліо групи Аккор налічує 34 готельних бренда від люксових до економ сегментів. Також компанія володіє 11 супутніми брендами, діяльність яких опосередковано стосується готельного бізнесу. Аккор позиціонується як преміальний, високопродуктивний бренд, який передбачає майбутнє гостинності і зосереджений навколо цілісної екосистеми брендів.

Візуальний брендинг групи Аккор – це статутний та збалансований логотип, який демонструє лідерство та стійкість компанії. Зоображення демонструє символ Аккор - гусака медового кольору. Цей птах символізує груповий дух, рішучість і подорож. Динамічний політ означає постійну увагу до оточуючих. Піктограма гусака Accor розташована в центрі над позначкою слова білим (або синім, залежно від того, де він використовується) серйозним та впевненим шрифтом без зарубок. Логотип AccorHotels відіграє життєво важливу роль, втілюючи символічне відчуття обслуговування.



Рис. 2.1 Логотип корпорації Аккор

Девіз «Feel Welcome» – це простий, зрозумілий та універсальний підпис, який укладає щедрість та саму суть гостинності. Це обіцянка, адресована всій аудиторії: клієнтам, працівникам та партнерам.

Ассор максимізує бізнес гостинності завдяки поєднанню брендів з рішеннями, глобальній широті та унікальним досвідом. Фундаментальними поняттями бренду є цілісність бізнес-екосистеми, відкритість до ноу-хау та інноваційності та безперервне вдосконалення. Екосистема Ассор охоплює бренди за категоріями Live, Work, Play та бізнес-рішення для їх живлення. Широта портфоліо надає можливості вибору, і посилює синергію та можливості, все під одним дахом.

Мета групи Аккор – запропонувати гостям послуги бездоганної якості і вивести їхнє задоволення на вищий рівень. Ключі до неперевершеного обслуговування такого характеру є основним джерелом диференціації на сучасному ринку, тому Аккор робить особливий наголос на постійному пошуку нових способів запропонувати гостям якісне проживання та незабутні враження.



Рис. 2.2 Портфоліо брендів

Огляд найпоширеніших готельних брендів мережі Accor

Назва	Логотип	Коротка характеристика
Sofitel		Орієнтовані на туристів з високими доходами. Індивідуальне та ексклюзивне обслуговування.
Novotel		Високий рівень обслуговування. Широко розповсюджений у Європі.
Mercure		Готелі цього бренду по рівню комфорту та цін поділяються на три групи: Relais/Inn – стандартний номер, якісне обслуговування та розміщення за помірними цінами; Hotel Mercure – більш високий рівень послуг, комфортабельне розміщення; Grant Hotel – зручне розташування готеля, комфорт та високий рівень обслуговування.
Fairmont		Даний бренд створений для найвибагливіших мандрівників, які цінують вишуканий сервіс та високий рівень комфорту.
Orient Express		Унікальність даного легендарного бренду полягає у тому, що сім номерів розташовані у вінтажному переобладнаному потязі.
Ibis		Обслуговування економ-класу. Стандартні номери, прості дизайнерські рішення, які забезпечують базовий комфорт.
Etar		Економ-клас обслуговування, орієнтований на сімейний та груповий туризм

Ассор невпинно прагне визначати перспективні тенденції та пропонувати найпривабливіші продукти. З цією метою створюються нові торгові марки та вдосконалюються властивості послуг, здатні втілити ці тенденції.

В Україні бренд Аккор представлений готелями Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress Hotel, ibis Kyiv City Center, ibis Kyiv Railway station, ibis Styles Lviv, Hotel de Paris Odesa, Gruner Lviv Boutique Hotel.

Просування брендів мережі Аккор на кожному новому ринку поєднує у собі наступні кроки:

1. Візуальна реклама – відеоролики та постери в мережі Інтернет, розміщені на офіційних сторінках, веб-сайтах, у соцмережах.
2. Дистрибуція паперової рекламної продукції – брошури, буклети, флаери. Інформаційні матеріали розміщуються на ресепшенах готелів та в кожному номері.
3. Інтернет-маркетинг – сайт Аккор-груп та окремі сайти для кожного бренду з урахування регіональних особливостей. Сайт має зручний і доступний інтерфейс, завдяки чому користувачі з легкістю можуть отримати доступ до ключової інформації по будь-якому готелю мережі, оформити бронювання, перейти на сайти партнерів корпорації. Дизайн сайту оформлений у фірмовому поєднанні кольорів – темно-синього та кремово-білого. Для оформлення текстових елементів використовуються два основні види шрифтів. Окрім інформації для потенційних гостей, на сайті розміщені матеріали для ознайомлення з фінансовою успішністю підприємства, щоденно оновлюються дані про вартість акцій компанії на міжнародних біржах, інформація для преси та окремий розділ, де розміщено перелік вакансій по всім готелям корпорації.

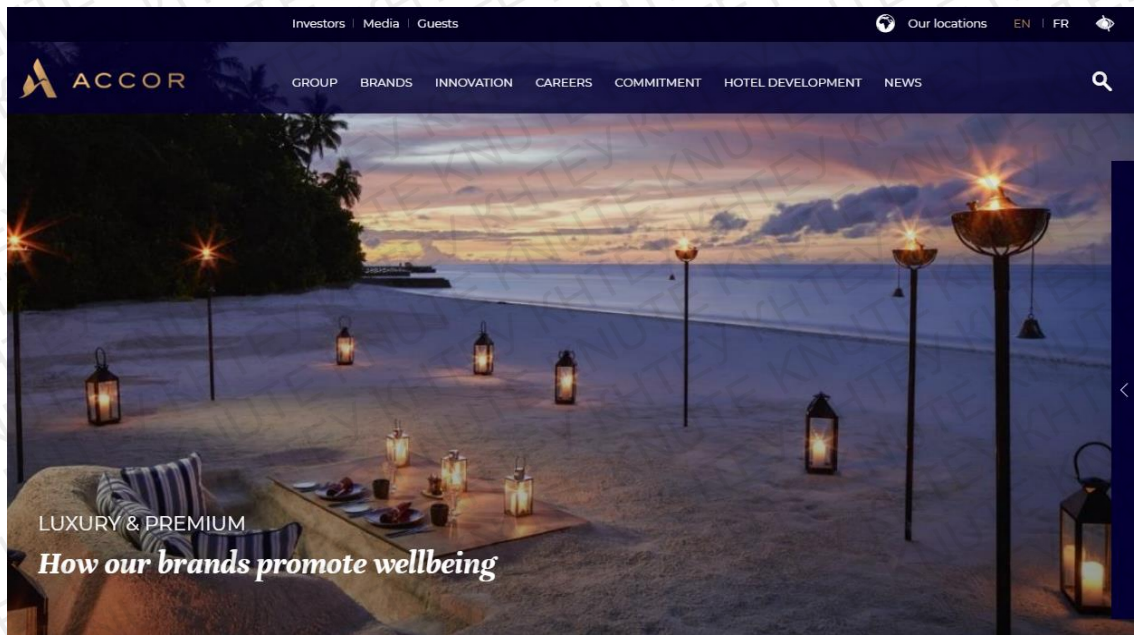


Рис. 2.3 Офіційний сайт корпорації Аккор

4. Аккаунт-менеджмент – створення електронної бази гостей та організація розсилки спеціальних пропозицій на електронні пошти потенційних відвідувачів.

5. PR-діяльність – ведення соцмереж, організація промо-заходів, прес-релізів, робота зі ЗМІ. Сторінки Аккор розміщені і активно ведуться у всіх найбільших соцмережах, таких як Фейсбук, Твіттер, Ютуб та Інстаграм. Контент даних сторінок максимально диверсифікований, з урахуванням цільових сегментів та особливостей алгоритмів просування в кожній соцмережі. Окрім перегляду новин, відвідувачі сторінок мають можливість задати питання та отримати на них офіційну відповідь.

6. Програма лояльності ALL, яка передбачає надання спеціальних тарифів або безкоштовних додаткових послуг постійним

Гарантия комфорта с нашими гибкими тарифами

Куда вы отправляетесь? Пункт назначения, название отеля (Обязательные поля)	Заезд ДД.ММ.ГГГГ	Выезд ДД.ММ.ГГГГ	Комнаты и гости 1 номер(-а) - 1 Гость(и)	Поиск
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
дополнительно ^				
Путешественники Карта лояльности или постоянного клиента номер карты из 16 цифр	Путешественники профессиональные Деловые путешественники с контрактом Код клиента (SC, AS...)	Код доступа 10 символов	Промо код Специальный код	
<input type="text"/>	<input type="text" value="SC0000"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Рис. 2.4 Сайт программы лояльность ALL

Зручний сайт дозволяє користувачам легко та швидко заповнити необхідні форми для отримання усіх переваг, перегляду накопичених бонусів та історії відвідувань готелів мережі Аккор. Сайт функціонує на 33 мовах. Також даний сайт дозволяє ознайомитися з усіма супутніми послугами, такими як організація конференцій, трансфери, спеціальні та пакетні пропозиції.

7. Маркетинг персоналу – це діяльність, яка передбачає створення і укорінення особливої філософії корпорації, яку підтримує кожен співробітник. Це дозволяє підсилити впізнаваність бренду Аккор не лише зі сторони надання високоякісних готельних послуг, а і створити позитивний імідж роботодавця.

