

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АРИСТОКРАТ», м. ПОЛТАВА**

Студента 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Лакшері менеджмент»

Кононова  
Владислава Дмитровича

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

---

*підпис  
керівника*

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

Босовська Мирослава  
Веліксівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2021

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу      Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація Лакшері менеджмент і маркетинг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентові  
Кононову Владиславу Дмитровичу

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Репутаційний менеджмент готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», м. Полтава  
Затверджена наказом ректора від «12» листопада 2020 р. № 3399.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

*Об'єкт дослідження* – процес репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

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

Вступ

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літератури щодо репутаційного менеджменту

1.2. Формування та реалізація репутаційного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «АРИСТОКРАТ», М. ПОЛТАВА

2.1. Організаційно-економічні передумови формування репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

2.2. Дослідження процесу репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

2.3. Аналіз ефективності репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «АРИСТОКРАТ»

3.1. Підходи до покращення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

3.2. Визначення ефективності запропонованих заходів у готельно-ресторанному комплексі «Аристократ»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі здобувачем ґрунтовно опрацьовано наукові джерела за темою дослідження, критично проаналізовані теоретичні та методологічні підходи до сутності репутаційного менеджменту. При цьому увага зосереджена на концептуальних засадах формування та реалізації репутаційного менеджменту підприємств.

Здійснено аналіз організаційно-економічних аспектів функціонування готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», м.Полтава, досліджено процес репутаційного менеджменту. Запропоновано напрями удосконалення репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі через низку обґрунтованих заходів.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

М.В. Босовська

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу	10
1.1. Аналітичний огляд літератури щодо репутаційного менеджменту	10
1.2. Формування та реалізація репутаційного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу	14
Розділ 2. Аналіз реалізації репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «аристократ», м. полтава	21
2.1. Організаційно-економічні передумови формування репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»	21
2.2. Дослідження процесу репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»	28
2.3. Аналіз ефективності репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»	36
Розділ 3. Напрями удосконалення репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «аристократ»	46
3.1. Підходи до покращення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»	46
3.2. Визначення ефективності запропонованих заходів у готельно-ресторанному комплексі «Аристократ»	53
Висновки та пропозиції	57
Список використаних джерел	61
Додатки	67

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах сьогодення майже всі без виключення підприємства зіштовхуються з безліччю проблем, пов'язаних із нестабільною ситуацією щодо світової пандемії COVID-19. Тому важливими постають питання вдосконалення репутації як засобу збереження споживачів, посилення надійності серед партнерів, постачальників, органів влади.

Питання дослідження репутації та репутаційного менеджменту розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених: серед яких: Л. Батченко, М. Бойко, М. Босовська, О.Бурбелло, О. Міцура, О. Радіонов, О. Чирва, К. Щербакова та інші.

Вивчення літературних джерел, узагальнення досвіду управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах свідчить про недосконалість існуючих механізмів ефективного репутаційного менеджменту в контексті динаміки його розвитку. Відповідно, були обрані тема та мета випускної кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу. Процес дослідження передбачає вирішення наступних **завдань**:

- обґрунтування сутності та змісту репутації та репутаційного менеджменту;
- розкриття складових та процесу репутаційного менеджменту суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;
- розкриття організаційно-економічних передумов формування репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»;
- дослідження процесу репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»;

- аналізу ефективності репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»
- розробленні підходів до процесу удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»
- визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

**Об'єкт та предмет випускної кваліфікаційної.** Об'єктом дослідження є процес репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу, а предметом – теоретичні, методологічні та практичні засади репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу.

**Теоретичну базу дослідження** становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі репутаційного менеджменту, закони України, національні стандарти України про заклади готельного господарства.

**Інформаційну базу дослідження** складають публікації та статті в засобах масової інформації; автореферати з дисертацій; навчальні матеріали для семінару; матеріали з науково-практичних конференцій; каталоги та сайти ресторанних підприємств, джерела Інтернет, звітність готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

**Методи дослідження.** Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід використовуюся для вивчення явищ і процесів становлення розвитку і визначення сутності репутаційного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Методи системної динаміки використані при обґрунтуванні концепції репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ». Методи статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»; метод структурного опису та



графічного моделювання для аналізу та дослідження економічного механізму готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень випускної кваліфікаційної роботи, полягають у тому, що удосконалено теоретико-методологічний та практичний підхід до діагностики визначення репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Використання результатів дослідження забезпечує підвищення ефективності репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Одержані практичні пропозиції й висновки щодо аналізу ефективності репутаційного менеджменту полягають у можливості його використання у закладах готельно-ресторанного бізнесу, зокрема і у діяльності готельно-ресторанному комплексі «Аристократ».

**Публікації у наукових виданнях.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Бренд підприємства як фактор формування репутаційного менеджменту» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить таблиці, рисунки. Обсяг основної частини роботи становить – 66 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літератури щодо репутаційного менеджменту

Наразі репутація є важливим аспектом діяльності будь-якого суб'єкта бізнесу. У дослідженні Л. Сальникової звертається увага на те, що «розуміння ролі ділової репутації в економічній політиці стало одним із головних досягнень макроекономіки як науки за останні 40 років» [26, с. 50]. Тому, Е. Деревянко зазначає, що «значення репутації у сучасному динамічному конкурентному бізнес-середовищі складно переоцінити: саме воно визначає можливість швидкого встановлення взаємовигідних зв'язків між суб'єктами економіки, сприяючи тим самим зниженню трансакційних витрат та досягненню високої капіталізації бізнесу» [13, с. 223]. На рис.1.1 зображені основні переваги ділової репутації.



Рис. 1.1. Основні переваги ділової репутації

Джерело: [14, с. 31]

Варто також зазначити, що за створення теорії репутації норвезький економіст Ф. Кідланд та американський економіст Е. Прескотт здобули у 2004 р. Нобелівську премію з економіки, оскільки роботи цих вчених були визнані важливим кроком у галузі макроекономічного аналізу та стали фундаментальним внеском у світову практику податково-грошової політики [26].

Проте сама по собі репутація існувати не може, необхідно здійснювати заходи для її формування, організації, спрямування, посилення, відновлення та інші. Тому проявляється потреба у репутаційному менеджменті. Репутаційний менеджмент широко досліджується вченими.

Значний обсяг досліджень щодо репутаційного менеджменту присвячено зарубіжними вченими, так Д. Доцієр (Dozier D. M.) звертає увагу на важливість його прояву у комунікативних аспектах та формуванні публічної репутації [38]. Ч. Фомбрун (Fombrun C.J.) досліджує та розробив рекомендації як успішні компанії створюють виграну, позитивну та довгострокову репутацію [39]. Д. Грем обґрунтовує створення корпоративної репутації, які варто виховувати принципи, методи, функції, щоб репутація компанії також була успішна [40].

Розглянувши різні підходи та визначення репутаційного менеджменту, сформовано табл. 1.1. щодо трактування поняття репутаційного менеджменту.

*Таблиця 1.1*

### **Трактування поняття репутаційного менеджменту**

<b>Вчені</b>	<b>Трактування визначення</b>
	<b>Репутаційний менеджмент</b>
Батченко Л. Гончар Л.	довгочасна стратегія для створення, контролю і підтримки потрібного образу компанії; основна мета репутаційного менеджменту – не дати репутації формуватися стихійно
Дуга В.О.	збір, структурування і трансляція позитивної інформації про переваги субєкта бізнесу та її послуги
Зеліч В.В.	Комплекс заходів із формування репутації, підтримки та захисту лояльності аудиторії до бренда

## Продовження таблиці 1.1

Вчені	Трактування визначення
Міцура О.О. Хижняк М. О.	передбачає управління репутацією і закономірно прийшло на зміну такому формулюванню, як «створення репутації»
Сальнікова Л.	формування і розвиток позитивної громадської думки про суб'єкта ринкових відносин шляхом структурування і каналізації інформації про цього суб'єкта
Федорів Т.В.	сукупність обмежених у часі і просторі методів та технологій, спрямованих на коригування певних репутаційних характеристик об'єкта

Джерело: розроблено автором за [4, 14, 22, 26, 32]

Провівши дослідження наукової літератури вітчизняних науковців останніх років [4, 9, 14, 15, 20, 22, 26, 27], можна виділити певні підходи до розуміння репутаційного менеджменту та його ролі в сфері туристичного і готельно-ресторанного бізнесу:

1. Стратегічний аспект. Так, зокрема в роботі Н. Валінкевич звертається увагу на те, що репутаційний менеджмент є активним компонентом стратегії розвитку підприємства [9], а Л. Сальнікова на те, що репутаційний менеджмент є важливою частиною управлінської стратегії успішної організації [26].

2. Інструмент економічного зростання, так в роботі Л. Батченко Л. та Л. Гончар обґрунтовується важливість та методичні аспекти репутаційного капіталу як основи економічного зростання підприємств і акцентується увага якраз на сферу готельно-ресторанного бізнесу [4] та у дослідженні В. Дуги репутаційний менеджмент розглядається як основа благоотримування агротуристичного бізнесу [14].

3. Бачення репутаційного менеджменту у онлайн-середовищі. Так, у дослідженнях О. Міцури та М. Хижняк розглядаються теоретичні засади та методичні рекомендації щодо управління онлайн-репутацією [22].

4. Формування іміджу через підтримку репутаційного менеджменту в роботі О. Єлістратова щодор впливу ризику втрати репутації на формування позитивного іміджу туристичного підприємства [15].

5. Активізація репутаційного менеджменту через сучасні інформаційні технології, зокрема в роботі С. Кравцова акцентується на необхідності підвищення ролі інформаційних технологій у просуванні сільського зеленого туризму [20], а у дослідженні О. Степанюк, К. Бабікової, В. Ісаєнко щодо ролі інформаційних технологій в організації сільського зеленого туризму [27].

Узагальнено можна погодитися із позицією Т. Федорів, що «управління репутацією спрямоване на формування бажаної репутації в її інтегральному вимірі, а репутаційний менеджмент – це сукупність обмежених у часі і просторі методів та технологій, спрямованих на коригування певних репутаційних характеристик певного суб'єкта» [32].

Науковиця О. Деревянко розглядаючи процеси репутаційного менеджменту приходять до таких висновків:

- репутаційний менеджмент необхідно вважати бізнес-процесом вищого рівня управління для підприємств, економічні результати діяльності яких виявляють підвищену чутливість до змін репутації;
- побудова діаграми оточення бізнес-процесу «Управління репутацією» дозволяє наочно показати його ключових учасників (постачальників та клієнтів бізнес-процесу), визначити їх місце у формуванні та підвищенні репутації підприємства;
- використання концепції ланцюжка цінності в управлінні репутацією дозволяє структурувати управлінські заходи для кожного з процесів ланцюжка, у т. ч. з метою подальшого використання їх як «точки контролю» ефективності репутаційного менеджменту;
- побудова потокової структури бізнес-процесу «Управління репутацією» розкриває логіку взаємозв'язку входів та виходів в рамках виділених основних етапів бізнес-процесу: оцінка поточного стану репутації, збір інформації про стейкхолдерів, визначення цілей PR-стратегії, розробка PR-стратегії, планування необхідних ресурсів, реалізація PR-стратегії, оцінка ефективності та моніторинг процесу;

– обґрунтування спочатку функціональної, а потім – організаційної структури бізнес-процесу «Управління репутацією» дозволяє розподілити функції репутаційного менеджменту між конкретними виконавцями, встановити відповідальність за кожний етап бізнес-процесу; нижче отримані результати будуть розкриті докладніше [13, с. 224].

Таким чином можна вважати що репутаційний менеджмент є важливою складовою загальної системи управління суб'єкта готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, про що свідчать дослідження вчених. Він являє собою процес сприяння формуванню позитивних думок, очікувань, оцінок у різних стейкхолдерів суб'єкта бізнесу, зокрем співробітників, керівництва, персоналу, а також споживачів, посередників, партнерів, органів державної влади.

## **1.2. Формування та реалізація репутаційного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу**

Враховуючи, що специфічною рисою функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства є наявність сукупності спеціалізованих та специфічних послуг, які узагальнено формують готельно-ресторанний продукт, тому розглянемо з цієї точки зору поняття репутації і формування та реалізацію репутаційного менеджменту. Для продукту готельно-ресторанного бізнесу характерним є поєднання матеріальної та нематеріальної складової. Особливо вчені в даному випадку акцентують увагу на нематеріальний (невідчутний) характер, невіддільність споживача від джерела постачання, непостійність якості та відсутність можливості збереження.

Оскільки продукт суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу має свої особливості, це викликає свою специфіку у процесі створення його репутації та реалізації репутаційного менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Специфіка елементів репутації та реалізації репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу**

Елементи репутації	Специфіка елементів репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал повинен мати високу кваліфікацію та сертифікати, що можуть її підтвердити. Персонал має володіти майстерністю виробництва страв, технологією обслуговування та мати комунікативні здібності.</li> <li>• Зовнішній вигляд має відповідати фірмовому стилю суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.</li> <li>• Поведінка має відповідати затвердженим стандартам по створенню репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, бути привітливою, відкритою.</li> </ul>
Перелік та асортимент послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перелік та асортимент послуг і страв має відповідати певній продуктивній стратегії та позиціонуванню. Мають бути сертифікати якості використуваних продуктів та технологічна документація.</li> </ul>
Суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місцерозташування має бути зручним</li> <li>• Має бути оснащений необхідним технічним та технологічним обладнанням, що створює зручність (кондиціонування, температурний режим, освітлення і т.д.).</li> <li>• Місце розташування підприємства має бути зручним для цільової аудиторії.</li> <li>• Повинна бути автостоянка для споживачів.</li> </ul>
Корпоративний стиль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформлення суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу має бути виконано у фірмовому стилі закладу, відповідні кольорові гами, символіка.</li> <li>• Всі матеріали для роботи з споживачами (друковані матеріали, меню, сувенірна продукція, серветки) також повинні бути виконані у стилі ресторану.</li> <li>• Необхідна наявність сучасно оформленого меню та послуг.</li> </ul>
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу має бути спрямована на створення бажаної репутації.</li> <li>• Також має бути виконана відповідно до стилю суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, містити символіку та кольори.</li> <li>• Привертати увагу споживачів, стимулювати збут.</li> </ul>

*Джерело : [4, 8, 13, 15]*

З метою розгляду особливостей репутаційного менеджменту варто також згадати про імідж. Отже, імідж суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу – це «пеною мірою штучно створений за допомогою засобів маркетингових комунікацій його образ та бачення» [2]. Рівень іміджу суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу «залежить в першу чергу від ефективності дії

комплексу маркетингових комунікації та його узгодженості з матеріальними складовими бренду» [24]. Крім того, у різних груп населення імідж одного й того ж суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу може бути різним – в залежності від того, якою інформацією вони володіють, який у них досвід роботи з цим суб'єктом.

Тому у даному контексті необхідно акцентувати якраз на сутність репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, що являє собою реально існуючий образ суб'єкта на ринку, що залежить від відгуків споживачів, інформації з неформальних джерел (чутки, плітки тощо), фінансової історії підприємства, рівня реальної підтримки держави або іноземних інвесторів та інших факторів, які є суб'єктивним, тобто такими, що формально не залежать від волі і бажання певного підприємства. Позитивним для певного суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу є стовідсоткове «накладання» репутації на імідж, тобто повна відповідність заявленої підприємством інформації і тієї, що відображає реальну дійсність. В іншому випадку, коли репутація не відповідає іміджу, це може призвести до вияву недовіри з боку клієнтів підприємства та подальшого їх відтоку.

В роботах [10, 25] звертається увага, що оцінити репутацію суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу можна у два етапи:

- 1) вимірювання - наскільки сприятливий для суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу сформувалась репутація;
- 2) ідентифікація репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу згідно основних напрямків діяльності.

На основі узагальнення досліджень [14, 15, 35], можна прийти до висновку, що до основних складових репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу можна віднести:

- історія виникнення і розвитку підприємства, його цілі і завдання;
- ступінь надійності підприємства;
- ступінь відкритості і прозорості діяльності підприємства, ефективність системи інформування;



- рівень взаємозв'язку підприємства з державною, регіональною і місцевою владами, а також наявність серед споживачів крупних або відомих організацій; участь закордонного капіталу;
- репутація керівників і працівників підприємства;
- ступінь організованості і якості культури обслуговування споживачів;
- ефективність рекламної політики, використання бренду і PR; соціальна орієнтованість підприємства, благодійні акції і спонсорство, соціальні програми і т. д. [14, 15, 35].

Важливу роль у формуванні репутації суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу відіграє його бренд, ефективне використання якого в господарській діяльності дозволяє створити додаткові переваги ресторану продуктам (в тому числі і новим), що пропонуються ними на ринку [2]. Зарубіжні вчені [43, 52] звертають увагу, що процес формування бренду (брендинг) підприємства пов'язаний з рядом процедур: визначення назви підприємства, розробка логотипу (спеціально розроблений оригінальний начерк повної чи скороченої назви підприємства), розробка фірмових шрифтів, специфічних фраз, прийняття дизайнерських рішень стосовно кольору та форми знаку тощо. Проте найбільш важливим для підприємства в цьому наборі рішень можна вважати розробку якісного дизайну бренду та відповідна його інформаційна підтримка на ринку. Зміст, вкладений розробниками у дизайнерські рішення, не повинен суперечити змісту різноманітних комунікаційних рішень, що озвучуються підприємством на ринку. Дизайн знаку – комплексна характеристика, яка включає в себе в першу чергу такі матеріальні складові бренду підприємства як колір і форма. В дизайнерських рішеннях закладається певне смислове навантаження, яке підпорядковується загальній стратегії підприємства. Вибір кольору залежить від бачення ТОП-менеджерами підприємства минулого, теперішнього і майбутнього їх фінансової організації. Для написання логотипів застосовуються переважно друковані букви, які виділяються на певному фоні і забезпечують чітку ідентифікацію назви підприємства клієнтами.

Не достатньо лише сформувати необхідний рівень іміджу та репутації підприємства в певний момент часу. Необхідно враховувати, що ринкові потреби мінливі в часі, тому і відношення споживачів підприємства до певного його образу теж може змінюватись. Відповідно імідж і репутація підприємства потребує постійного моніторингу та адаптування до реальних вимог цільового ринку підприємства.

Репутація суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу є нематеріальними його активами, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та формують його бренд. Тому управління цими маркетинговими характеристиками підприємства та його послуг вимагає від підприємства відповідального ставлення до них.

В роботах [22, 25, 33] обгрунтовані принципи репутаційного менеджменту, які необхідно враховувати суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу:

1. Оскільки сьогодні світом правлять інформаційні технології, конкурентні переваги в бізнесі є визначальною мірою інформаційними. Грамотно вибудовані комунікації між готелем та суспільством - це головний ресурс підвищення вартості бізнесу, який нічим іншим замінити неможливо. Ці завдання вирішуються за допомогою сучасних комунікаційних технологій, арсенал яких неймовірно розширився й ускладнився.

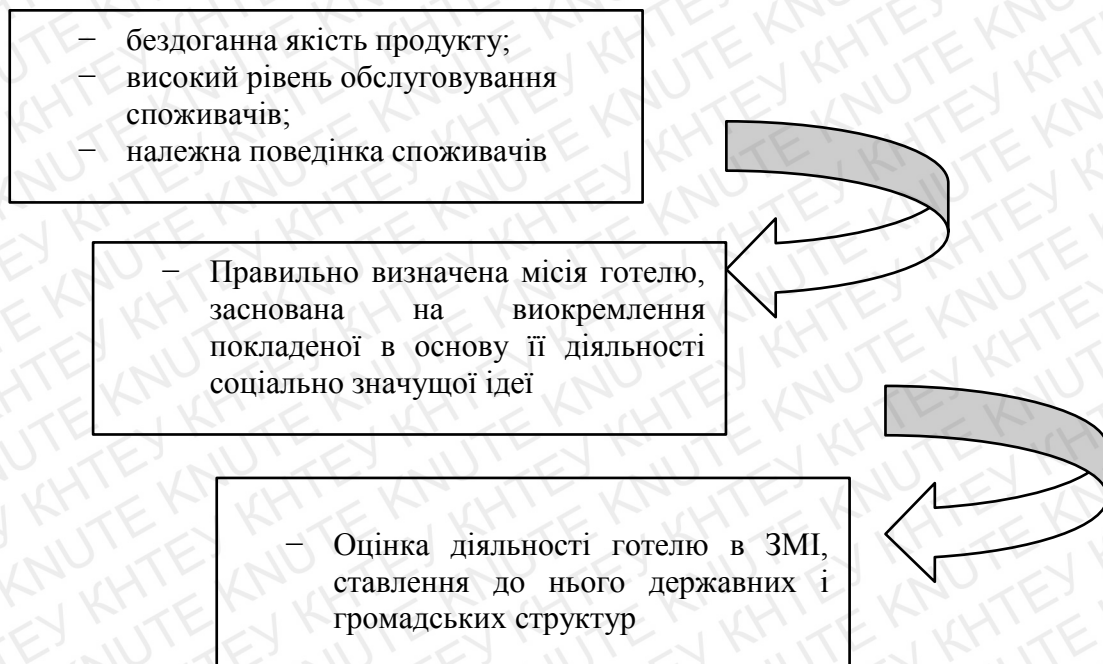
2. Корпоративна репутація - найважливіший канал інформації про готель. Сучасний готель може бути успішним і конкурентоспроможним тільки в тому випадку, якщо він постійно займається управлінням своєю репутацією, тобто день у день здійснює відбір, структурування і цілеспрямоване використання інформації про готель, формуючи тим самим сприятливу громадську думку.

3. Репутаційний менеджмент, тобто управління інформацією і комунікаціями, перетворюється в одну з ключових функцій управління готелем. У зв'язку з цим PR-відділи готелів стають одним з управлінських інструментів, а фахівці зі зв'язків з громадськістю включаються в розробку і

реалізацію стратегічного плану розвитку готелю. Чим більший готель, тим вище повинен бути пост керівника, відповідального за корпоративну репутацію.

4. Фінансування програм з управління репутацією готелю з розряду "інші витрати", куди раніше містилися всі витрати на утримання PR-служби, неминуче переміщається в розряд "середньострокові і довгострокові інвестиції". Економічна ефективність вкладення коштів у ділову репутацію стає очевидною: інвестуючи в авторитетність компанії сьогодні, завтра отримаєш вагомі конкурентні переваги, що обернеться зростанням акціонерної вартості бізнесу [34].

В роботах вітчизняних зарубіжних вчених [40, 44, 47] звертається увага на процес репутаційного менеджменту, який можна використовувати для суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1.2).



*Рис.1.2. Процес формування репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу*

*Джерело : [40, 44]*

З аналізу рис. 1.2 випливає необхідність формування якісного сервісу, залучення споживачів на основі правильно визначеної місії та ційлей, а також врахування оцінки репутації у засобах масової інформації і соціальних мережах.

Отже, репутація та репутаційний менеджмент суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу визначається та формується характером його взаємодії з усіма, з ким він вступає в контакт, і показниками корпоративної репутації є суспільна поведінка організації, досвід її роботи в своїй галузі, якість її продуктів. Тому хороша репутація сприяє наданню додаткової психологічної цінності продуктів, здійсненню вибору споживачем між функціонально схожими в їхній свідомості товарами, збільшенню задоволення, яке співробітники готелю отримують від роботи, залученню в компанію кваліфікованих кадрів, популярності нових продуктів, а також збереженню або незначного падіння продажів в разі кризи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «АРИСТОКРАТ», М. ПОЛТАВА

#### 2.1. Організаційно-економічні передумови формування репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

Готельно-ресторанний комплекс «Аристократ» знаходиться в місті Полтава. Відповідно до інформації з офіційного сайту готелю <https://hotel-aristokrat-poltava.nochi.com.ua/> він розміщений у вишуканому будинку на зеленій вулиці у досить зручному для гостей місці: за 3 км знаходиться залізнична станція, за 7 хвилин ходьби – концертний зал "Версаль", а за 10 хвилин ходьби – Корпусний сад і центр міста [3].

Готельно-ресторанний комплекс зареєстровано у формі товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Аристократ». Відповідно до його Статуту, метою діяльності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних готельно-ресторанних послуг на комерційній основі та одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність. Предметом діяльності готелю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є:

- організація прийому, розміщення та культурно-побутового обслуговування громадян;

- надання платних та безоплатних додаткових послуг.

Основними стратегічними перевагами діяльності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є:

- розташування в центрі міста Полтава;
- наявність у кроковій доступності основних визначних пам'яток столиці;

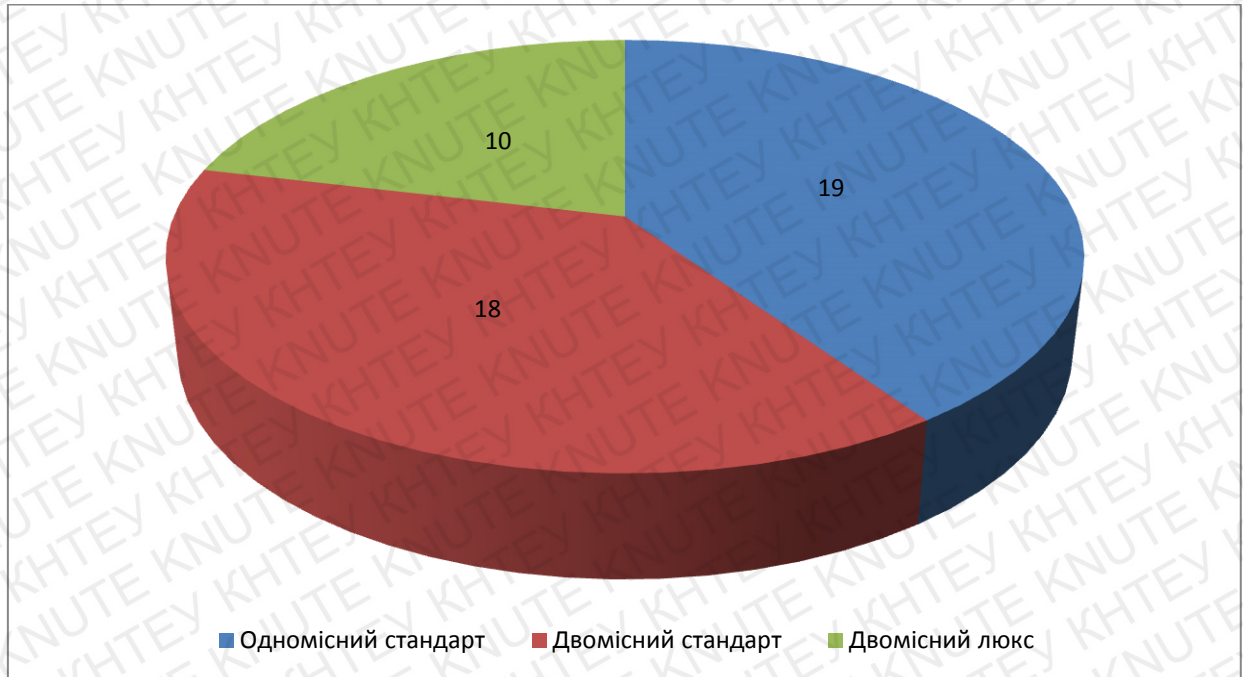
- зручна транспортна розв'язка;
- парковка біля готелю з відеоспостереженням (безкоштовно);
- інформаційна підтримка;
- можливість замовлення сніданку в номер (за додаткову плату);
- прання, прасування, хімчистка;
- доставка продуктів в номер;
- замовлення їжі;
- розкішні зручності номера;
- ортопедичні матраци в усіх номерах [3].