8. Заходи з корпоративної соціальної відповідальності – організація та участь у благодійних заходах під егідою бренду Аккор із залученням регіональних структур та компаній-партнерів.



DRIVE THE CHANGE TOWARDS POSITIVE HOSPITALITY, WHEREVER WE ARE

Рис. 2.5 План корпоративної соціальної відповідальності

Основні форми Інтернет - реклами, які використовуються готельною мережею Аккор:

- банери (прямокутні графічні зображення, які містять гіперпосилання на сервер мережі або окремих готель, з використанням SEO-технологій);
- текстові блоки (текстові звернення до користувачів Інтернет-ресурсів, які інформують про послуги готельного комплексу та надають інформацію про контактні реквізити);
- web-сайти та міні web-сайти (розроблені web-дизайнерами Інтернет – сторінки, на яких розміщується найбільш повна інформація про готель; мають широкий функціональний простір: починаючи докладною характеристикою номерного фонду і закінчуючи можливістю бронювання в режимі on-line);
- обмін посиланнями (посилання на Інтернет-сторінку мережі Аккор розміщені на сайтах його основних партнерів інформує користувачів ПК про своїх партнерів на власній Інтернет – сторінці.
- ведення соціальних мереж як окремого каналу збуту.

SWOT-аналіз бренду Аккор:

<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Диверсифіковане портфоліо брендів усіх цінових категорій; - Потужна платформа для дистрибуції та глобальна присутність; - Доступ до капіталу для забезпечення безперервного зростання; - Програма лояльності та стратегічні партнерства; 	<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Сезонність бронювань та неточність прогнозів; - Слабка присутність на ринку Америки; - Затримки у веденні онлайн бізнесу; - Фокусування на одному цільовому сегменті з однією стратегією;
<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Надання інноваційних послуг гостям; - Активне залучення ІТ-технологій для прогнозування завантаженості; - Збільшення присутності в соціальних мережах. 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Бурхливий розвиток сервісів couchsurfing; - Кризи у світовій економіці; - Збільшення кількості конкурентів на ринку; - Сповільнення темпів економічного розвитку;

2.2. Оцінка ефективності бренд-менеджменту готельної мережі

Зміст ефективності бренд-менеджменту можна розглядати в аспекті двох складових – комунікаційної та економічної. Економічна ефективність відображає дію брендингу на весь спектр економічних показників, має на увазі оцінку економічної доцільності здійснених вкладень і залежить зазвичай від ступеня психологічної дії брендингу на споживача.

Комунікативна ефективність брендингу визначає, наскільки ефективно бренд передає цільовій аудиторії необхідну інформацію, наскільки точно формує сприятливий його образ, виражає його точку зору. Комунікативна результативність бренд-менеджменту характеризує в цілому охоплення цільового ринку. Її підвищення відбувається в результаті поліпшення якості самого бренду, його змісту і форми подання. При цьому, саме, комунікативна ефективність брендинга веде до його економічної ефективності.

Ефективність економічної функції бренду, як і ефективність будь-якої іншої його функції, можна поділити на абсолютну та відносну.

Оцінку абсолютної ефективності економічної функції бренду можна розрахувати шляхом визначення різниці між додатковим грошовим потоком, створюваним брендом протягом певного періоду, та витратами на брендинг протягом цього ж періоду.

Витрати на розробку бренду містять у собі головним чином витрати на створення ідеї бренду, його атрибутів, розробку концепції позиціонування, тестування. Витрати на впровадження бренду на ринок головним чином містять у собі витрати на формування плану впровадження, на складання комунікаційного бюджету, на впровадження бренду на ринок згідно прийнятого плану, витрати на створення рекламних матеріалів, витрати на розміщення рекламних матеріалів на рекламоносіях та витрати на здійснення інших видів маркетингових комунікацій (директ-маркетинг, спонсорвання, event-маркетинг тощо). Витрати на підтримку бренду містять у собі витрати на маркетингові комунікації підтримуючого характеру. Це, головним чином, реклама та сейлз-промоушнг.

Абсолютну ефективність емоційної функції бренду можна розрахувати як співвідношення частки цільової аудиторії, яка упевнена тому, що товари даного бренду за якимось параметром, наприклад, співвідношенням ціна-якість, краще, ніж товари під іншими брендами, до загальної кількості цільової аудиторії. Аналогічним чином розраховується і відносна ефективність ідентифікаційної та інформаційної функції бренду.

Для оцінки ефективності системи бренд-менеджменту готельної мережі Аккор важливим є аудит присутності бренду на світовому ринку.

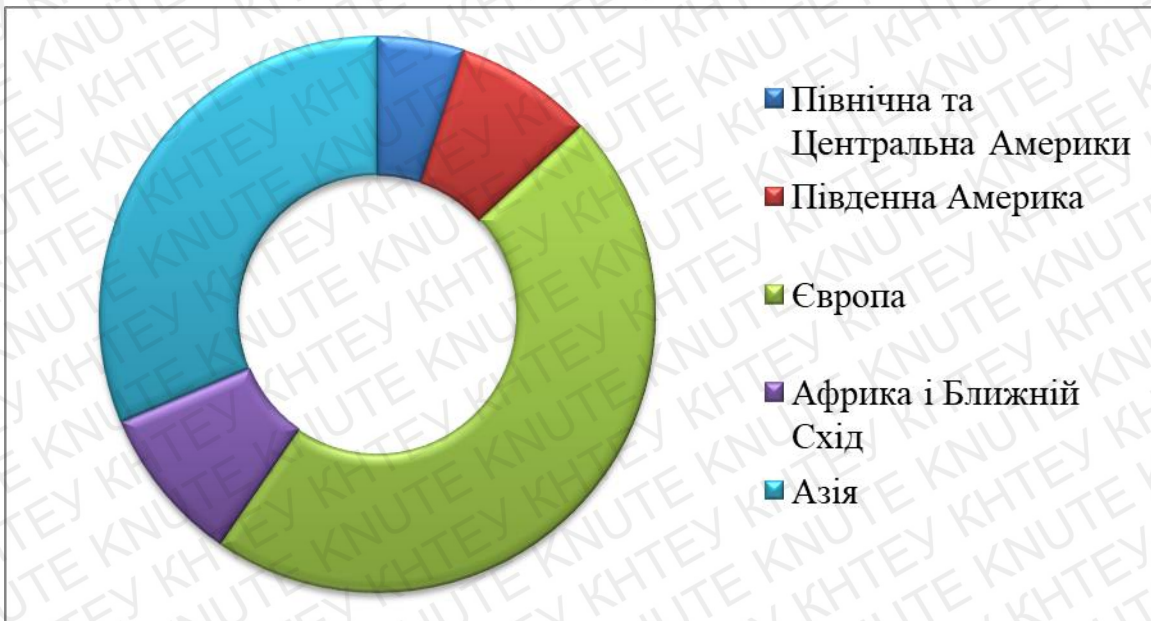


Рис. 2. 9 Присутність на світовому ринку

Таким чином, найбільша кількість готелів мережі – 46%, розташовані у Європі, 31% – в Азії, 9% – на Близькому Сході, 8% – у Південній Америці, а найменше готелів, 5%, представлено у країнах Північної та Центральної Америки. Такий розподіл зумовлений тим, що корпорація Аккор є одним із лідерів на європейському ринку вже протягом 50 років, а орієнтацію на ринки Азії було впроваджено з 2011 року.

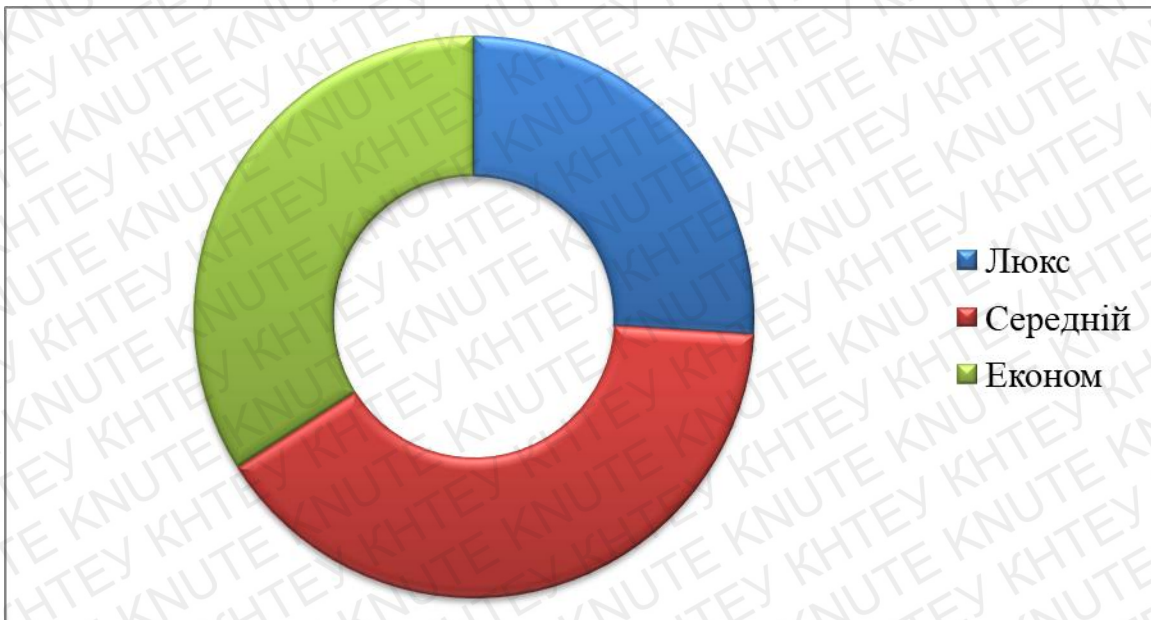


Рис. 2. 10 Співвідношення за сегментами за 2019 рік

Аналіз співвідношення кількості готелів за сегментами цінкових категорій показав, що в цілому розподіл є рівномірним. Серед 39 брендів

мережі 40% – економ класу, 34% – середнього, а 26% складають готелі люксового сегменту. Такий розподіл дозволяє корпорації Аккор гармонійно розвиватися в усіх напрямках та охопити усі можливі цільові сегменти споживачів.

Табл. 2.6

**Динаміка фінансових показників мережі Аккор у 2018-2019 рр,
млн. євро.**

Назва показника	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Виручка від реалізації	3,282	4,049	812	19,8
Чистий дохід	626	825	199	24,12
Операційний прибуток	153	678	525	76,41
Податок на прибуток	109	138	29	21,01
Гудвіл	2,608	1,995	-613	-30,72
Амортизація	120	328	208	63,41
Операційні витрати	2,656	3,224	568	17,61

Аналізуючи обсяг доходів мережі Аккор, можна зробити наступні висновки:

- виручка від реалізації основних та супутніх послуг у 2019 зросла на 19,8%, завдяки чому загальна сума податку на прибуток, сплаченого корпорацією зросла на 21,01%.
- чистий дохід у 2019 році збільшився на 525 млн. євро. Таке зростання було зумовлено тим, що у 2018 році була відкрита рекордна для компанії кількість нових готелів, зокрема у сегменті апарт-готелів та резиденцій;
- причиною суттєвого зростання операційного прибутку у 2019 році було преднання мережі курортних готелів Мантра.

На ринку України станом на 2020 рік представлено готелями усіх цінових сегментів. Три п'ятизіркові готелі Fairmont Grand Hotel Kyiv, Hotel de Paris Odesa MGallery, Gruner Lviv Boutique Hotel, один чотиризірковий –

Mercure Kyiv Congress Hotel, та тризіркові ibis Kyiv City Center, ibis Kyiv Railway station, ibis Styles Lviv.

Табл.2.8

Аналіз відгуків відвідувачів на різних платформах

<i>Готель</i>	<i>Оф.сайт готелю</i>	<i>Tripadvisor</i>	<i>Booking</i>
<i>Максимальний бал</i>	5	5	10
Fairmont Grand Hotel Kyiv	4,6	4,5	8,8
Hotel de Paris Odesa MGallery	5	5	9,5
Gruner Lviv Boutique Hotel	4,7	5	9,5
Mercure Kyiv Congress Hotel	4,5	4,5	8,8
ibis Kyiv City Center	4,5	4	8,5
ibis Kyiv Railway station	4,7	4,5	9
ibis Styles Lviv	4,6	4,5	9

Вцілому, можна зробити висновок, що система бренд-менеджменту українських готелів групи Аккор працює досить успішно. Найвищі рейтинги мають готелі-резиденції, що зумовлено розташуванням у туристично привабливих містах та високою якістю надаваних послуг. Також високі оцінки отримали готелі економ класу, у своїх відгуках гості зазначають такі переваги, як: зручне розташування, високий рівень сервісу та доступні ціни.

РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення бренду «Ассог» на ринку України

3.1 Моніторинг технологій створення та управління брендом готельної мережі

Структура управління Аккор – лінійно-функціональна. На чолі усього комплексу знаходиться керуючий, який займається координацією роботи менеджерів різних підрозділів.

Маркетингові стратегії по управлінню брендами на локальних ринках, розробляються й впроваджуються в першу чергу відповідно до прийнятих міжнародних стандартів бренда Аккор. У такий спосіб, дотримуючись загальних принципів з маркетингу, кожний готель незалежно від його географічного розташування й особливостей представляє єдину концепцію, стратегію й сприйняття бренда цільовою аудиторією, тим самим забезпечуючи високий рівень презентації іміджу компанії, його впізнаваність і лояльність до бренда.

Місія готелів мережі Аккор – гарантувати кожному гостю комфортне та затишне перебування у будь-якому з готелів.

Філософія мережі – це турбота про своїх гостей, оскільки вони найбільша цінність.



Рис.3.1 Організаційна структура відділу маркетингу мережі «Аккор»

Для того, щоб бренд Аккор ефективно працював на кожне окреме підприємство, необхідно вміти ним управляти. Раціональний бренд-менеджмент дозволяє досягти ключових цілей підприємства:

- 1) стабілізувати обсяг продажу на даному ринку і створити стійкий образ товару або послуги в очах споживачів;
- 2) збільшити прибуток за рахунок розширення асортименту і створення загального образу для групи товарів або послуг;
- 3) враховувати в рекламі бренду культуру тієї країни (регіону), в якій бренд презентується, вимоги споживачів, пов'язані з особливостями території проживання;
- 4) враховувати при розробці реклами три важливі аспекти: історію, реалії сьогодення, прогнози на перспективу.

В цілому брендинг групи Аккор ґрунтується на результатах генералізованого маркетингового дослідження – спільна творча діяльність маркетингового і управлінського відділів, спрямована на розробку і масштабне впровадження у свідомість споживача бренд-іміджу — характерного образу готельної послуги або групи с упутніх послуг.

Відділ бренд-менеджменту мережі Аккор організований за образом рекламного агентства повного циклу послуг, набирають людей, що володіють творчими професіями (художників, дизайнерів), і людей, що спеціалізуються на підготовці і розробці рекламних кампаній та інших маркетингових комунікацій. Зважаючи на повсякденну роботу з широким спектром маркетингових ситуацій і проблем співробітники відділу набувають компетентність і кваліфікацію, які дозволяють забезпечити високі темпи і рівень розвитку бренду. Окрім творчих людей, у відділі працюють також економісти, які і займаються питаннями застосування творчого потенціалу до чисто практичних потреб. Як правило, це аналітики з проблем ринку і засобів

масової інформації. Вони мають бути в курсі усіх нових рекламних технологій і орієнтуватися в цінах і поточних виробничих проблемах.

У загальному виді на відділ бренд-менеджменту покладають наступні функції:

- 1) творча розробка і виробництво рекламної продукції;
- 2) планування засобів реклами і забезпечення необхідним рекламним простором в ЗМІ;
- 3) маркетингові та рекламні дослідження.

Ці функції і визначають його структуру.



Рис.3.2 Організаційно-управлінська структура відділу бренд-менеджменту мережі Аккор

Таким чином, доцільно розділяти його на підрозділи відповідно до функцій. У штабі Аккор виділяють наступні підрозділи:

- 1) підрозділ творчих розробок і виробництва рекламної продукції;
- 2) підрозділ планування медіаконтенту (засобів реклами, придбання рекламного простору в ЗМІ);
- 3) підрозділ маркетингових досліджень.
- 4) техніко-організаційний відділ.

Основна функція творчого підрозділу відділу бренд-менеджменту полягає в розробці ідей рекламного контенту, який і складає основу рекламних кампаній. У свідомості людей слова «творчий» і «організований» вважаються протилежними по сенсу і навіть взаємовиключними. Проте обидві ці складові розробки рекламного контенту обов'язково повинні бути присутні одночасно. Для цього координатор проекту має бути гнучким в плані організації творчості, а також строгим і жорстким в контролі якості і термінів виготовлення продукції.

В цей підрозділ входять наступні співробітники:

- 1) творчий директор;
- 2) менеджер підрозділу творчих робіт;
- 3) художній директор;
- 4) копірайтер (укладач рекламних текстів);
- 5) продюсер;
- 6) дизайнери;
- 7) художники;
- 8) фахівці з підготовки медіапродукції до ефіру.

Роботу цього підрозділу можна розділити на чотири характерні етапи:

узгодження загального напрямку
творчої концепції;

затвердження концепції з
творчою командою і
відповідальним за бренд

розробка і виробництво реклами

Підготовка реклами до ефіру

Рис.3.3 Етапи р

Підрозділ планування медіа і розміщенням рекламного контенту у вигідний час і в «правильному» ЗМІ, для максимально ефективного і точного донесення до цільової аудиторії, зберігаючи мінімальність витрат. Щоб рекламний модуль ефективно відпрацював, треба правильно розподілити медіаканали, по яких він поширюватиметься. Таким чином, основне завдання цього підрозділу полягає в розміщенні реклами так, щоб вона зробила дію на максимальну кількість потенційних споживачів, які і являються цільовою аудиторією, при мінімальних витратах на розміщення реклами.

Структура цього підрозділу має наступний вигляд:

Табл. 3.1

Посада	Обов'язки
Медіадиректор	Планування, затвердження і контроль діяльності всього відділу
Медіапланери	Детальне планування використання медіа засобів залежно від каналів розповсюдження;
Медіабайери	Співпраця з рекламними агентствами з приводу придбання і раціонального використання рекламного простору;
Медіадослідники	Аудит результатів ефективності рекламних засобів;
Менеджери по трафіку	Моніторинг виходу реклами відповідно до плану.