Готельно-ресторанний комплекс «Аристократ» пропонує два основні продукти:

- готельний продукт;
- ресторанний продукт.

Готель готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» складається з 47 номерів. Відповідно до інформації з сайту [3], номери є сучасними, обладнані усім необхідним. Для зручності гостей в кожному номері є безкоштовний доступ до інтернету, міні бар, кондиціонер. Щоденне прибирання, зміна постільної білизни, послуги консьєржа та парковка на території готелю включені у вартість проживання. Для постійних гостей розроблена спеціальна система знижок і бонусна програма. У номерах є безкоштовний Wi-Fi, супутникове телебачення та міні-холодильники. У деяких номерах є балкон з видом на вулицю. Також гості можуть забронювати люкс із вітальною та диванами. Діти віком до чотирьох років проживають зі своїми батьками безкоштовно. На території є класичний ресторан, де можна замовити страви європейської кухні та вино. Також гості можуть орендувати зали для проведення заходів. Сніданок включено у вартість проживання.

Номерний фонд готелю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» складається із 47 номерів трьох типів: 1) одномісний стандарт; 2) двомісний стандарт; 3) люкси (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Структура номерного фонду  
готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»*

*Джерело: розроблено автором за даними [3]*

У вартість проживання в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» входить: щоденне прибирання (окрім неділі); зміна постільної білизни та рушників; послуги носія; доступ до Інтернету; парковка на території готеля; користування компютерною технікою.

*Таблиця 2.1*

**Кількість номерів та вартість розміщення в готелі готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 1.09.2021 р.**

Тип номеру	Кількість номерів	Вартість, грн.
Одномісний стандарт	19	1090
Двомісний стандарт	18	1510
Двомісний люкс	10	2470
Разом	47	-

Отже, вартість розміщення в готелі готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» коливається від 1090,0 грн. до 2470,0 грн. Якість послуг, що надається в готелі є достатньо високою, і з кожним роком покращується рівень обслуговування. В планах – запровадження нових додаткових послуг. Цінова політика закладу є гнучкою, оскільки ціна залежить не лише від категорії номеру, але і часу відпочинку: доба чи півдоби, що є досить позитивним фактором.

Серед гостей готельно-ресторанний комплекс «Аристократ» є представники великих корпорацій, зарубіжних компаній, акредитованих в Україні і для них розроблена гнучка система знижок. Таких гостей можна віднести до категорії VIP-споживачів.

Розглянемо виконання виробничої програми готелю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

Таблиця 2.2

**Динаміка виконання експлуатаційної програми  
готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у 2018-2020 рр.**

Показники	Од. вимірювання	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Кількість місць в експлуатації	місць	75	75	75	0,0	0,0	0,0	0,0
Кількість днів роботи протягом періоду	дні	365	365	366	0,0	1,0	0,0	0,3
Максимальна пропускна здатність готелю	місце-днів	27375	27375	27450	0,0	75,0	0,0	0,3
Простої номерного фонду	дні	9876	8654	10761	-1222,0	2107,0	-12,4	24,3
Планова пропускна здатність готелю	місце-днів	17499	18721	16689	1222,0	-2032,0	7,0	-10,9



## Продовження таблиці 2.2

Показники	Од. вимірювання	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Обсяг наданих послуг	місце-днів	12349	14568	11234	2219,0	-3334,0	18,0	-22,9
Завантаженість місць	%	70,6	77,8	67,3	7,2	-10,5	10,3	-13,5
Кількість гостей протягом року	осіб	2470	2428	2247	-41,8	-181,2	-1,7	-7,5
Середня тривалість перебування одного гостя в готелі	діб	5	6	5	1,0	-1,0	20,0	-16,7

*Джерело:* розроблено автором за даними готелю

В готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» кількість місць в експлуатації впродовж аналізованого періоду не змінилась – 75 місць (47 номерів) відповідно й максимальна пропускна здатність готелю складає 27450 місце-днів. І врахуванням простоїв (через плановий капітальний і профілактичний ремонт та санітарну підготовку номерів), планова пропускна здатність готелю була дещо змінною. Обсяг наданих послуг змінювався: у 2019 р. зріс на 18,0% у порівнянні із 2018 р., проте у 2020 р. на 22,0% скоротився. Проте, варто зазначити, що в порівнянні із значним скороченням показників діяльності більшості суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу України, падіння у готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» на 22,0% не є значним. Відповідно, рівень завантаження у 2018 р. склав 70,6%, у 2019 р. – 77,8% та у 2020 р. – 67,3%. На рис. 2.2 представлена динаміка обсягу наданих готельних послуг в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» у 2018-2020 рр.



*Рис. 2.2. Динаміка обсягу наданих готельних послуг в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» у 2018-2020 рр.*

Розглянемо діяльність ресторанної складової готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», зокрема показників, що характеризують кількість місць в ресторані, максимальну пропускну спроможність ресторану, кількість споживачів послуг, оборотність 1-го місяця (табл. ).

*Таблиця 2.3.*

**Динаміка показників ефективності роботи ресторану «Аристократ» у 2018-2020 рр.**

Показники	Один. виміру	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Кількість місць	місць	40	40	40	0,0	0,0	0,0	0,0
Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
Тривалість обслуговування 1 особи	год.	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0
Максимальна пропускну спроможність ресторану	осіб, день	160	160	160	0,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження таблиці 2.3.

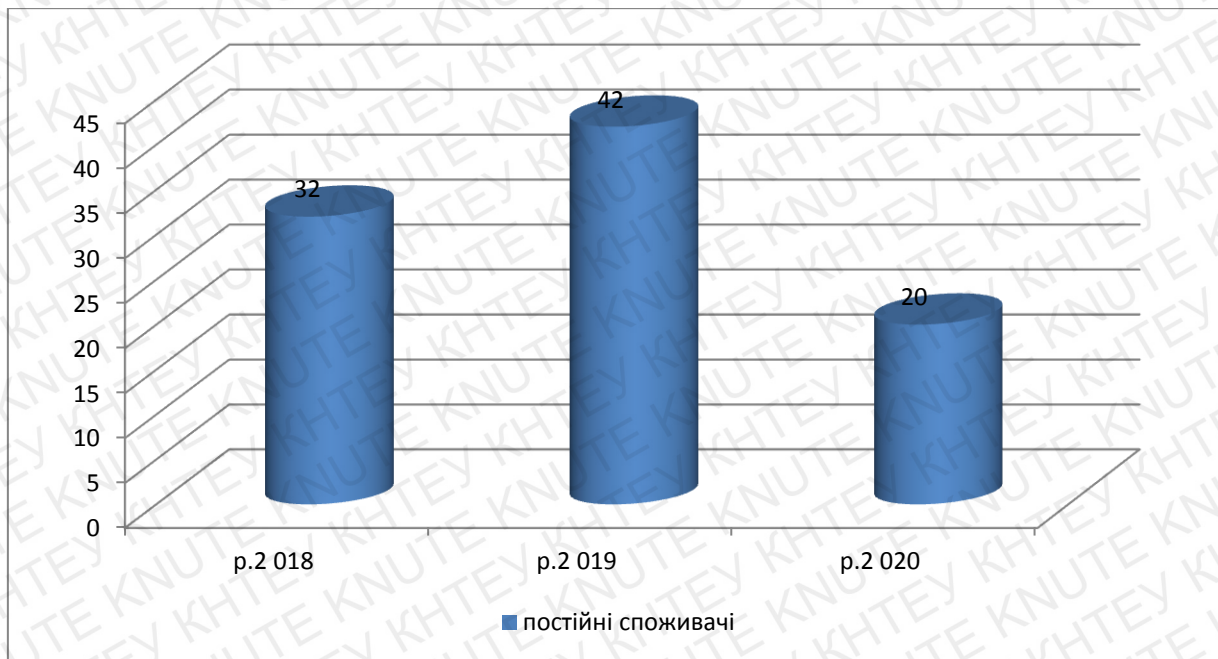
Показники	Один. виміру	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
					2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Кількість споживачів послуг в рік	осіб	43900	45234	32456	1334,0	-12778,0	3,0	-28,2
Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	120	124	89	4	-35	3,0	-28,4
Оборотність 1-го місяця	раз	3,0	3,1	2,2	0,1	-0,9	3,0	-28,4

Таким чином, в ресторані нараховується 40 місць, а враховуючи тривалість обслуговування 1 особи – 3 год, визначено, що максимальна пропускна спроможність ресторану в день 160 осіб. Кількість споживачів послуг в рік протягом аналізованого періоду коливається в межах 32,4 – 45,2 тис. осіб. Найбільше було обслуговано споживачів у 2019 р., а у 2020 кількість скоротилась на 28,2%. На рис. представлена динаміка обсягу наданих ресторанних послуг в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» у 2018-2020 рр.



Рис. 2.3. Динаміка обсягу наданих ресторанних послуг в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» у 2018-2020 рр.

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Аристократ» є досить значною, в середньому за день 120 - 124 осіб, а оборотність 1-го місця – 3,0 - 3,1. Проте, у період пандемії, у 2020 р. показники скоротилися. Скорочення на 28,4% є значним, проте, не катастрофічним для даного закладу.



*Рис. 2.4. Динаміка питомої ваги постійних споживачів в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» у 2018-2020 рр.*

За даними менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» є досить значна частна споживачів, яких можна віднести до постійних. Так у 2018 р. їх питома вага оцінювалась як 32,0%, у 2019 р. – 42,0%, а у 2020 р. скоротилась до 20,0%.

## **2.2. Дослідження процесу репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»**

Питання реалізації репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» покладено на вищий рівень керівництва: директора, комерційного директора, головного бухгалтера,

головного інженера, керівника відділу готельного господарства, керівника відділу готельного господарства. Фрагмент організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» представлено на рис. 2.



*Рис. 2.5. Фрагмент організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»*

На основі комунікацій зі вищим керівництвом, виявлено, що репутація для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» розглядається з таких основних сторін:

- репутація серед споживачів
- репутація серед партнерів
- репутація серед персоналу
- репутація серед топменеджменту
- репутація серед органів влади та контролюючих органів.

З метою виявлення рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» для різних груп стейкхолдерів було проведено опитування. Опитування проводилось на основі Google-форми, в якому було запропоновано відповісти на запитання: як Ви оцінюєте рівень репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за шкалою:

- 1 – низький рівень
- 2 – нижче середнього рівня
- 3 – середній рівень
- 4 – вище середнього рівня

5 – високий рівень.

Було опитано 93 споживачі, 32 партнери, 28 працівників, 6 топ-менеджерів, 13 представників органів влади та контролюючих органів. Результати опитування предсталено на рис. 2.6. – 2.10.

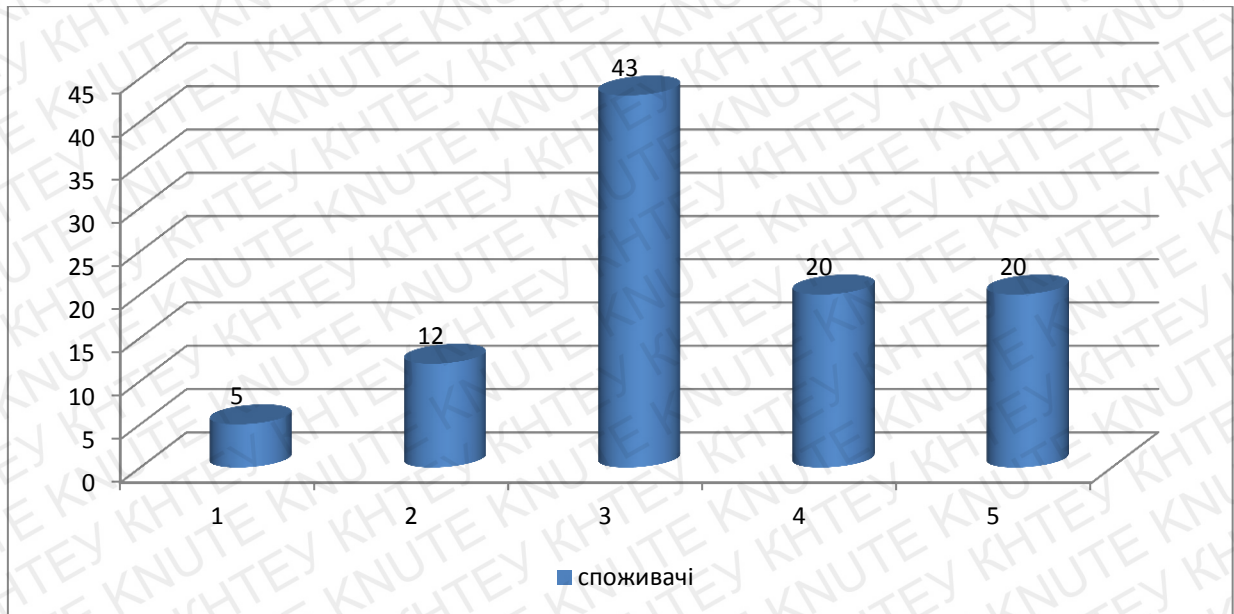
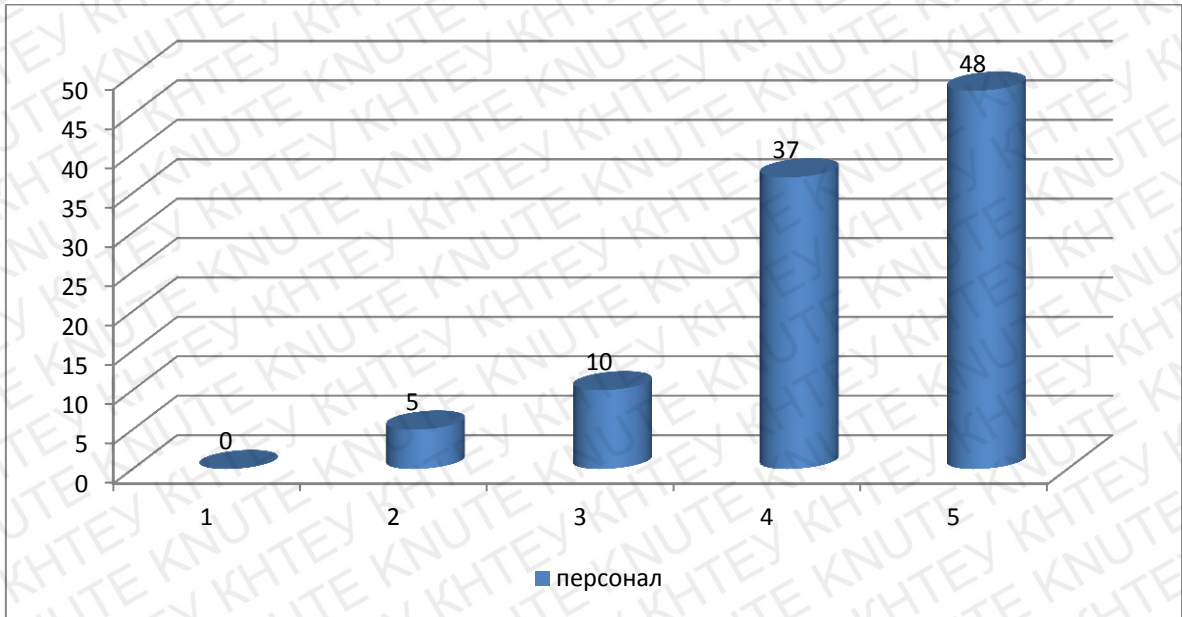