Основним завданням підрозділу маркетингового дослідження є аналіз бажань, потреб, мотивів і ідей потенційного споживача. Для цього потрібно вирішити такі завдання, як:

- 1) аналіз вторинної інформації, яка зібрана іншими дослідницькими і моніторинговими компаніями;
- 2) виробництво власних досліджень (як якісних, так і кількісних);
- 3) моніторинг динаміки обсягу продажу та іншої інформації.

Окрім вищеперелічених досліджень підрозділ також здійснює моніторинг схожих робіт зовнішніми підрядниками. Також співробітники займаються розробкою анкетних листів, проведенням опитувань і аналізом їх результатів, хоча проведення опитувань може бути довірене сторонній фірмі.

За результатами досліджень здійснюються необхідні коригування в творчій концепції.

В основному аналіз можна розділити на дві частини: аналіз споживчих переваг і аналіз медіапереваг.

Дослідження проводяться до початку розробки реклами для точного позиціонування на цільову аудиторію. Також проводяться попередні дослідження і тестування для оцінки можливої реакції цільової аудиторії на розроблену рекламу і постдослідження за оцінкою ефективності проведеної рекламної кампанії.

Медіапланування є процесом пошуку найбільш ефективного способу донесення до потенційних споживачів інформації про бренд Аккор або дочірні бренди. Головним завданням медіапланування є формування плану рекламної кампанії, за яким рекламне повідомлення, спрямоване на конкретну цільову аудиторію, буде передано їй у відповідний час, в підходящому місці і в потрібному обсязі, не зачіпаючи інших сегментів споживачів. Таким чином, видно, що медіапланування — основний етап рекламної кампанії.

Значення підрозділу планування медіаконтенту ще більше зростає в наслідок розвитку рекламного ринку, оскільки в цій ситуації дуже важливе створення грамотного медіаплану. У цьому сенсі грошові кошти мають бути вкладені не лише в закупівлю безпосереднього рекламного простору для просування бренду, але і у формування оптимального рекламного бюджету. Важливо також врахувати, що для розробки ефективного медіаплану і формування відповідного бюджету обов'язково необхідно використовувати спеціальні програми і бази даних медіа або маркетингових досліджень.

Отже, в розробці рекламної кампанії головну роль відіграє медіапланування, що має на увазі управління рекламним бюджетом, що виділяється на купівлю рекламного часу і простору. Проте для фахівців відділу бренд-менеджменту важливо також оцінити роль медіаплану в загальному маркетинговому комунікаційному плані. Адже на різних рівнях

розвитку і різних стадіях життєвого циклу бренду медіареклама грає велику роль. Тут важлива робота фахівців підрозділу планування медіаконтента, вони повинні пропрацювати медіаплан як елемент, вигідно доповнюючий загальну комунікацію маркетингового плану і такий, що підвищує його ефективність. Грамотний медіаплан в цьому випадку повинен відповідати основним територіальним і соціально-демографічним характеристикам цільового сегменту, особливостям наявних засобів масової інформації і ринку, щоб уникнути зайвих витрат рекламного бюджету і зниження ефективності рекламних кампаній. Таке медіапланування просування бренду і повинні забезпечувати у відділі бренд-менеджменту фахівці медіаметрії. Виконувати цим відділом функції можна назвати стратегічним плануванням маркетингу і маркетингових комунікацій.

Для мережі Аккор стало доцільним створення нового підрозділу у рамках даного відділу — стратегічного планування, який покладає на себе функції комунікаційного консалтингу по усіх аспектах маркетингової діяльності організації.

У разі, коли підрозділ вважає, що інформації, переданій йому, недостатньо для вироблення стратегії, спеціалісти формулюють основні питання, на які потрібно відповісти для успішної розробки програми маркетингового комплексу досліджень.

Після узгодження з координатором проекту фахівці з підрозділу стратегічного планування передають програму досліджень на виконання.

Після обробки дослідницької програми спеціалісти відділу виробляють рекомендації по товарній, асортиментній, ціновій, збутовій політиці брендів всієї мережі. Ці рекомендації, власне, і складають стратегію брендів.

Табл. 3.2

План роботи відділу маркетингу мережі Аккор

Вид плану	На який період складається план	Хто складає	Ключові показники, які затверджуються
1. Загальний маркетинговий план	раз на рік	маркетолог	визначення проблем та шляхи їх вирішення, аналіз ефективності існуючої стратегії
2. План по рекламі	раз на квартал	менеджер по рекламі	організація розробки стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті
3. Асортиментна політика	раз на півроку	менеджер PR	розробка нових рекламних продуктів
4. Цінова політика	раз на квартал	економіст	перегляд встановлених цін, збільшення або зменшення, корегування відносно покупної спроможності
5. Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і планування оптимальних способів їхнього рішення	раз на півроку	економіст, менеджер PR	Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів по: - якості продукції, що випускається; - ціновій політиці; - просуванню; - обслуговуванню; - формам здійснення розрахунків: "живими" грошима, передоплата, на виплату.
6. Стратегічні цілі	раз на п'ять років		максимізація прибутку, збільшення ринкової долі
7. Стратегія конкурентних переваг	раз на півроку	маркетолог, менеджер PR, менеджер по рекламі, економіст	аналіз конкурентоспроможності

Така структуризація дозволяє значно спростити контроль за виконанням проекту. Важливим елементом є встановлення чітких нормативів часу на виконання усіх етапів. Це дозволяє мінімізувати відхилення заданих керівництвом термінів.

Основною відмінністю роботи бренд-менеджменту, що базується на моделі бренд-інкубатора є те, що цей тип відділів не займається розробкою творчої стратегії рекламних компаній, виробництвом рекламних матеріалів, розміщенням в ЗМІ. Бренд-інкубатор займається створенням бренду і наданням консалтингових послуг, пов'язаних з його розвитком. Зважаючи на вузькість спеціалізації відділ, заснований на структурі бренд-інкубатора, дозволяє істотно понизити витрати на зміст команди спеціалістів, що не беруть участь безпосередньо в процесі консалтинга, і, відповідно, знизити загальну вартість проекту.

Основні функції бренд-інкубатора можна умовно розділити на групи:

1. Розробка бренду, в якій основна увага приділяється відповідності бренду очікуванням потенційних споживачів. Важливо відмітити, що будувати концепцію бренду виходячи з того, що новий бренд повинен мати істотні відмінності від вже існуючих брендів, було б економічно помилково.
2. Виконання аудиту існуючого бренду і розробка рекомендацій по зміні позиціонування бренду і адаптації його комунікаційних елементів.
3. Визначення меж існування бренду таким чином, щоб для майбутнього коригування потрібні були мінімальні зусилля.
4. Забезпечення єдиного маркетингового повідомлення.
5. Забезпечення єдиного представлення бренду в часі і просторі без врахування географічної зони його розповсюдження.

Отже, створення відділу бренд-менеджменту, працюючого на основі принципів рекламного агентства повного циклу або бренд-інкубатора, дає мережі Аккор можливість ведення ефективного брендингу, що є важливим чинником успішності підприємницької діяльності. Для того, щоб оцінити ефект роботи цього відділу, можна розглянути і оцінити пофакторно усі складники ефекту, які дають проведені відділом дослідження, розроблені плани і рекомендації.

Оцінка системи бренд-менеджменту мережі Аккор

Елемент менеджменту	Бали		
	1	2	3
Вивчення потреб споживачів			+
Рівень лояльності постійних гостей		+	
Внутрішня корпоративна культура			+
Реклама і PR			+
Комунікація через соцмережі		+	

Позитивними ефектами для компанії Аккор від впровадження бренд-менеджменту є:

- 1) збільшення обсягів продажу основних та супутніх послуг;
- 2) оптимізація цінової і асортиментної політики;
- 3) збільшення прибутку від бренду;
- 4) зниження витрат на рекламу і оптимізація рекламної політики;
- 5) розширення клієнтської бази;
- 6) зменшення тимчасових ресурсів, що витрачаються на управління брендом;
- 7) розширення цільового сегменту і збільшення числа потенціальних споживачів;
- 8) підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, як було помічено раніше, при оцінці ефекта, що отримується організацією від впровадження бренд-менеджменту, велике значення мають витрати.

Зазвичай виділяють наступні види витрат на бренд-менеджмент:

- 1) витрати на консалтингову діяльність;
- 2) витрати, пов'язані з розробкою і введенням в життя стратегічного плану управління брендом;
- 3) витрати на проведення досліджень;

- 4) оплата реклами в засобах масової інформації і інших медіазасобах;
- 5) витрати на творчі розробки;
- 6) витрати на розробку інформаційного забезпечення;
- 7) витрати на придбання необхідної маркетингової інформації;
- 8) витрати на розширення штату співробітників і, як наслідок, збільшення фонду заробітної плати;
- 9) періодичні витрати на підвищення кваліфікації фахівців з брендингу.

Отже, життєздатні і ефективні бренди мережі є результатом спрямованих професійних дій з управління уявленнями споживачів про нього. По суті, управління брендом засноване на проведенні досліджень споживчих бажань, роботи конкурентів, основних тенденцій цільового сегменту ринку і має на увазі реагування на усі зміни, що відбуваються. Таке управління брендами є постійним і безперервним процесом, який ґрунтується на діях професіоналів, для того, щоб забезпечувати конкурентоздатність бренду і збільшувати його цінність для споживачів.