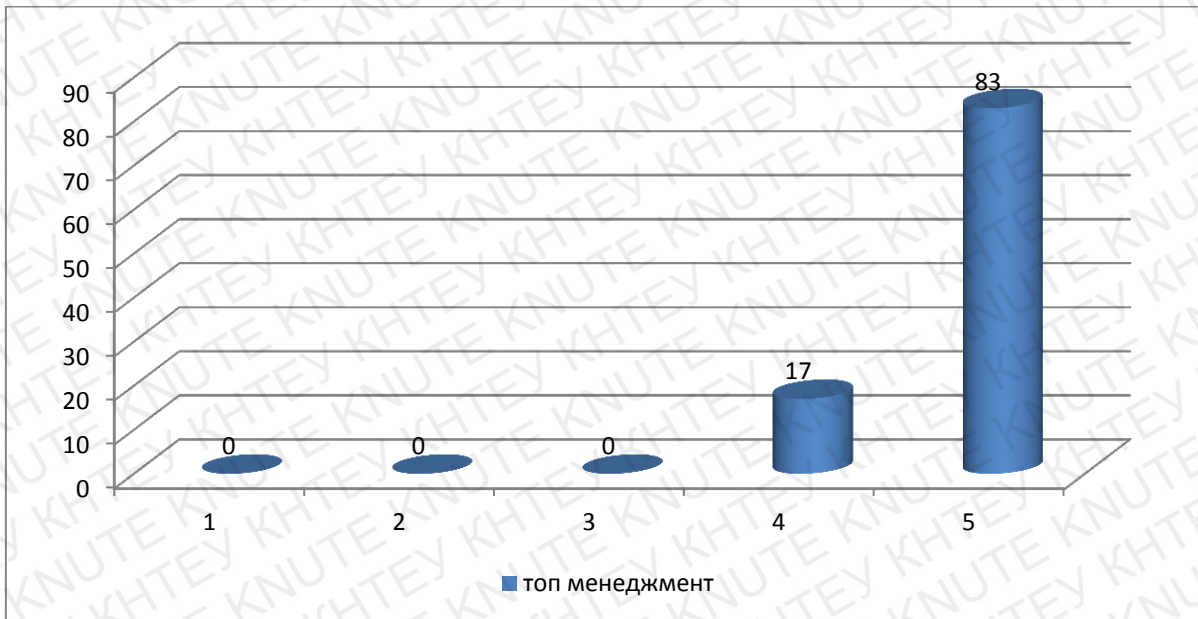
Рис. 2.6. Питома вага оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору споживачів



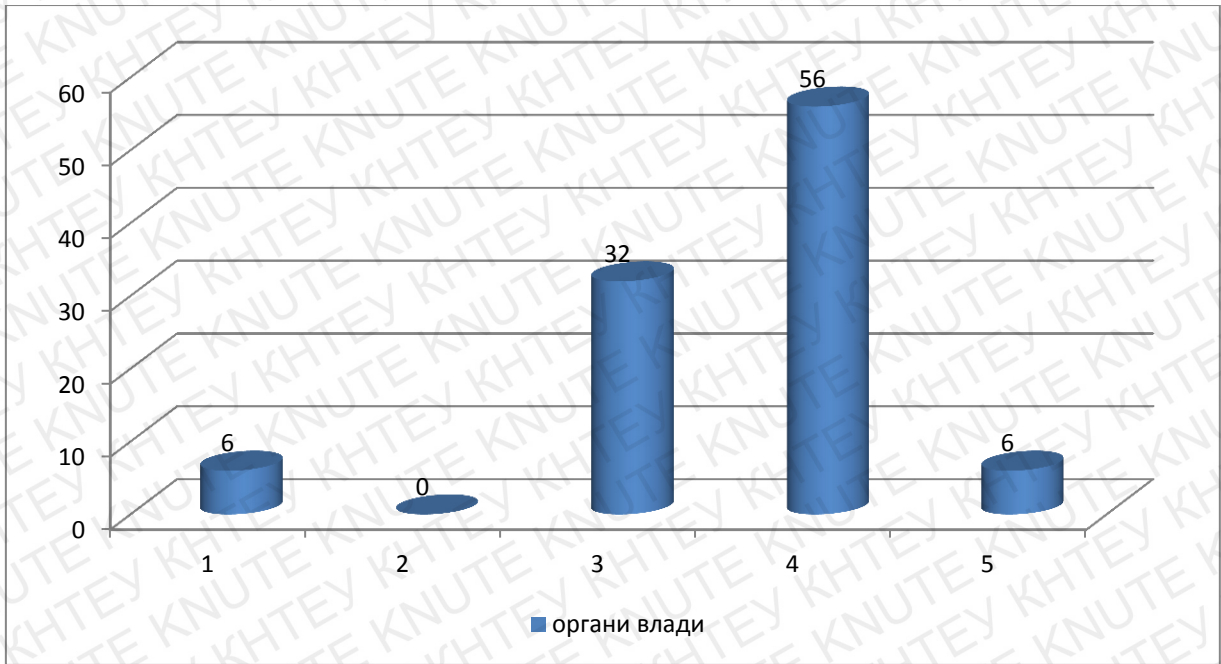
Рис. 2.7. Питома вага оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору партнерів



*Рис. 2.8. Питома вага оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору персоналу*

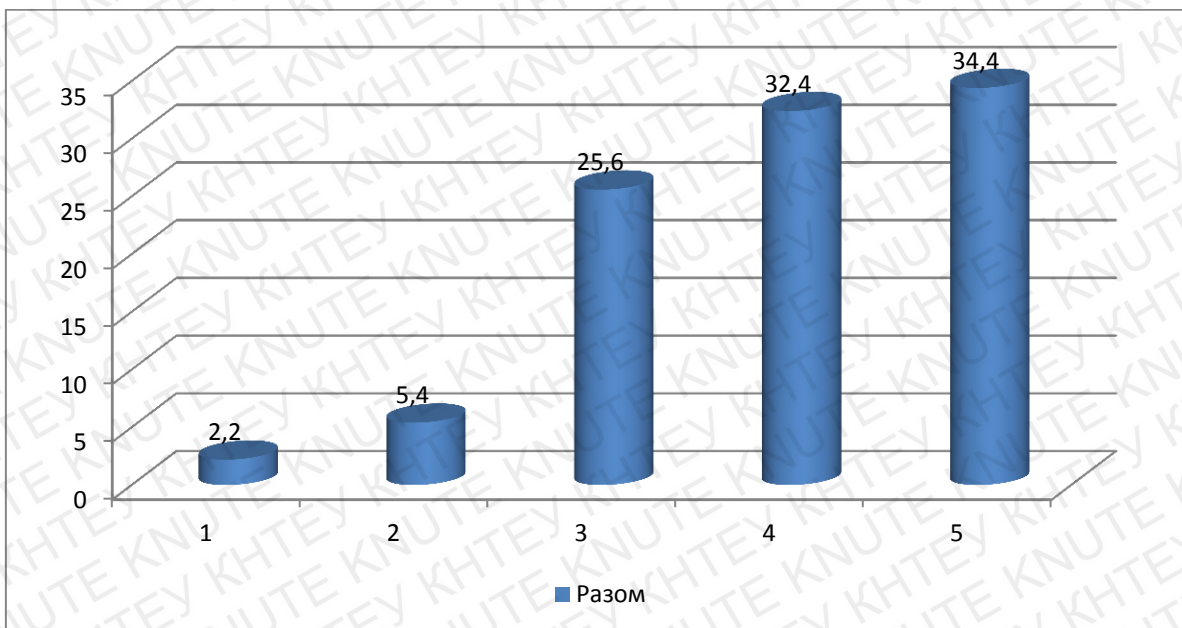


*Рис. 2.9. Питома вага оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору топ-менеджменту*



*Рис. 2.10. Питома вага оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору топ-менеджменту*

На рис. 2.11 представлено узагальнення середніх результатів оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» з точки зору усіх груп стейкхолдерів

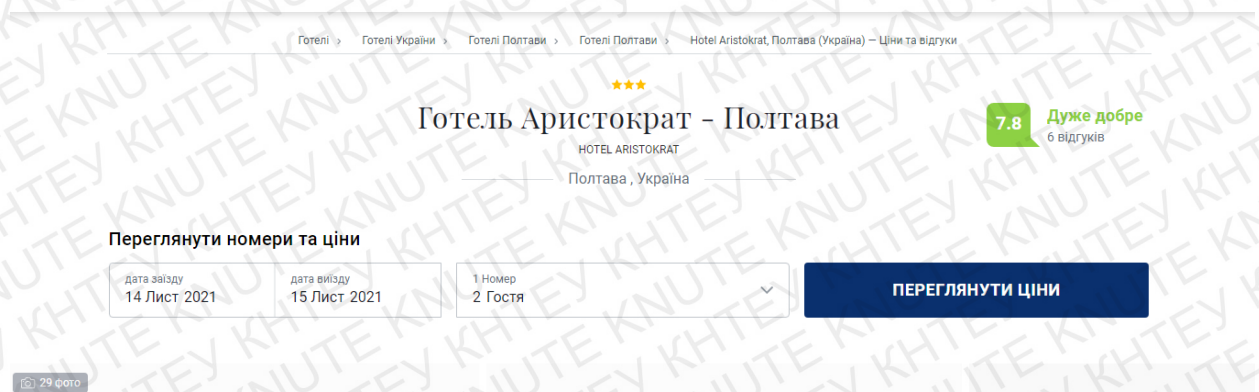


*Рис. 2.11. Питома вага середньої узагальної оцінки рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» усіх груп стейкхолдерів*



Таким чином, стейкхолдери в середньому досить високо оцінюють рівень репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», зокрема на 5 балів – 34,4%, на 4 – 32,4%, на 3 – 25,6% і всього по 5,4% та 2,2% на 2 і 1 бал.

Проте, провівши дослідження діяльності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» виявлено певні його проблеми, зокрема сайт є досить непрезентабельним (рис.). Варто зазначити, що для закладів готельно-ресторанного бізнесу з метою залучення нових і утримання постійних споживачів сайт має важливе значення.



*Рис. 2.12. Фрагмент першої сторінки сайту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»*

Ще одним аспектом, за допомогою якого можна відслідкувати якість надання послуг – діагностика відгуків споживачів на платформі Booking (табл. 2.4). За результатами 338 відгуків на платформі Booking узагальнено результати в таблиці та узагальнено оцінку якості надання послуг готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» споживачами на платформі Booking

Таблиця 2.4

**Оцінка якості надання послуг готельно-ресторанного комплексу  
«Аристократ» споживачами на платформі Booking**

<b>Критерії оцінки</b>	<b>Бали (маx 10)</b>
Розташування	9,6
Чистота	9,1
Персонал	8,8
Комфорт	8,8
Зручності	8,6
Співвідношення ціна/якість	8,5
Безкоштовний Wi-Fi	8,4
<b>Середнє значення</b>	<b>8,7 Чудово</b>

Отже, за результатами 338 відгуків на платформі Booking оцінка якості надання послуг готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» споживачами складає 8,7, при максимальній 10.

Проведене дослідження засвідчило наявність в компанії висококваліфікованого керівництва, готель володіє чітко розпізнаваним іміджем та вміннями задавати тон, бути лідером на ринку та мати успіх у завоюванні ринку. Виходячи із показників фінансової стабільності, готель є привабливий для інвестицій, а також привабливий як місце роботи для фахівців в готельно-ресторанному бізнесі.

Конкурентні переваги послуг готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» полягають у такому: 1) знання про конкурентів, їх реальні і планові дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі; 2) технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг; 3) можливість надати особливий індивідуальний сервіс майже кожному гостю, а також створити комфортну і затишну атмосферу. Проте потрібно розширювати базу надання послуг та їх якість, також потрібно усувати недоліки в організації роботи готелю та матеріально-технічній базі.