Головним інструментом контролю ефективності роботи у мережі Аккор є аудит кожного з брендів компанії. За допомогою такого аудиту виявляють пропуски в системі комунікації «бренд-споживач» і таким чином знаходять причини неефективності бренду.

По суті, процес аудиту портфелю брендів є дослідженням торгової структури, яке допомагає аналізувати, регулювати і контролювати ефективність дистрибуції, обсяг продажу і зміну ціни. Таке дослідження допомагає охарактеризувати:

- 1) яку позицію бренд займає на ринку;
- 2) ефективність присутності у вибраному сегменті;
- 3) конкурентоспроможність бренду і компанії в цілому;
- 4) рівень реального і потенційного відгуку торгівлі на введений бренд і його результату.

Отже, аудит готельної мережі допомагає аналізувати і коригувати стосунки з кожним учасником комунікації з брендом. Група Аккор використовує декілька основних принципів аудиту:

- 1) принцип безперервності – передбачає хвильове дослідження;
- 2) принцип оновлення – полягає в дослідженні динаміки змін структури;
- 3) принцип хронографічності є деякою затримкою в часі з метою уточнення обсягу збуту до здійснення продажу готельної послуги.
- 4) принцип фундаментальності є маркетинговим дослідженням за допомогою статистичних методів;
- 5) принцип комплексності – вивчає взаємозв'язані показники в комплексі, що допомагає оцінювати глибинні зв'язки і перевіряти ще раз вже вичислені параметри аудиту;
- 6) принцип ринкової долі є вивченням долі продажу порівняно із загальними обсягами, тобто місткості ринку. Тут важливим є врахування коефіцієнту покриття.

В основному для аналізу бренду цікаві наступні області аудиту:

- 1) аналіз продажу:
 - обсяг продажу і його частка;
 - загальна вартість продажу і її частка;
 - величина і динаміка потенційної частки;
- 2) аналіз цін;
- 3) аналіз ефективності розповсюдження;
 - показники наявності бренду (кількісні і якісні);

Останній і основний етап аудиту — оцінка отриманих даних і їх застосування. Саме на цьому етапі стає помітним ефект від вкладених в аудит бренду засобів, виробляються рекомендації і аналізуються знайдені «вузькі» місця в просуванні бренду до споживача.

Дана система аудиту готельної мережі також допомагає скоротити транзакційні витрати шляхом виявлення їх джерел. Проте для проведення

такого аудиту компанії може знадобитися професійна допомога, а також організаційне та інформаційне забезпечення з усіх питань управління брендом, починаючи від його створення і просування до організації взаємин учасників каналів руху цього бренду.

3.2 Економічне обґрунтування вдосконалення системи бренд-менеджменту мережі «Ассог» на ринку України

Вигідне позиціонування готелів мережі в Інтернеті є однією з найважливіших складових успіху системи бренд-менеджменту. Більш того, відсутність веб-проекту мережі сприймається цільовою аудиторією як показник низького рівня підприємства, незалежно від реальної якості послуг, що надаються.

Сайт є рекламним інструментом, призначеним для просування послуг готелю. Як будь-який інший рекламний інструмент він може бути ефективним, малоефективним або зовсім марним. Для максимізації ефективності просування бренду в Інтернет-маркетингу передбачений ряд засобів, найбільш продуктивними серед яких є такі:

1. SEO (від англ. Search engine optimization) або пошукова оптимізація;
2. Контекстна реклама;
3. Google places і OpenStreetMap – спеціальні сервіси пошукових систем;
4. SMM (від англ. Social media marketing) – просування в соціальних мережах;
5. Тематичні розсилки або email-маркетинг;
6. Тематичні майданчики - блоги, форуми і т.д.

Табл. 3.4

Пропозиції по вдосконаленню системи бренд-менеджменту мережі Аккор
протягом першого півріччя 2021 року

Засоби	До загального обсягу реклами, %	Переваги	Недоліки
SEO-оптимізація	0,35	Високий рівень лояльності користувачів; Трафік із пошукових систем є основним; Широта охопленої аудиторії;	Ефект не помітно одразу; Висока вартість; Залежність від алгоритмів пошукової системи;
Контекстна реклама	0,35	Швидке отримання трафіку; Повний контроль і швидке внесення змін; Зручна система таргетингу.	Вимагає постійного моніторингу; Високий рівень залежності від сайту-реципієнта.
Просування у соцмережах	0,3	Детальний таргетинг за ключовими фразами; Низький поріг входження; Утримання аудиторії; Потенціал органічного розширення.	Великі загрози неправильного налаштування; Можливість потрапляння у тіньовий бан; Необхідність суворо дотримуватись політики безпеки соцмережі.

Найбільш поширеними, результативними і разом з тим дорогими є пошукове просування і контекстна реклама. Їх поєднання забезпечує охоплення максимальної цільової аудиторії. Решту коштів інтернет-маркетингу найчастіше застосовуються як додаткові. Аналітика дозволяє відстежити ефективність роботи кожного конкретного способу просування і правильно розподілити фінансові вкладення в просування. Згідно з даними статистики, щомісяця близько 450 мільйонів людей вводять в вікна пошукових систем приблизно 11 мільярдів запитів. До 90% відвідувачів приходять на веб-ресурси з сайтів-пошукачів. При цьому близько 70% користувачів використовують для цього виключно посилання з органічної видачі, ігноруючи контекстну рекламу. Не менше 40% покупців сучасних

інтернет-магазинів приходять з пошукових машин. Приблизно 46% користувачів дізнаються про появу нових інтернет-проектів завдяки результатам пошукової видачі. Це підтверджує значення пошукової оптимізації в маркетинговій кампанії готелю, націленої на збільшення трафіку з Інтернету і зростання числа реальних клієнтів. Згідно з дослідженням NPD Group, пошукова система Google приводить на веб-сайт близько 55% покупців. При цьому коефіцієнт конверсії відвідувачів інтернет-проекту в замовників в 15 разів перевищує конверсію будь-яких інших джерел трафіку, а конверсію по всьому сайту - в 7-8 разів. Таким чином, серед сучасних методів інтернет-маркетингу пошукове просування видає найвищий показник повернення інвестицій (ROI) - в 42% випадків (це при тому, що, наприклад, банерна реклама забезпечує найвищий показник повернення інвестицій лише в 4% випадків). Дослідження Compaq, показало, що 68% користувачів дивляться тільки першу сторінку у видачі пошукових систем і всього лише 7% відвідувачів проходять далі третьої сторінки. Однак резервування місця на першій сторінці гарантує збільшення конверсійного показника або приплив цільової аудиторії тільки в тому випадку, якщо запит є цільовим. З цього випливає, що краще домогтися місця сайту на другий або третій сторінці за цільовим запитом, ніж на першій по ключовому запиту, який є марним для сайту і зможе стати джерелом виключно незацікавлених відвідувачів. Метою пошукової оптимізації при роботі над сайтом готелю є його висновок в топ або на максимально високі позиції в пошуковій видачі. Для того щоб домогтися такого результату інтернет-проект повинен відповідати вимогам, які висувають пошукові системи Google до контенту, дизайну, простоти і структури сайту. В процесі грамотної пошукової оптимізації виявляються грубі помилки в роботі сайту, недоліки контенту, структури, дизайну. Крім того, SEO забезпечує широкі можливості для пошуку нових незайнятих ніш в конкретній галузі та їх використання з метою поліпшення інтернет-проекту і підвищення рівня його відвідуваності і коефіцієнта конверсії. Для різних людей цінність представляють різні дані,

тому важливо надати перелік всіх важливих послуг і головні відомості про готелі, включаючи його клас, контактні дані (адреса і телефон), соціальні закладки, спецпропозиції і послуги.

Пошукові системи, перш за все, використовуються не для просування, а для допомоги користувачам необхідної інформації. Вони розроблені для користувача і для комфорту використання їх постійно збагачуються новими сервісами. Завдання фахівців з пошукової оптимізації - використовувати можливості пошукових систем з вигодою для просувається інтернет-проекту. Так, сервіс Google places дозволяє потенційному клієнту отримати всю необхідну інформацію про готелі та її послуги (контакти, найближчі станції метро, відгуки, фотогалерею, посилання на соціальні сторінки, список послуг, що надаються). Таким чином, людина може визначитися з вибором відповідного готелю, не відвідуючи його сайт, що дозволить йому заощадити час. Реєстрація в Google places дозволяє вигідно позиціонувати сайт перед цільової аудиторій і є невід'ємною частиною грамотної складової комплексного інтернет-маркетингу.

Табл. 3.5

Показники для оцінки SEO-оптимізації сайту протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Найменування компанії		
	Lanet	Promodex	Appfox
Чисельність аудиторії для кожного повідомлення (N)	900 000	800 000	700 000
Загальна чисельність аудиторії, на яку поширюється або впливає інформація (N _{заг})	1 000 000	850 000	735 000
Чисельність цільової аудиторії (N _{ці})	600 000	750 000	550 000

Тариф на одиницю звернення (Rt)	10 000	8000	7500
Кількість осіб, яких спонукає до купівлі певне рекламне звернення (З)	30 000	25 000	20 000
Кошти, витрачені на розміщення повідомлення за певний період (Срозм.)	60 000	48 000	45 000

Табл. 3. 6

Оцінка ефективності SEO-оптимізації сайту для мережі Аккор, протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Розрахунок	Значення показника
Сукупність переглядів (SP)	$\sum_{i=1}^n N \cdot K = (900\,000 + 800\,000 + 700\,000) \cdot 6$	5 900 000
Сумарний рейтинг (GRP)	$\frac{SP}{N_{заг}} \cdot 100\% = 5\,900\,000 / 2\,585\,000 \cdot 100$	228,24
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії (TPR)	$\frac{\sum_{i=1}^n N_{ci} \cdot Ki}{N_{заг}} = (600\,000 + 750\,000 + 550\,000) \cdot 6 / 228,24$	4994
Витрати на тисячу переглядів (BNT)	$\frac{Rt}{SP} \cdot 1000 = 25\,500 / 5\,900\,000 \cdot 1000$	4,3
Витрати на рейтинг (BNP)	$\frac{Rt}{GRP} = 25\,500 / 228,24$	111,75
Ефект комунікацій (К усп. р.)	$\frac{З}{A} = 75\,000 / 2\,400\,000$	0,03
Коефіцієнт комунікативної ефективності (К ком.еф)	$\frac{S_{ро}}{N} = 153\,000 / 2\,400\,000$	0,06

Отже, як видно з проведених розрахунків:

- сукупність переглядів завдяки проведенню SEO-оптимізації становить 5 900 000 переглядів;
- сумарний рейтинг SEO-оптимізації становить – 228,24 пунктів;
- сумарний рейтинг для цільової аудиторії – 4994 пунктів;
- витрати на тисячу переглядів – 4,3 грн.
- витрати на рейтинг – 111,75 грн.;
- ефект комунікацій у пресі – 0,03;
- коефіцієнт комунікативної ефективності – 0,06.

Контекстна реклама є вид маркетингових інструментів, який відрізняється від будь-яких інших видів інтернет-реклами спрямованістю на цільового покупця. Оголошення контекстної реклами з'являються у верхніх або бічних рядках пошукової видачі і відповідають запиту, який ввів користувач. Таким чином, потенційний покупець бачить рекламу «на власну вимогу», що дозволяє досягти максимального збігу інтересів. Згідно з даними статистики, на контекстне оголошення клікає від 3 до 40% в той час, як на оголошення банерної реклами - не більше 0,3% користувачів. При цьому контекстна реклама забезпечує високий коефіцієнт конверсії користувачів в замовників. Вона використовується як основний метод популяризації сайту і наданих їм послуг нарівні з пошуковою оптимізацією. Ці 2 методи доповнюють один одного. Для отримання результатів SEO необхідно близько 3 місяців, а контекстна реклама починає давати результат відразу після розміщення. Контекстна реклама відкриває широкі можливості для просування сайту, однак, особливу роль вона відіграє в разі необхідності донести до цільової аудиторії інформацію про актуальні спеціальні пропозиції та акції готелю. Одним з головних переваг контекстної реклами є те, що при її використанні рекламодавець сплачує не запланований, а отриманий результат. Це забезпечується завдяки застосуванню системи з покліковою оплатою, оплата за покази таких умов не забезпечує. Вартість одного кліка (тобто кожного залученого користувача) буває різною в

залежності від тематики сайту і регіонального розміщення досягає десятка доларів. Коректність обраних ключових запитів; - відповідність тексту оголошення ключові слова; - регулярне оновлення оголошення (згідно зі статистикою, при кожному оновленні ефективність оголошення може збільшитися на деякий час на 30-40%). Облік цих факторів є гарантією ефективності контекстної реклами. Крім того, він дозволяє збільшити показник конверсії.

Табл. 3.7

Показники для оцінки контекстної реклами протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Найменування сайту		
	Expedia	Travelocity	Skyscanner
Чисельність аудиторії для кожного використаного носія повідомлення (N)	1 500 000	1 000 000	850 000
Загальна чисельність аудиторії, на яку поширюється трансляція або впливає джерело інформації (N _{заг})	2 000 000	1 500 000	1 200 000
Чисельність цільової аудиторії (N _{ci})	500 000	300 000	100 000
Тариф на одиницю звернення (Rt)	38 000	26 000	20 000
Кількість осіб, яких спонукало до купівлі рекламне звернення (З)	54 000	47 000	41 000
Кошти, витрачені на розміщення повідомлення в певному ЗМІ за певний період (S _{розм.})	228 000	156 000	120 000

Табл. 3.8

Оцінка ефективності контекстної реклами для мережі Аккор, протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Розрахунок	Значення показника
Сукупність переглядів (SP)	$\sum_{i=1}^n N \cdot K = (1\,500\,000 + 1\,000\,000 + 850\,000) \cdot 6$	20 100 000
Сумарний рейтинг (GRP)	$\frac{SP}{N_{заг}} \cdot 100\% = 20\,100\,000 / 4700000 \cdot 100$	427,65
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії (TPR)	$\frac{\sum_{i=1}^n N_{ci} \cdot K_i}{N_{заг}} = (500\,000 + 300\,000 + 100\,000) \cdot 6 / 427,65$	1149
Витрати на тисячу переглядів (BNT)	$\frac{Rt}{SP} \cdot 1000 = 3644,4 / 4\,400\,000 \cdot 1000$	0,82
Витрати на рейтинг (BNP)	$\frac{Rt}{GRP} = 3644,4 / 427,65$	8,52
Ефект комунікацій (К усп. р.)	$\frac{3}{N_{ci}} = 142\,000 / 900\,000$	0,16
Коефіцієнт комунікативної ефективності (К ком.еф)	$\frac{S_{ro}}{N} = 504\,000 / 3\,350\,000$	1,3

Отже, з проведених розрахунків випливає:

- сукупність переглядів контекстної реклами становить 20 100 000 перглядів;
- сумарний рейтинг контекстної реклами становить – 427,65 пунктів;
- сумарний рейтинг для цільової аудиторії – 1149 пунктів;
- витрати на тисячу переглядів – 0,82 грн.
- витрати на рейтинг – 8,52 грн.;
- ефект комунікацій у пресі – 0,16;
- коефіцієнт комунікативної ефективності – 1,3.

Соціальні мережі, розроблені для спілкування і обміну інформацією, сьогодні активно використовуються для просування послуг готельного бізнесу. Головна їхня перевага полягає в охопленні широкої аудиторії. Ці масштабні інтернет-проекти є джерелами інформації, в яких склалася унікальна атмосфера довіри, яку можна вигідно використовувати для збільшення цільового трафіку. SMM є активно розвиваються напрямком інтернет-маркетингу, яке при високих показниках конверсії має прийнятну вартість. Соціальні мережі підходять для популяризації готелю і його окремих послуг, для збору даних, а також проведення опитувань, спрямованих на підвищення якості послуг і т.д.

Соціальні мережі використовується як засіб для розширення цільової аудиторії, а також як спосіб розповісти про якості самого продукту за допомогою PR-інформації.

- 1- етап – підтримуюча кампанія при активності на телебаченні,
- 2-й етап – підтримуюча кампанія, що нагадує в період сезонного підвищення попиту.

Табл 3.9

Показники для оцінки реклами в соцмережах протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Найменування мережі		
	Instagram	Facebook	Youtube
Чисельність аудиторії для кожного використаного носія повідомлення (N)	1 800 000	2 700 000	1 200 000
Загальна чисельність аудиторії, на яку поширюється трансляція або впливає джерело інформації (Nзаг)	2 240 000	3 000 000	1 700 000
Чисельність цільової аудиторії (Nci)	1 000 000	1 900 000	800 000

Тариф на одиницю звернення (Rt)	12 000	18 000	15 000
Кількість осіб, яких спонукало до купівлі певне рекламне звернення (З)	17 000	24 000	20 000
Кошти, витрачені на розміщення повідомлення в певному ЗМІ за певний період (Sрозм.)	72 000	108 000	90 000

Табл. 3.10

Оцінка ефективності реклами в пресі для мережі Аккор, протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Розрахунок	Значення показника
Сукупність переглядів (SP)	$\sum_{i=1}^n N \cdot K = (1\,800\,000 + 2\,700\,000 + 1\,200\,000) \cdot 6$	34 200 000
Сумарний рейтинг (GRP)	$\frac{SP}{N_{заг}} \cdot 100\% = 34\,200\,000 / 6940000 \cdot 100$	492,7
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії (TPR)	$\frac{\sum_{i=1}^n N_{ci} \cdot Ki}{GRP} = (1\,000\,000 + 1\,900\,000 + 800\,000) \cdot 6 / 492,7$	4465
Витрати на тисячу переглядів (BNT)	$\frac{Rt}{SP} \cdot 1000 = 45\,000 / 34\,200\,000 \cdot 1000$	1,32
Витрати на рейтинг (BNP)	$\frac{Rt}{GRP} = 45\,000 / 492,7$	91,3
Ефект комунікацій (К усп. р.)	$\frac{З}{A} = 61\,000 / 5\,700\,000$	0,1
Коефіцієнт комунікативної ефективності (К ком.еф)	$\frac{S_{ро}}{N} = 270\,000 / 5\,700\,000$	0,04

Отже, як видно з проведених розрахунків:

- сукупність переглядів у соцмережах становить 34 200 000 переглядів;

- сумарний рейтинг реклами у соцмережах становить – 492,7 пункти;
- сумарний рейтинг для цільової аудиторії – 4465 пунктів;
- витрати на тисячу переглядів – 1,32 грн.
- витрати на рейтинг у соцмережах – 91,3 грн.;
- ефект комунікацій у пресі – 0,1;
- коефіцієнт комунікативної ефективності – 0,04.