З метою узагальнення стану репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» проведемо його SWOT-аналіз, тобто аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Таблиця 2.5

**Матриця SWOT-аналізу готельно-ресторанного комплексу  
«Аристократ»**

	<p align="center"><b><u>Можливості</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Завершення COVID-19 та зростання попиту на готельно-ресторанні послуги</li> <li>➤ Зростання загальної платоспроможності</li> <li>➤ Стабільність на ринку</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Загрози</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Продовження COVID-19 та карантинні обмеження</li> <li>➤ Зниження загальної платоспроможності</li> <li>➤ Нестабільна політична ситуація</li> <li>➤ Нестабільність законодавств в Україні</li> <li>➤ Коливання курсів іноземної валюти</li> <li>➤ Вихід на ринок нових конкурентів</li> </ul>
<p align="center"><b><u>Сильні сторони</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами</li> <li>➤ Високий рівень персоналу та менеджменту</li> <li>➤ Зручне місце розташування</li> <li>➤ Потреби у відповідних послугах</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Поле СіМ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія розвитку товару</li> <li>➤ Стратегія розвитку ринку</li> <li>➤ Стратегія розширення асортименту</li> <li>➤ Стратегія проникнення на нові географічні території</li> <li>➤ Стратегія збільшення частки ринку</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Поле СіЗ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія захисту своїх позицій на ринку</li> <li>➤ Стратегія знаходження нових цільових сегментів</li> <li>➤ Стратегія покращення якості товару</li> <li>➤ Стратегія розвитку товару</li> </ul>
<p align="center"><b><u>Слабкі сторони</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності</li> <li>➤ Низький рівень якості сайту</li> <li>➤ Висока залежність від змін попиту на послуги та зниження попиту у зв'язку із COVID-19</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Поле СлМ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія збільшення частки ринку</li> <li>➤ Стратегія проникнення</li> <li>➤ Стратегія визначення нових цільових сегментів</li> <li>➤ Стратегія диференціації</li> </ul>	<p align="center"><b><u>Поле СлЗ</u></b></p> <p>Застосування визначених стратегій, що дасть змогу усунути прояви слабких сторін і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища</p>

Таким чином, визначено сильні і слабкі сторони готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», його можливості та загрози. Зрозуміло, що у зовнішньому середовищі в найближчій перспективі особливу роль буде грати

завершення чи продовження COVID-19. Відповідно важливим є підтримка репутації даного закладу.

### **2.3. Аналіз ефективності репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»**

Ефективність репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» можна оцінити на основі аналізу основних економічних результатів діяльності – рівня прибутковості, рентабельності, ефективності використання основних фондів та інше, тобто можна вважати, якщо підприємство працює ефективно, то і рівень його репутаційного менеджменту є достатнім чи високим.

Важливе значення в оцінці діяльності будь-якого підприємства має аналіз його основних фінансово-економічних показників, за звітами підприємства. Для проведення детального аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства необхідно проаналізувати інформацію за такими основними формами бухгалтерської, статистичної і фінансової звітності: форма №1 «Баланс підприємства», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства та визначення ефективності його бізнесу є: об'єм виручки від продажу послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для підприємства в цілому, так і для кожного виду послуг.

Майно готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в самотійному балансі підприємства. Готельно-ресторанний комплекс «Аристократ» розпоряджається майном, має право продавати, передавати його іншим підприємствам, обмінювати, здавати в оренду,

надавати в позику, в тому числі громадянам, а також списувати його з балансу в порядку, визначеному Статутом і чинним законодавством.

Джерелами формування майна готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- надходження від приватизації власності;
- придбання майна іншого підприємства, організації та інші.

Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 – 2020 роки (табл.2.6)

Таблиця 2.6

**Динаміка основних фінансово-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 -2020 роки**

Показники, тис.грн.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід	8345	9865	7653	1520	-2212	18,2	-22,4
Собівартість послуг	4876	5432	4087	556	-1345	11,4	-24,8
Валовий прибуток	3469	4433	3566	964	-867	27,8	-19,6
Інші операційні доходи	345	423	324	78	-99	22,6	-23,4
Адміністративні витрати	923	1086	865	163	-221	17,7	-20,3
Витрати на збут	223	375	386	152	11	68,2	2,9
Інші операційні витрати	176	179	234	3	55	1,7	30,7
Прибуток від операційної діяльності	2492	3216	2405	724	-811	29,1	-25,2

## Продовження таблиці 2.6

Показники, тис.грн.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Інші доходи	234	345	456	111	111	47,4	32,2
Інші витрати	165	123	113	-42	-10	-25,5	-8,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2561	3438	2748	877	-690	34,2	-20,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	461	619	495	158	-124	34,2	-20,1
Чистий прибуток	2100	2819	2253	719	-566	34,2	-20,1

На основі таблиці 2.6, що стосується динаміки основних фінансово-економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 -2020 роки, можна зробити такі висновки:

- усі показники найкращі результати демонструють у 2019 р., а у 2020 р. вони значно знизилась;
- чистий дохід (виручка) у 2019 в порівнянні із попереднім роком збільшилась на 1520 тис.грн., що становить 18,2%, проте вже у 2020 р. в порівнянні із 2019 р. у зв'язку із впливом світової пандемії скоротилась на 2212 тис. грн., або на 22,4%;
- собівартість у 2019 р. зросла на 11,4%, а у 2020 р. скоротилась на 24,8%;
- внаслідок вище перерахованих змін валовий прибуток у 2019 р. збільшився на 27,8%, а у 2020 р. скоротився на 19,6%;
- інші операційні доходи та витрати не мають значного впливу на формування прибутку підприємства;
- таким чином, у 2019 році підприємство отримало чистий прибуток у обсязі 2819 тис.грн., або на 34,2% більше, а вже у 2020 р. у обсязі 2253

тис.грн. і скорочення складає 20,1%.

Структура і динаміка доходу та прибутків готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 - 2020 роки представлена на рис. 2.13.

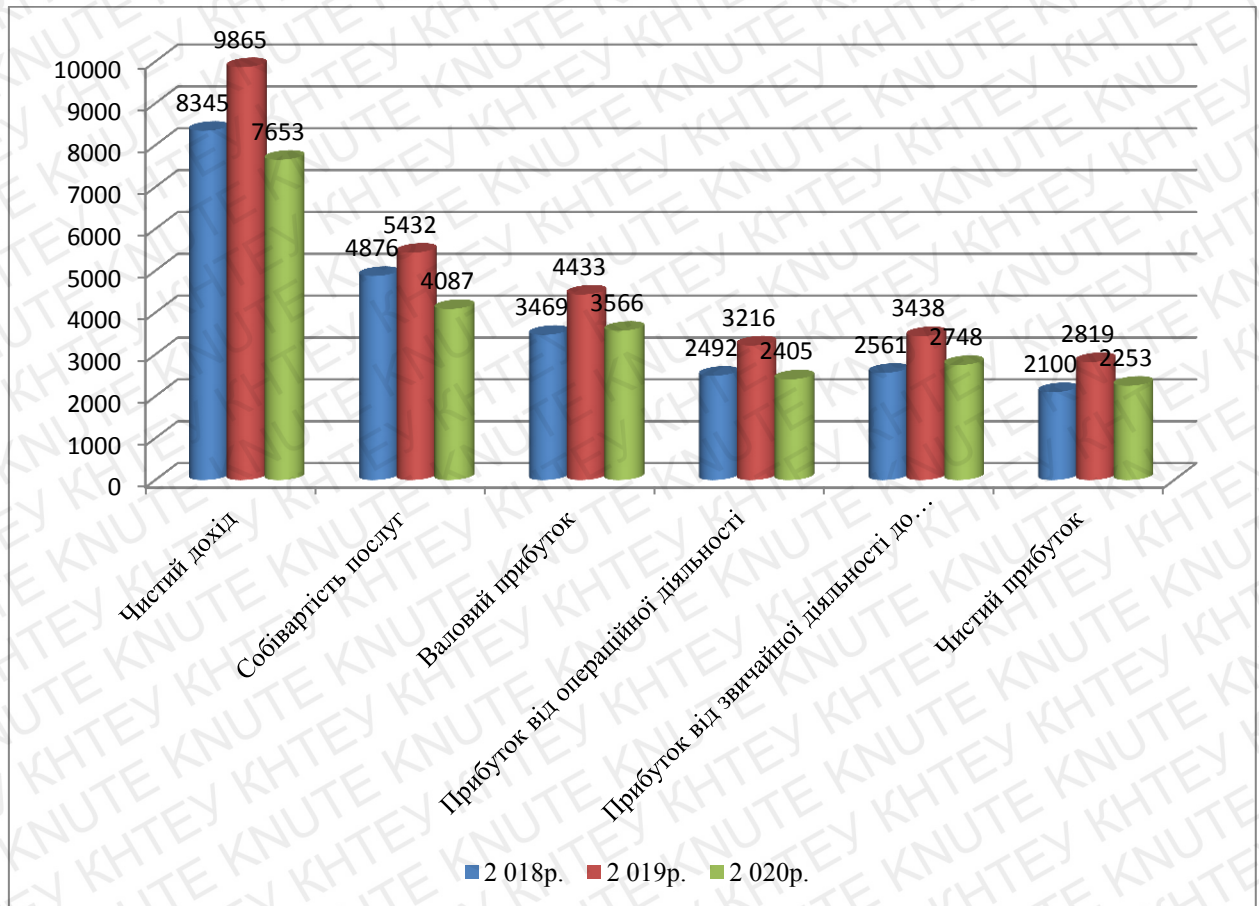


Рис. 2.13. Структура і динаміка доходу та прибутків готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 - 2020 роки

Отже, протягом аналізованого періоду найбільш успішним був 2019 р. Тепер розглянемо динаміку і структуру операційних витрат готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2019 - 2020 роки (табл.2.7).

Провівши аналіз готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» даних табл. 2.7, можна зробити висновок, що операційні витрати підприємства у 2020 році скоротилися в порівнянні із 2019 роком на 1496 тис. грн., що становить 21,2%.

Таблиця 2.7

**Динаміка операційних витрат  
готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 - 2020 роки**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абс. відхилення		Темп приросту, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Матеріальні затрати	654	786	987	132,0	201,0	20,2	25,6
Витрати на оплату праці	1234	1567	1678	333,0	111,0	27,0	7,1
Відрахування на соціальні заходи	123	165	187	42,0	22,0	34,1	13,3
Амортизація	324	435	345	111,0	-90,0	34,3	-20,7
Інші операційні витрати	3863	4119	2379	256,0	-1740,0	6,6	-42,2
Всього операційних витрат	6198	7072	5576	874,0	-1496,0	14,1	-21,2

Найбільша частка операційних витрат готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» в усі роки належала іншим операційним витратам 62,3%, 58,2%, 42,7%, далі йдуть витратам на оплату праці – відповідно 19,9%, 22,2%, 30,1%

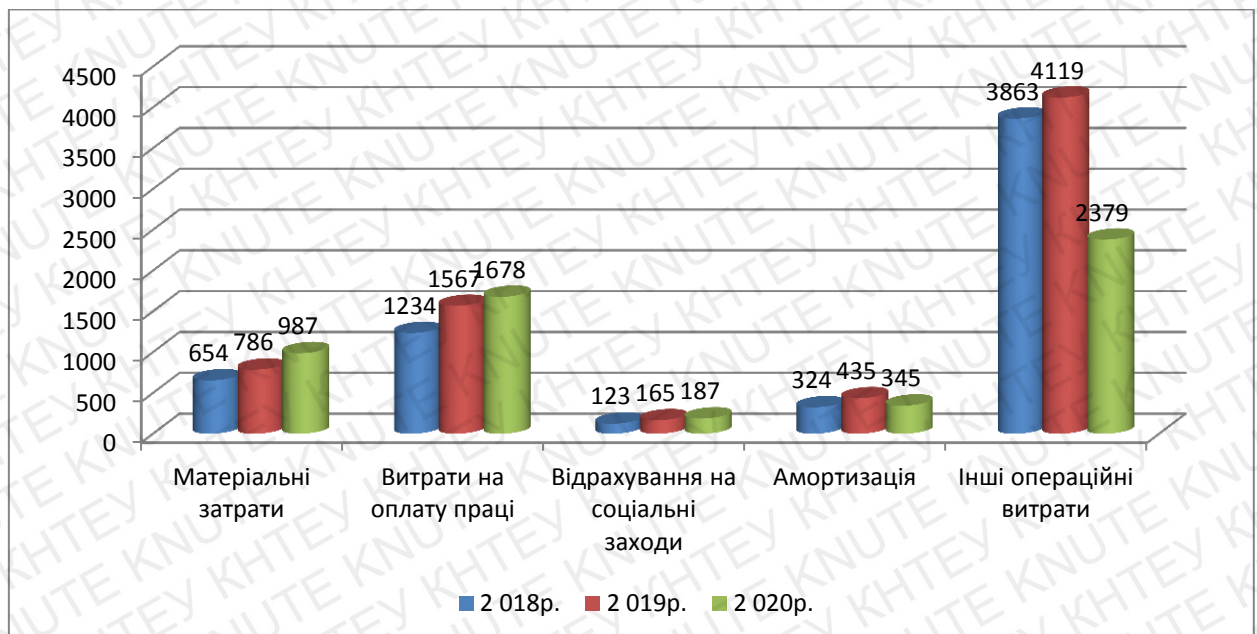


Рис. 2.14. Динаміка та структура поточних витрат готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у 2018-2020 роках



Однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стабільність. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Розрахуємо деякі коефіцієнти фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз деяких показників фінансової стійкості  
готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у 2018 - 2020 р.**

Показники	на кінець 2018 р.	на кінець 2019 р.	на кінець 2020 р.	Відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт автономії	0,94	0,98	0,93	0,04	-0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	52,2	86,4	53,8	34,2	-32,6
Коефіцієнт маневреності	0,1	0,1	0,1	0	0
Коефіцієнт співвідношення реальної вартості основних засобів	0,94	0,98	0,93	0,04	-0,05
Коефіцієнт співвідношення реальної вартості основних засобів і матеріальних оборотних коштів до загальної суми коштів	0,94	0,98	0,93	0,04	-0,05

Таким чином, у 2020 р. показники фінансової стійкості погіршилися, тобто залучені засоби переважають над власними. Але, якщо розглядати більш конкретно кожний показник, то, наприклад, коефіцієнт автономії обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу. Практикою встановлено, що критичне значення цього показника 0,5, і чим більший він, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел, а у готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» цей показник рівний 0,9, тобто є позитивним.