Табл. 3.11

Оцінка ефективності комплексу вдосконалення бренд-менеджменту
мережі Аккор протягом першого півріччя 2021 року

Показники	Вид маркетингової комунікації		
	SEO-оптимізація	Контекстна реклама	Реклама у соцмережах
Сукупність переглядів (SP)	5 900 000	20 100 000	34 200 000
Сумарний рейтинг (GRP)	228,24	427,65	492,7
Сумарний рейтинг для цільової аудиторії (TPR)	4994	1149	4465
Витрати на тисячу переглядів (BNT), грн.	4,3	0,82	1,32
Витрати на рейтинг (BNP), %	111,75	8,52	91,3
Ефект комунікацій (Кусп.р.)	0,03	0,16	0,1
Коефіцієнт комунікативної ефективності (К ком.еф)	0,06	1,3	0,04

Всі засоби просування можуть бути використані разом (комплексний інтернет-маркетинг) або окремо. Впродовж всієї тривалості роботи рекламної кампанії важливо оцінювати ефективність кожного використовуваного методу. Це дозволить вчасно відмовитися від неефективних і оптимізувати витрати.

Отже, з проведеної оцінки запропонованого вдосконалення бренд-менеджменту мережі Аккор на ринку України можна зробити такі висновки:

1. Сукупність переглядів, яка є мірою аудиторії для комбінації носіїв рекламного звернення є найбільш ефективною при рекламі у соцмережах, даний показник становить 34 200 000 повідомлень, при використанні контекстної реклами – 20 100 000 переглядів, і найменше при SEO-оптимізації – 5 900 000.

2. Сумарні рейтинги, які використовуються для зменшення показників сукупного перегляду та перетворюють вихідну цифру на відсоткове відношення найбільш ефективні при відповідно.

3. Сумарний рейтинг для цільової аудиторії, який на відміну від просто сумарного рейтингу дає змогу врахувати кількість потенційних споживачів, імовірність реакції яких на повідомлення зростає, є досить високим при SEO-оптимізації становить 4994 пунктів. При використанні контекстної реклами він є найнижчим та становить 1149 пунктів.

4. Витрати на тисячу переглядів, аналіз яких застосовують для порівняння різних носіїв однорідних засобів і тільки на тій частині аудиторії, яка має цільові особливості вказують на те, що найменші вони при використанні контекстної реклами – 0,82 грн. Це пояснюється тим, що розміщення на сайтах-реципієнтах є відносно дешевим, а конверсія при правильному виборі сайту є досить високою.

5. Витрати на рейтинг, розрахунок яких здійснюється аналогічно витратам на тисячу переглядів, за винятком того, що знаменник у витратах на рейтинг — у відсотках.

6. Коефіцієнт успіху розподілу комунікаційних заходів свідчить про те, що при SEO-оптимізації він становить 0,06; контекстної реклами – 1,3, а реклами у соцмережах – 0,04.

Ефективне управління бренд-орієнтованою рекламною діяльністю в системі інтегрованих маркетингових комунікацій є причиною виникнення синергічного ефекту за рахунок координації усіх видів

комунікаційної діяльності за умови формування узгоджених комунікаційних повідомлень.

Проведений аналіз бренду Аккор дав можливість сформувати рекомендації щодо дотримання окремих принципів при розробці та розміщенні рекламних матеріалів з метою формування або розвитку брендів:

- рекламні звернення мають чітко передавати мотивацію придбання бренду;

- емоційна спорідненість аудиторії має первинне значення для груп споживачів з однаковим стилем життя;

- емоційна достовірність рекламного звернення є основною причиною повторних покупок;

- „інформаційна атака” – комплекс комунікаційних звернень різними засобами комунікацій здійснює більший емоційний вплив на споживача, ніж висока частота і рівень охоплення аудиторії окремими засобами комунікацій.

Абсолютно необхідною умовою формування й розвитку брендів є використання системного підходу. При цьому, бренд-менеджмент повинен розглядатися як філософія управління компанією (товарними потоками, людськими ресурсами й ін.), що ґрунтується на соціально-психологічних законах, які дозволяють впливати на свідомість споживачів з метою збільшення прибутковості підприємства через бренд, його ім'я, упаковку, історію, репутацію та спосіб рекламування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою дипломної магістерської роботи було розроблення теоретичних положень і методико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бренд-менеджменту мережі готелів Аккор на ринку України.

Робота складається із трьох розділів. У вступі обґрунтовується актуальність теми дипломного дослідження, вказуються мета й завдання, конкретизуються методи дослідження. Вирішення основних завдань дипломного дослідження, визначених їх метою, здійснено шляхом дослідження проблем, згрупованих у трьох розділах.

Активне зростання кількості готелів мережі Аккор усіх цінкових категорій на ринку України зумовлене зростанням привабливості України, як одного з регіонів ділового та культурного туризму. Окрім того, мережа Аккор відома на світовому ринку, зокрема іноземним діловим колам.

На сучасному етапі мережа Аккор знаходиться на стадії розвитку. Підприємство має ряд переваг перед конкурентами: диверсифіковане портфоліо брендів, яке охоплює основні найбільші сегменти ринку, найбільші на європейському ринку розміри корпорації, ефективна система менеджменту та маркетингу (високопрофесійні керівники з великим досвідом роботи), велика кількість додаткових послуг, висока кваліфікація персоналу, фінансова потужність, жорстка дисципліна (висока ефективність виконання кожним співробітником своїх посадових функцій), використання передових технологій в готелях, високе поєднання понять ціна – якість.

Готелі мережі Аккор мають широкий спектр додаткових послуг як платних так і безкоштовних. Для покращення та удосконалення готельних послуг постійно вивчається ринок туристичних та готельних послуг, конкурентів, споживачів. Такими обов'язками в компанії займається відділ продажів та маркетингу.

Необхідну інформацію працівники відділу беруть із зовнішніх джерел. Також велику роль відіграють внутрішні джерела інформації. До внутрішньої

інформації належать звіти служби прийому та розміщення з даними про зайнятість номерів, кількість гостей, кількість заброньованих номерів в розрізі днів та дат, звіти бухгалтерії, звіти ресторану та бару.

Для покращення роботи, виявлення негативних тенденцій в розвитку та усунення їх, працівниками відділу маркетингу постійно розробляються анкети (роздаються гостям та розміщуються в Internet).

В першому розділі дипломної роботи було розглянуто поняття та особливості системи бренд-менеджменту на підприємствах готельного господарства, досліджено й розкрито структуру та характеристику формування системи стратегій бренд-менеджменту, проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності формування системи бренд-менеджменту підприємств. Також було описано елементи бренд-стратегії, процес її розробки та реалізації.

В другому розділі було досліджено систему створення і управління бренд-менеджменту мережі Аккор, оцінено ефективність діяльності системи бренд-менеджменту та її вплив на результати господарської діяльності підприємства, було наведено оцінку впливу чинників на систему бренд-менеджменту корпорації.

В третьому розділі було розглянуто напрями удосконалення системи бренд-менеджменту мережі Аккор та проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Основним засобом для активного просування готелів бренду Аккор на ринку України було обрано соцмережі. Даний спосіб просування має велику кількість переваг, серед яких відносно низька вартість, легкість у використанні, точні та швидкі результати, які дають змогу оцінити ефективність, багатофункціональність та можливість охопити широке коло потенційних відвідувачів. Прогнозованим ефектом від використання даних засобів є підвищення рівня обізнаності у потенційних споживачів готельних послуг про мережу Аккор на ринку України, посилення лояльності та пізнаваності, і, як наслідок, збільшення кількості відвідувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Accor Universal Registrational Document. 2019. Режим доступу: <https://group.accor.com/en/investors/regulated-information/periodic-information>
2. Accor Interim Financial Report 2019. Режим доступу: https://group.accor.com/en/investors/regulated-information/periodic-information#anchor_1487945267743
3. Lee W., O'Cass A., Sok P. Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation. / Lee, W., O'Cass, A. & Sok, P. // European Journal of Marketing. 2017. №51 (1). С 177-199.
4. Moro S., Rita P. Brand strategies in social media in hospitality and tourism. / S.Moro, P.Rita // International Journal of Contemporary Hospitality Management/ 2017. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/321203589>
5. Paul J. Masstige model and measure for brand management. / J. Paul// European Management Journal. 2018. Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.003>
6. Raouf A. R. Investigating the Impact of Customer Brand Identification on Hospitality Brand Loyalty: A Social Identity Perspective. / A. R. Raouf // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2017. Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1404539>
7. Saaman A. M. Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Hotel Industry. / A. M. Saaman // International Journal of Management Sciences and Business Research. 2015. ISSN (2226-8235) Vol-4, Issue 9.
8. Теречи М. Increasing brand loyalty in the hospitality industry. / М.Теречи // International Journal of Contemporary Hospitality Management. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/235317920>