Ефективне використання фінансових ресурсів визначається їх оборотністю. З усіх фінансових ресурсів підприємства тільки невелика частина вільна — грошові кошти в касі або на розрахунковому рахунку. Інші знаходяться в обігу: вкладені в основні й обігові кошти, причому обігові кошти є найбільш мобільною частиною господарських засобів. Вони безперервно поновлюються, минаючи всі стадії виробничого процесу.

Узагальнюючим показником використання як в цілому, так і окремих видів майна підприємства є його оборотність, прискорення якої сприяє збільшенню продажу та вивільненню коштів з обороту (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз оборотності оборотних активів готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за 2018 – 2020 роки**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід, тис.грн.	8345	9865	7653	1520,0	-2212,0
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	366	0,0	1,0
Одноденний обсяг виручки, тис.грн.	23	27	21	4,2	-6,1
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	564	654	345	90,0	-309,0
Тривалість одного обороту, днів	25	24	16	-1	-7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,8	15,1	22,2	0,3	7,1
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0

За даними таблиці 2.9, впливає, що у 2020 р. оборотність усіх видів майна збільшилась в цілому на 7 днів (із 24 до 16 днів). Це збільшило коефіцієнт оборотності активів на 7,1 обороту і зменшило коефіцієнт завантаженості, що є позитивною тенденцією. Таким чином, використання активів, є ефективним.

Проведемо аналіз використання основних засобів готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у 2019-2020 роках (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз використання основних засобів готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у 2019-2020 роках**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід, тис. грн.	8345	9865	7653	1520,0	-2212,0	18,2	-22,4
Вартість основних засобів, тис.грн.	5640	5430	5076	-210,0	-354,0	-3,7	-6,5
Фондовіддача	1,5	1,8	1,5	0,3	-0,3	22,8	-17,0
Фондомісткість	0,7	0,6	0,7	-0,1	0,1	-18,6	20,5

Ефективність використання основних фондів підприємства характеризується показниками фондовіддачі і фондомісткості. Фондовіддача характеризується співвідношенням розміру виручки до середньої вартості основних фондів. Фондовіддача готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» скоротлась на 17,0%, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. Фондомісткість є зворотнім показником до фондовіддачі. Збільшення фондомісткості готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 20,5% також свідчить про неефективність використання основних фондів.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку - рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена

фінансова віддача ресурсів та на скільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас, абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність.

При аналізі ефективності господарської діяльності за показниками фінансової звітності ставлять такі основні завдання: вивчити обсяг і структуру абсолютної величини чистого прибутку підприємства; визначити показники відносної прибутковості або рентабельності, котрі можна поділити на дві групи: показники прибутковості вкладених коштів (ресурсів) у підприємницьку діяльність (активи підприємства) та прибутковості понесених підприємством витрат в процесі господарювання. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства (рис. 2.15).

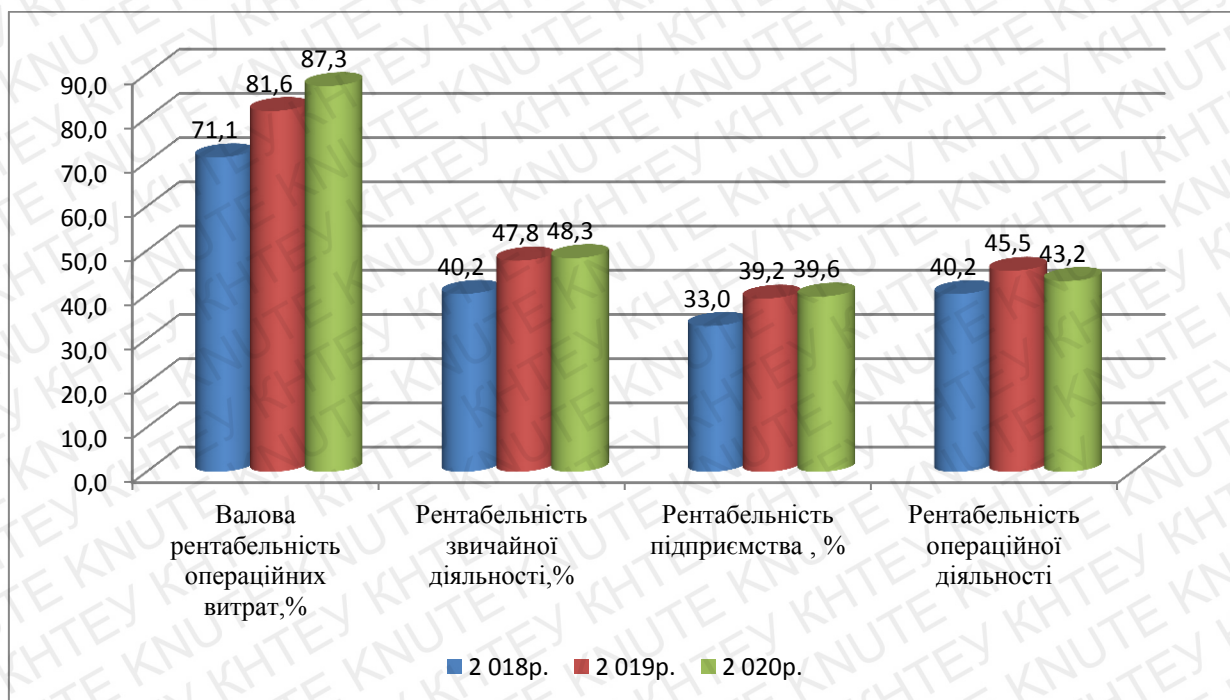


Рис. 2.15. Динаміка показників рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

Таким чином, аналіз показників готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», дає можливість зробити висновок, що незважаючи на зменшення обсягів доходів та прибутків у 2020 р., рівень його рентабельності у цей період навіть зріс, що характеризує ефективність та стабільність його діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «АРИСТОКРАТ»

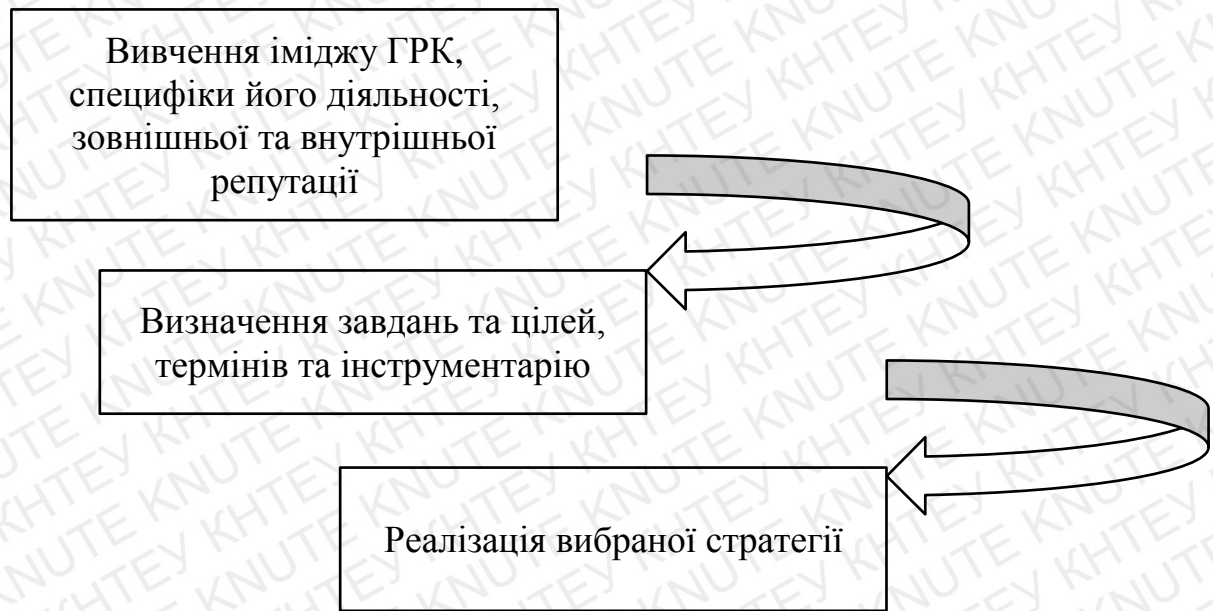
#### 3.1. Підходи до покращення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»

Враховуючи, що репутаційний менеджмент для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є важливим процесом і складовою довготривалого функціонування, необхідність у розробленні заходів щодо його удосконалення є закономірною. Враховуючи думки експертів галузі [24], можна зробити висновок про те, що репутаційний менеджмент готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» дозволить вирішити йому такі проблеми:

- оцінка сприйняття бренду споживачами;
- підвищення впізнаваності та цитованості бренду;
- покращення репутації компанії;
- формування пулу лояльних до бренду користувачів;
- підтримка лояльності аудиторії;
- контроль негативу та його усунення;
- підтримка зворотного зв'язку від представників цільової аудиторії;
- доведення до аудиторії важливих повідомлень про продукт або послугу, що просувається.

Розробка стратегії репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» має включати такі етапи:

1. Вивчення іміджу ГРК, специфіки його діяльності, зовнішньої та внутрішньої репутації (реалізовано у розділі 2 даної ВКР).
2. Визначення завдань та цілей, термінів та інструментарію.
3. Реалізація вибраної стратегії (рис. 3.1).



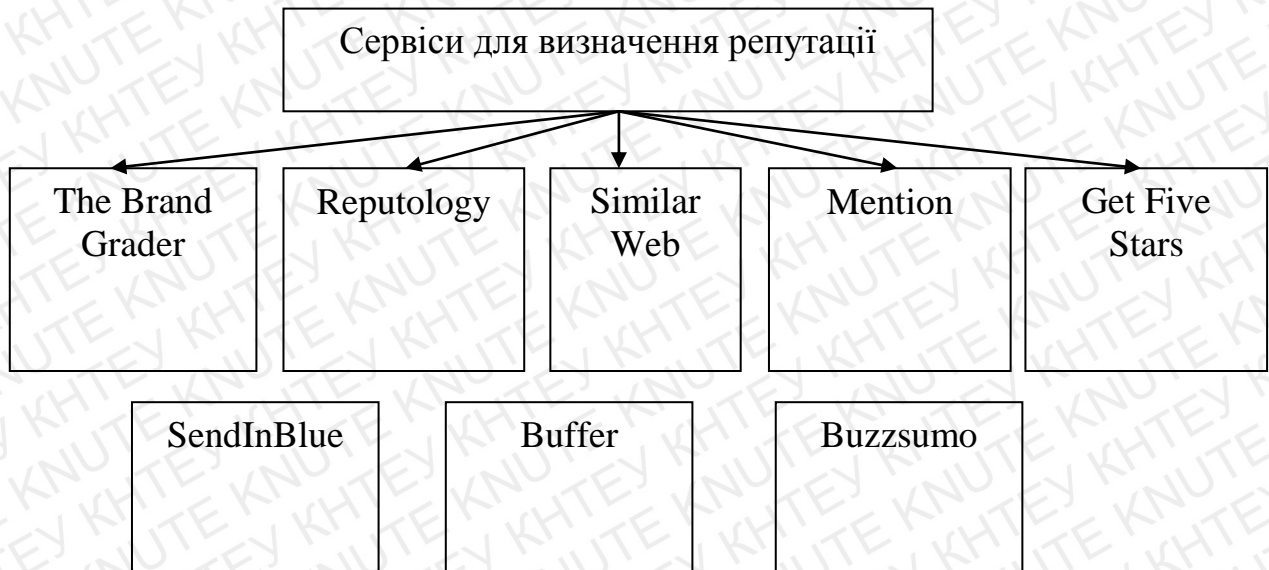
*Рис. 3.1. Етапи розробки стратегії репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»*

Перший етап, що стосується вивчення іміджу ГРК, специфіки його діяльності, зовнішньої та внутрішньої репутації розглянуто у 2 розділі цієї роботи, тому обґрунтуємо наступні кроки стратегії репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ».

Отже, наступний етап стосується визначення завдань та цілей, термінів та інструментарію. Існує досить багато інструментів, які допомагають бізнесу активно відстежувати поточну позицію та керувати нею у реальному часі:

- збір незалежних відгуків із великої кількості сайтів одним натисканням кнопки, щоб дізнатися думку споживачів.
- простеження ефективності стратегій за допомогою інформаційних панелей.
- заохочення людей залишати зворотний зв'язок, щоб збільшити охоплення.
- швидка реакція на відгуки, щоб формувати позитивний образ, а також перетворювати негативні коментарі на позитивні.

Для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» можна запропонувати певні сервіси, які дають змогу визначити поточну репутацію бренду та безперервно працювати над його покращенням (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Пропоновані сервіси для використання в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» для визначення репутації*

*Джерело: [24, 36, 42, 49, 50]*

Розглянемо зазначені сервіси на основі аналізу джерел [24, 36, 42, 49, 50]. The Brand Grader. Цей інструмент дозволяє швидко визначити імідж бренду в Інтернеті. Він надає списки найбільших блогів та новинних сайтів, що розповідають про компанію чи продукт, рейтинг джерел згадок, співвідношення позитивних та негативних відгуків та багато іншого.

Reputology. Інструмент орієнтований на відстеження відгуків про місцезнаходження на таких сайтах, як Yelp, TripAdvisor та Facebook. Крім того, можна відповідати на коментарі, не виходячи із платформи.

SimilarWeb. Сервіс дозволяє контролювати трафік сайту, а також порівнювати його з конкурентами за такими показниками як час перебування, показник відмов та перегляди сторінок за відвідування. На SimilarWeb також можна знайти корисні маркетингові дослідження про цікаву сферу.



**Mention.** Інструмент надсилає сповіщення про згадку вашої компанії на різних платформах, а також пропонує багато можливостей для аналітики. Наприклад, ви можете порівнювати свій бренд із конкурентами за такими показниками, як частка голосу, ставлення, охоплення та вплив.

**Get Five Stars.** Щоб отримати п'ятизірковий рейтинг, спочатку потрібно набрати відгуки. Get Five Stars пропонує кілька рішень, які допоможуть спонукати аудиторію залишати зворотний зв'язок.

**Buffer.** Продумане ведення соціальних мереж — вагомий чинник репутаційного менеджменту. За допомогою Buffer ви зможете планувати та відправляти публікації у всі соцмережі з однієї платформи.

**SendInBlue.** Email-маркетинг не менш важливий для формування гарної репутації. За допомогою цього сервісу ви зможете створювати розсилки без особливих технічних знань та відстежувати їх результати.

**Buzzsumo.** Сервіс дозволяє відстежувати популярний контент у соцмережах, блогах та на сайтах новин. З його допомогою можна порівнювати свій контент із конкурентами та знаходити інфлюенсерів у своїй ніші.

Зараз, в епоху цифрової трансформації суспільства, особливе значення має онлайн-репутація, що може стати як найважливішим бізнес-активом, і його слабким місцем. Позитивні результати підвищують довіру та лояльність до бізнесу. Водночас, одна негативна стаття може серйозно нашкодити його репутації. Дослідження Claire Beaumont [49, 50] показує реальний вплив різноманітних пошукових результатів на бізнес.

- 46% компаній стурбовані негативним освітленням у пресі або постраждали від нього, що на 29% вище порівняно з попереднім роком.
- Кожна третя компанія вважає, що негативні публікації у соціальних мережах становлять найбільшу загрозу репутації.
- Негативні відгуки призводять до втрати бюджету.

Тепер розглянемо ту саму ситуацію з погляду клієнтів. Дослідження Poduim.com показує такі дані.

- 93% споживачів приймають рішення на основі онлайн-відгуків, а 90% вивчають їх, перш ніж звернутися до компанії.
- 85% довіряють оглядам в інтернеті не менше ніж особистим рекомендаціям.
- 73% лояльніші до бізнесу за наявності позитивних відгуків про нього.

Пошукові системи не поділяють інформацію на негативну та позитивну, а ґрунтуються на її релевантності та популярності. Тому так важливо безперервно дбати про імідж та репутацію бренду.

На рис. 3.3 представлені складові формування онлайн репутаційного менеджменту ГРК «Аристократ»



*Рис. 3.3. Складові формування онлайн репутаційного менеджменту ГРК «Аристократ»*

На основі думок експертів [49, 50] розглянемо зазначені складові формування онлайн репутаційного менеджменту і як їх можна застосовувати в ГРК «Аристократ».

1. Моніторинг загальнодоступної інформації в інтернеті. Спочатку потрібно визначитися з переліком ключових запитів. Це може бути назва компанії, її слоган, сайт, поєднання "бренд + відгуки" та ін. Чим більше запитів Ви сформулюєте, тим більше інформації отримаєте. Далі проводиться аналіз згадок компанії у мережі. Увага акцентується на популярних майданчиках із великим трафіком, на яких користувачі можуть самостійно публікувати матеріали та ділитися своїми думками. Найбільше для реалізації стратегій репутаційного менеджменту підходять такі ресурси як Facebook, Twitter, Instagram та ін.

2. Робота у соціальних мережах. Наявність профілю бренду на даних майданчиках дозволяє доносити до цільової аудиторії достовірну інформацію (про вихід нового продукту, актуальні акції та спецпропозиції, розпродажі), вести активну комунікацію з користувачами. Крім того, ці сторінки будуть відображені у пошуковій видачі за запитом про бренд.

3. Створення контенту та його оптимізація. Правдиві відомості про бренд є обов'язковою умовою ефективного репутаційного менеджменту. Офіційний сайт компанії повинен містити повну актуальну інформацію про організацію, включати розділи для відгуків та коментарів. Регулярне ведення блогу та публікація на його сторінках корисних для цільової аудиторії постів, оперативне реагування на запитання та коментарі користувачів сприяють підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивної репутації бренду.

4. Робота із коментарями. Для початку необхідно проаналізувати характер повідомлення. Наприклад, за нейтральний відгук клієнта можна подякувати, а негативні відгуки варто досліджувати докладніше – виявити причину невдоволення користувача, скласти грамотну відповідь автору коментаря. У будь-якому випадку ставку слід зробити на ввічливість: навіть якщо відгук містить недостовірну інформацію, взаємні звинувачення та закиди призведуть лише до розростання невдоволення. Популярні інструменти репутаційного менеджменту в галузі роботи з відгуками, що містять наклеп,

– це видалення коментарів за допомогою модератора майданчика або за допомогою юристів [49, 50].

Отже, на основі вивчення думки експертів [24, 36, 42, 49, 50] представимо ключові речі, які потрібно врахувати у репутаційному менеджменті використання в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» – онлайн репутація та чітка реалізація стратегії управління репутацією, що включають поєднання моніторингу в Інтернеті та контролю повідомлень, щоб визначити, що говорять про ГРК в Інтернеті, щоб проактивно та реактивно оприлюднити позитивні повідомлення про бренд, які допомагають сформувати позитивне сприйняття серед цільової аудиторії.

Таким чином, для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» репутаційний менеджмент має стати довгостроковою стратегією, яка вимагає часу, терпіння та інвестицій у правильні цифрові інструменти. На основі узагальнення думок експертів [24, 36, 42, 49, 50] можна запропонувати такі дії:

1. Об'єднання та управління незалежними відгуками із сотень сайтів оглядів онлайн одним натисканням кнопки, щоб побачити, що вважають споживачі.
2. Отримання доступу до потужних інформаційних панелей, щоб побачити, як зусилля щодо репутації бренду окупаються в Інтернеті.
3. Стимулювання відгуків, щоб покращити місцеве охоплення, запрошуючи клієнтів залишати свої відгуки.
4. Швидка реакція на відгуки, щоб допомогти активно керувати сприйняттям (і перетворити будь-які негативні відгуки на позитивний результат).
5. Інтеграція з платформами соціального моніторингу, щоб збільшити охоплення, заохочувати прихильників і відлякувати недоброзичливців.

Таким чином, застосовуючи поєднання репутаційного менеджменту із інструментами онлайн репутації можна для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» досягти значного успіху.

### **3.2. Визначення ефективності удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ»**

Визначення ефективності удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» можна здійснити на основі порівняння можливих результатів удосконалення із показниками базового періоду. Тому провівши аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», нижче запропонована програма удосконалення репутаційного менеджменту на наступний 2022 р., в якій відображені маркетингові, соціально-відповідальні, управлінські, екологічні, кадрові репутаційні аспекти (табл. 3.1). Проте, в готельно-ресторанного комплексі «Аристократ» відсутня посада маркетолога, а питаннями що стосуються аналізу ринку, оцінювання споживачів, конкурентів займаються комерційний директор та менеджери відділу бронювання. Таким чином, запровадження посади маркетолога збільшить фонд заробітної плати, проте різні проблеми в готельно-ресторанного комплексі «Аристократ» будуть вирішуватимуться професійно та не системній основі. До основних функцій маркетолога буде віднесено:

- дослідження кон'юнктури ринку;
- оцінювання ринкової ситуації і місця в ній ГРК;
- дослідження споживачів, конкурентів;
- залучення та утримання більш надійних постачальників, партнерів;
- організація та удосконалення репутаційного менеджменту;
- ведення соціальних мереж та відкриття сторінок у нових популярних соціальних мережах;
- формування та покращення онлайн репутації.

Із врахуванням пропозиції щодо запровадження посади маркетолога представимо програму удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 2022 р.

Таблиця 3.1

**Програма удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 2022 р.**

<b>Назва заходу</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Термін реалізації</b>
Проведення репутаційного аудиту	Комерційний директор	Січень 2022
Запровадження посади маркетолога	Директор	Січень 2022
Розроблення та прийняття стратегії репутаційного менеджменту	Директор	
Вивчення думки стейкхолдерів про ГРК	Маркетолог	Січень 2022
Детальний аналіз матеріалів в ЗМІ та інтернеті про ГРК	Маркетолог	Січень 2022
Проведення опитувань стейкхолдерів	Маркетолог	Лютий 2022
Активізація онлайн репутації	Маркетолог	Лютий 2022
Налаштування розділу на сайті із відгуками споживачів	Маркетолог	Січень 2022
Створення блогів та мікро сайтів	Маркетолог	Лютий 2022
Проведення пошукової оптимізації сайту	Маркетолог	Лютий 2022
Розроблення заходів щодо стимулювання позитивних відгуків	Комерційний директор Маркетолог	Лютий 2022
Активізація діяльності у соціальних мережах Facebook	Маркетолог	Постійно
Відкриття сторінки у Instagram	Комерційний директор Маркетолог	Березень 2020
Запровадження Youtube-каналу готелю	Комерційний директор Маркетолог	Квітень 2020

Таким чином, основними заходами щодо удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 2022 р. є: запровадження посади маркетолога, проведення репутаційного аудиту, детальний аналіз матеріалів в ЗМІ та інтернеті про ГРК, проведення опитувань стейкхолдерів, розроблення стратегії репутаційного менеджменту, налаштування розділу на сайті із відгуками споживачів, створення блогів та мікро сайтів, розроблення заходів щодо стимулювання позитивних відгуків, активізація діяльності у соціальних мережах Facebook, відкриття сторінки у Instagram, запровадження Youtube-каналу готелю.

Впроваджуючи у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» зазначену програму та її реалізуючи, можна передбачити, що

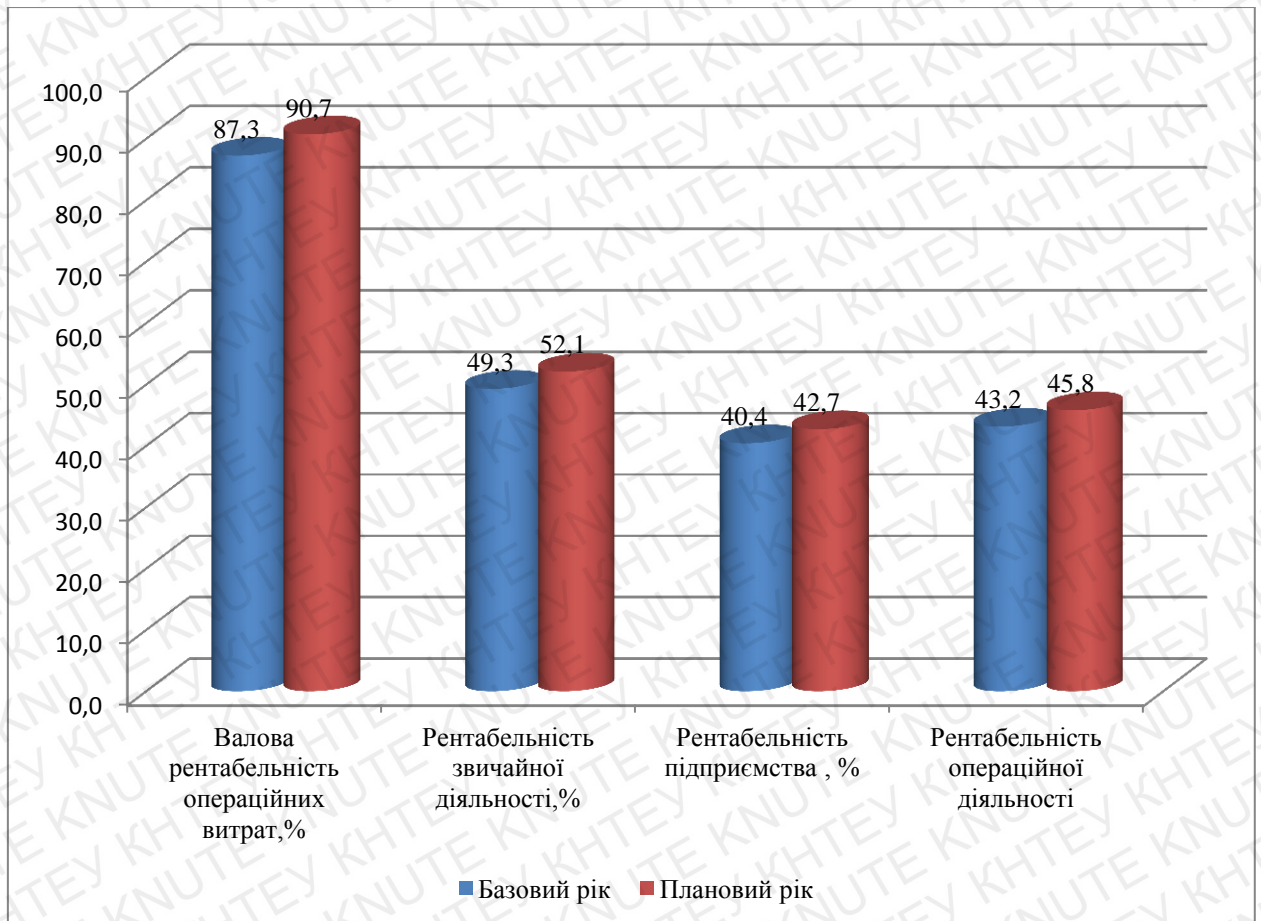
ставлення і її споживачів та інших стейкхолдерів покращиться. Це впливатиме й на доходи готелю. Ефективність зазначених заходів можна визначити спрогнозувавши майбутні доходи і витрати. Можна передбачити, що у майбутньому періоді доходи готелю зростуть на 10,0%. Відповідно, провівши розрахунки фінансово-економічних показників визначено, що прибуток може зрости на 14,1% у наступному плановому році.