9. Vetschera R. Deriving rankings from incomplete preference information: A comparison of different approaches. / R. Vetschera // European Journal of Operational Research. 2017. № 258(1), С. 244–253.
10. Безрукова Н. В. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних компаніях / Н. В. Безрукова // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. Полтава, 2014. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2748>
11. Білявська Ю. Матричний підхід до визначення життєвого циклу бренду / Ю. Білявська // Вісник КНТЕУ. 2015. № 4. С. 68-80.
12. Боєнко О. Ю. Формування бачення сучасного глобального брендингу: концептуальний аспект./ О. Ю. Боєнко // Економіка і організація управління. Донецьк, 2016. № 3(23). С. 125-133.
13. Божок А. Теоретико-методологічні засади бренд-менеджменту компаній. / А. Божок // Збірник наукових праць ДУІТ, серія “Економіка і управління”. Київ, 2018. №41 (1). С. 125-130.
14. Вайдер С., Уолпах С., Мюлбахер Г. Бренд-менеджмент: розкриття ілюзії контролю. /С. Вайдер, С. Уолпах, Г. Мюлбахер // Європейський журнал менеджменту. 2018. №5.
15. Варібрусова А. В. Національний бренд як конкурентна перевага на глобальних ринках. / Варібрусова А. В. // Молодий вчений. Київ, 2018. №7 (59). С. 244-251.
16. Вартанова О. В., Король І. В. Брендінг як сучасна маркетингова технологія. / О. В. Вартанова, І. В. Король// Збірник наукових праць ЧДТУ. Черкаси, 2019. №53. С. 36-41.
17. Гайдай Ю. В. Внутрішній бренд-менеджмент – невід’ємна частина організаційної культури підприємств торгівлі. /Ю. В. Гайдай// Університетські наукові записки. Київ, 2015. №4 (48). С. 556-560.
18. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. / Ю. В. Гуля // Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2015. № 5. С. 229-235.

19. Дьякова М. С. Бренд-менеджмент – складова частина управління інтелектуальною власністю підприємства. / М. С. Дьякова // Вісник ПДТУ, серія “Економічні науки”. Маріуполь, 2015. №27. С. 48-53.
20. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до бренду підприємства. / Зборовська О. М., Красовська О. Ю. // Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 12–16.
21. Зозульов А. О., Нестерова Ю. В. Моделі брендингу: класифікація та коротка характеристика. / А. Зозульов, Ю. В. Нестерова // Маркетинг в Україні. 2006. С. 44-49.
22. Зубко Д. О. Формування конкурентної моделі управління брендами. / Д. О. Зубко //– Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові механізми сталого розвитку України» - Харків. 2018. – С. 285 – 288.
23. Івашова Н. В. Місце брендингу в сучасних маркетингових концепціях. / Івашова Н. В. // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. С. 89-96.
24. Какодей А. О. Формування бренду в сучасних умовах товарного ринку. / А. О. Какодей // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1 (23). С. 76-78.
25. Карпенко Н. В., Добряк Р. О. Особливості формування бренду підприємства. / Н. В. Карпенко, Р. О. Добряк // Збірник наукових статей магістрів ПУЕТ. 2019. С. 90-94.
26. Кендюхов О. В. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу. / О. В. Кендюхов // Актуальні проблеми економіки. 2012. №11(137). С. 131-137.
27. Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. / О. А. Ковальчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». № 11(39). 2018. С. 52-55.
28. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2018. 880 с.

29. Крикун В. А. Механізм управління капіталом бренда. / В. А. Крикун // Актуальні проблеми міжнародних відносин. №112 (II). 2013. С. 151-159.
30. Ларіна Я. С. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / Я. С. Ларіна // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України № 1(132). 2017. С. 15-20.
31. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії, №1(16). 2020. С. 57–63.
32. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету № 5(2). 2014. С. 43-47.
33. Могилова А. Ю. Бренд-орієнтоване управління. / А. Ю. Могилова // Економіка та управління: економічний вісник університету. № 29/1. 2016. С. 144-151.
34. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти застосування. Вісник Хмельницького національного університету № 6. 2014. С. 189-195
35. Муллер М. В. Місце бренду у маркетинговому менеджменті підприємства./ М. В. Муллер // Молодий вчений. 2018. № 4 (56). С. 819-823.
36. Оберемчук В. Ф. Інструменти формування успішного бренду підприємства як роботодавця. / В. Ф. Оберемчук // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету. 2015. №10. С. 205-209.
37. Оберемчук В. Ф., Погоріла А. С. Стратегічний розвиток бренду: сутність, оцінювання, перспективи. / В. Ф. Оберемчук, А. С. Погоріла // Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 32. С.176-182
38. Остроухова Я. Є., Чуніхіна Т. С. Управління якістю товарів та послуг в системі бренд-менеджменту. / Я. Є. Остроухова, Т. С. Чуніхіна // Збірник наукових праць Логос. 2020. С. 42-43.

39. Поліщук О. Т. Економічна оцінка ділової репутації в контексті оцінки вартості бізнесу. / О. Т. Поліщук // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 891-894
40. Поплавська В. В. Теоретичні засади та моделі брендингу: облікові аспекти. / В. В. Поплавська // Вісник ЖДТУ. 2019. № 1 (87). С. 101-108.
41. Приходченко Я. В. Імідж та його структура в системі бренд-менеджменту підприємства. / Я. В. Приходченко // Вісник соціально-економічних досліджень. 2011. №2(42). С. 291-297.
42. Сагайдак М. П. Бренд контактного персоналу у забезпеченні внутрішнього маркетингу. / М. П. Сагайдак // Економіка та управління підприємствами. 2013. №11(149). С. 85-89.
43. Синіговець О. М. Бренд стратегії інновацій міжнародного бізнесу. / О. М. Синіговець // Матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків. 2020. – С. 198-201.
44. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Навчальний посібник. – 2015.
45. Судомир С. М. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. / Судомир С. М. // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. №. 4. С. 424-429.
46. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics» №17. 2019. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua>
47. Філоненко В. В. Бренд-менеджмент в системі маркетингової діяльності. / В. В. Філоненко // Соціально-гуманітарний вісник. 2018. №. 24. С. 91-92.
48. Христофорова О. М. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством. / Христофорова О. М. // Економіка та управління підприємствами. 2019. №38 .С. 196-200.

- 49.Шедякова Т. Е. Бренд-менеджмент як маркер ефективності сучасного підприємства./ Т. Е. Шедякова // Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. 2017. №. 6. С. 129-132.
- 50.Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. / Шляхта О. М. // Економічний простір. 2012. №. 68. С. 301-309.
- 51.Шульгіна Л.М., Лео М.Н. Брендінг у системі інструментів формування попиту: монографія //Л. М. Шульгіна, М. В. Лео. – 2011.

Додаток А

Додаток Б

5.1 Consolidated financial statements and notes

Unless stated otherwise, the amounts presented are in millions of euros, rounded to the nearest million. In general, the amounts presented in the consolidated financial statements and the notes to the financial statements are rounded to the nearest unit. This may result in a non-material difference between the sum of the rounded amounts and the reported total. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

5.1.1 Consolidated income statement

<i>(in millions of euros)</i>	Notes	2018*	2019
REVENUE	3	3,282	4,049
Operating expenses	3	(2,656)	(3,224)
EBITDA	3	626	825
Depreciation, amortization and provision expenses		(120)	(328)
EBIT		505	497
Share of net profit of associates and joint-ventures	5	80	3
EBIT INCLUDING PROFIT OF ASSOCIATES AND JOINT-VENTURES		585	501
Other income and expenses	6	(432)	177
OPERATING PROFIT		153	678
Financial result	10	(63)	(75)
Income tax	11	(109)	(138)
PROFIT FROM CONTINUING OPERATIONS		(19)	465
Profit from discontinued operations	2	2,303	20
NET PROFIT OF THE YEAR		2,284	485
· Group		2,233	464
· from continuing operations		(41)	447
· from discontinued operations		2,274	17
· Minority interests		51	21
· from continuing operations		22	18
· from discontinued operations		29	3
Basic earnings per share <i>(in euros)</i>			
Earnings per share from continuing operations		(0.27)	1.49
Earnings per share from discontinued operations		7.88	0.06
Basic earnings per share		7.61	1.55
Diluted earnings per share <i>(in euros)</i>			
Diluted earnings per share from continuing operations		(0.27)	1.49
Diluted earnings per share from discontinued operations		7.87	0.06
Diluted earnings per share	12	7.60	1.55

* Restated amounts in application of IFRS 5 (see note 2)

5. Financial Statements

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AND NOTES

5.1.3 Consolidated statement of financial position

Assets

(in millions of euros)	Notes	Dec. 2018*	Dec. 2019
GOODWILL	7	2,068	1,995
OTHER INTANGIBLE ASSETS	7	3,053	3,049
PROPERTY, PLANT & EQUIPMENT	7	1,183	632
RIGHT-OF-USE ASSETS	8	-	531
Investments in associates and joint-ventures	5	2,177	1,841
Other non-current financial assets	10	339	383
NON-CURRENT FINANCIAL ASSETS		2,516	2,224
Deferred tax assets	11	199	218
Contract assets	3	174	216
Other non-current assets		4	4
Non-current assets		9,197	8,869
Inventories	3	15	20
Trade receivables	3	617	649
Other current assets	3	258	264
Current financial assets	10	55	61
Cash and cash equivalents	10	2,820	2,279
Current assets		3,764	3,274
Assets classified as held for sale	2	14	1,761
TOTAL ASSETS		12,975	13,904

* Restated amounts following the finalization of purchase price allocation of groups acquired in 2018 (see note 71)