Таблиця 3.2

**План основних фінансово-економічних показників  
готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» на 2022 рік**

<b>Показники</b>	<b>Базовий рік</b>	<b>План на 2022 р.</b>	<b>Абс. відхилення</b>	<b>Вдносне відхилення</b>
Чистий дохід	7653	8418	765	10,0
Собівартість послуг	4087	4414	327	8,0
Валовий прибуток	3566	4004	438	12,3
Інші операційні доходи	324	356	32	10,0
Адміністративні витрати	865	934	69	8,0
Витрати на збут	386	417	31	8,0
Інші операційні витрати	234	253	19	8,0
Прибуток від операційної діяльності	2405	2757	352	14,6
Інші доходи	456	502	46	10,0
Інші витрати	113	122	9	8,0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2748	3137	388	14,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	495	565	70	14,1
Чистий прибуток	2253	2572	319	14,2

Відповідно до представлених розрахунків, можна провести визначення показників рентабельності (рис. 3.3).



*Рис. 3.4. Динаміка показників рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» у звітному та плановому періодах*

На основі проведених розрахунків впливає зростання рентабельності орієнтовно на 3-4%, що є досить позитивним. Отже, можна прийти до висновку, що покращення репутації сприятиме також і зростанню показників рентабельності, що вказує на ефективність запропонованих заходів. Варто також зазначити, в основному складові програма удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» передбачаються на перший квартал 2022 р., оскільки якщо чим раніше запровадити заходи, то вони швидше можуть дати ефект.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз теоретичних засад та практичної реалізації репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ», можна зробити певні висновки та пропозиції. Репутація є важливим аспектом діяльності будь-якого суб'єкта бізнесу. Проте сама по собі репутація існувати не може, необхідно здійснювати заходи для її формування, організації, спрямування, посилення, вдовлення та інші. Тому проявляється потреба у репутаційному менеджменті.

В роботі на основі огляду різних підходів та визначень репутаційного менеджменту, сформовано його бачення та виділено певні підходи до розуміння репутаційного менеджменту та його ролі в сфері туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: 1) стратегічний аспект; 2) інструмент економічного зростання; 3) бачення репутаційного менеджменту у онлайн-середовищі; 4) формування іміджу через підтримку репутаційного менеджменту; 5) активізація репутаційного менеджменту через сучасні інформаційні технології,

Таким чином можна вважати що репутаційний менеджмент є важливою складовою загальної системи управління суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Він являє собою процес сприяння формуванню позитивних думок, очікувань, оцінок у різних стейкхолдерів суб'єкта бізнесу, зокрем співробітників, керівництва, персоналу, а також споживачів, посередників, партнерів, органів державної влади.

В роботі обгрунтовано процес формування репутаційного менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу та обгрунтовано необхідність формування якісного сервісу, залучення споживачів на основі правильно визначеної місії та ційлей, а також врахування оцінки репутації у засобах масової інформації і соціальних мережах.

Дослідження реалізації репутаційного менеджменту проведено на прикладі готельно-ресторанний комплекс «Аристократ», що знаходиться в

місті Полтава. Номерний фонд готелю готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» складається із 47 номерів трьох типів: 1) одномісний стандарт; 2) двомісний стандарт; 3) люкси. Вартість розміщення в коливається від 1090,0 грн. до 2470,0 грн.

Рівень завантаження готелю у 2018 р. склав 70,6%, у 2019 р. зріс до 77,8%, проте, у 2020 р. у зв'язку із світовою пандемією опустився до 67,3%. В ресторані комплексу нараховується 40 місць, кількість споживачів послуг в рік протягом аналізованого періоду коливається в межах 32,4 – 45,2 тис. осіб. Найбільше було обслуговано споживачів у 2019 р., а у 2020 кількість скоротилась на 28,2%. Проте, у період пандемії, у 2020 р. показники скоротилися. Скорочення на 28,4% є значним, проте, не катастрофічним для даного закладу. Серед гостей готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» є представники великих корпорацій, зарубіжних компаній, акредитованих в Україні і для них розроблена гнучка система знижок. Таких гостей можна віднести до категорії VIP-споживачів. За даними менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» є досить значна частина споживачів, яких можна віднести до постійних. Так у 2018 р. їх питома вага оцінювалась як 32,0%, у 2019 р. – 42,0%, а у 2020 р. скоротилась до 20,0%.

Питання реалізації репутаційного менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «Аристократ» покладено на вищий рівень керівництва: директора, комерційного директора, головного бухгалтера, головного інженера, керівника відділу готельного господарства, керівника відділу готельного господарства.

Дослідження стану репутації та репутаційного менеджменту для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» розглядається з таких основних сторін: 1) репутація серед споживачів; 2) репутація серед партнерів; 3) репутація серед персоналу; 4) репутація серед топменеджменту; 5) репутація серед органів влади та контролюючих органів. З метою виявлення рівня репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» для різних груп стейкхолдерів було проведене опитування. Опитування

проводилось на основі Google-форми, в якому було запропоновано відповісти на запитання: як Ви оцінюєте рівень репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» за шкалою: 1 – низький рівень, 2 – нижче середнього рівня, 3 – середній рівень, 4 – вище середнього рівня, 5 – високий рівень. Було опитано 93 споживачі, 32 партнери, 28 працівників, 6 топ-менеджерів, 13 представників органів влади та контролюючих органів. За результатами опитування визначено, що стейкхолдери в середньому досить високо оцінюють рівень репутації готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», зокрема на 5 балів – 34,4%, на 4 – 32,4%, на 3 – 25,6% і всього по 5,4% та 2,2% на 2 і 1 бал.

Ще одним аспектом, за допомогою якого можна було відслідковувати якість надання послуг – діагностика відгуків споживачів на платформі Booking. За результатами 338 відгуків на платформі Booking оцінка якості надання послуг готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» споживачами складає 8,7, при максимальній 10.

Економічна ефективність репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» була оцінена на основі аналізу основних економічних результатів діяльності – рівня прибутковості, рентабельності. Таким чином, аналіз показників готельно-ресторанного комплексу «Аристократ», дає можливість зробити висновок, що незважаючи на зменшення обсягів доходів та прибутків у 2020 р., рівень його рентабельності у цей період навіть зріс, що характеризує ефективність та стабільність його діяльності.

З метою удосконалення репутаційного менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» необхідна в першу чергу розробка стратегії репутаційного менеджменту, що має включати такі етапи: 1) вивчення іміджу ГРК, специфіки його діяльності, зовнішньої та внутрішньої репутації; 2) визначення завдань та цілей, термінів та інструментарію; 3) реалізація вибраної стратегії. В рамках реалізації даної стратегії для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» можна запропонувати певні

сервіси, які дають змогу визначити поточну репутацію бренду та безперервно працювати над його покращенням: The Brand Grader, Reputology, Mention та інші.

Зараз, в епоху цифрової трансформації суспільства, особливе значення має онлайн-репутація, що може стати як найважливішим бізнес-активом для ГРК «Аристократ». В роботі запропоновано складові формування онлайн репутаційного менеджменту ГРК «Аристократ». Зроблено висновки, що застосовуючи поєднання репутаційного менеджменту із інструментами онлайн репутації можна для готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» досягти значного успіху.

Також в роботі запропоновано програма удосконалення репутаційного менеджменту на наступний 2022 р., в якій відображені маркетингові, соціально-відповідальні, управлінські, екологічні, кадрові репутаційні аспекти: проведення репутаційного аудиту, детальний аналіз матеріалів в ЗМІ та інтернеті про ГРК, проведення опитувань стейкхолдерів, розроблення стратегії репутаційного менеджменту, запровадження посади маркетолога, налаштування розділу на сайті із відгуками споживачів, створення блогів та мікро сайтів, розроблення заходів щодо стимулювання позитивних відгуків, активізація діяльності у соціальних мережах Facebook, відкриття сторінки у Instagram, запровадження Youtube-каналу готелю. Впроваджуючи у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Аристократ» зазначену програму та її реалізуючи, можна передбачити, що ставлення і її споживачів та інших стейкхолдерів покращиться, що й впливатиме й на доходи готелю. Визначено, що при зростанні доходу на 10,0%, чистий прибуток ГРК зросте на 14,2%, що є економічно ефективним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Анохина К.О. Характеристика взаємозв'язку репутації, іміджу, бренда та гудвілу як складових нематеріальних активів підприємства [Електронний ресурс] / К.О. Анохина. 2019. – Режим доступу: <http://fei.idgu.edu.ua/conference/dokl/d21.pdf>.
3. Аристократ. Офіційний сайт. <https://aristokrat.poltava.ua>
4. Батченко Л., Гончар Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу // Менеджмент та інновації. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2018. - №2. – С. 64-68. DOI: 10.31866/2616-7468.2.2018.157170
5. Бойко М. Г. Методичні основи оцінювання економічних інтересів туристичних підприємств / М. Г. Бойко // Економічний часопис - XXI" – 2012 р.– № 9-10 – С. 24-34
6. Бойко М. Г. Формування споживчої цінності туристичних продуктів / М.Г. Бойко, Т. І. Ткаченко // Товари і ринки.– 2012 р. – № 2 – С.5-16
7. Бортніков П.Г. Маркетингова підтримка репутації фінансової установи [Електронний ресурс] / П.Г. Бортніков // Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18\\_115-120\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13837/1/18_115-120_Vis_720_Menegment.pdf).
8. Бурбело О.А. Репутація компаній: управління і захист : монографія / О.А. Бурбело, Д.В. Солоха, А.М. Зінченко. – Луганськ : Янтар, 2009. – 104 с.
9. Валінкевич Н.В. Репутаційний менеджмент – активний компонент стратегії розвитку підприємства. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки : тези IV Міжнар. науково-практ. конференції (24–25 листопада 2016р.). Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 32–34.

10. Гончар О.І. Репутаційний менеджмент підприємств в часи економічної кризи // Вісник ХНТУ № 3(70), 2019 р <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.19>
11. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі: адаптація інструментів та їх впровадження / М.І. Даниленко // Економічний простір.– 2016.- №112-С.140–150.
12. Даниленко М.І. Соціальні медіа у готельному бізнесі: гармонізація експансії / М.І. Даниленко // Економіка: реалії часу. – 2015. – №5
13. Деревянко Е. Г. Бизнес-процесс «управления репутацией» предприятий пищевой промышленности // Проблемы економіки № 1, 2014. 223-230
14. Дуга В.О. Репутаційний менеджмент як основа благополуччя агротуристичного бізнесу // Інтелект XXI № 5. – 2020. – с. 29-37 DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-5.6>
15. Єлістратова А.І. Вплив ризику втрати репутації на формування позитивного іміджу туристичного підприємства // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 214. С. 20–22. 6. Кирилов Ю.Є. Бренд країни в глобалізованому світі. Херсон : Грінь Д.С., 2013. 156 с.
16. Зеліч В.В. SMM маркетинг як сучасний інструмент просування продукту підприємства в мережах // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів : реалії та виклики : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). – Мукачево: МДУ, 2019. – 361 с.
17. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу [Електронний ресурс] / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2019. – №4. – Т. II. – С. 64-74. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/22722>
18. Ілляшенко, Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернетмаркетингу [Електронний ресурс] / Н.С. Ілляшенко, О.С. Савченко //

Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 3. – С. 63-74. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29141>

19. Кирилов Ю.Є., Дуга В.О. Агротуристична діяльність в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. Таврійський науковий вісник. 2015. Вип. 91. С. 248–254.

20. Кравцов С.С. Повышение роли информационных технологий в продвижении сельского зеленого туризма. Культурное наследие и туристические территории: материалы Международной научно-практической конференции, 15–17 марта 2012, г. Рига : Балтийская международная академия, 2012. С. 59–65.

21. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2018. – №3(119) – С. 5-22.

22. Міцура О. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи / О. О. Міцура, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 121-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_16)

23. Передало Х.С., Козар Г.А. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2018. - №2. – С. 250-259

24. Репутационный менеджмент: понятие и цели. <https://amdg.ru/blog/reputatsionnyi-menedzhment/>

25. Родіонов О.В. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток [Електронний ресурс] / О.В. Родіонов, Ю.С. Погорелов // Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/17RodPog.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/17RodPog.htm).

26. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент — важная часть управленческой стратегии успешной организации // Управленческие науки 3. – 2012. – с. 50-59

27. Степанюк О.О., Бабікова К.О., Ісаєнко В.М. Роль інформаційних технологій в організації сільського зеленого туризму. Збалансоване природокористування. 2016. № 1. С. 58–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp\\_2016\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2016_1_13).
28. Тривайло А.Ю. Формирование репутационного капитала организации [Електронний ресурс] / А.Ю. Тривайло, И.П. Миколайчук. – Режим доступу: <http://www.ibl.ru/konf/021210/23.html>.
29. Уотсон П. Методи оцінки діяльності PR-підрозділу компанії: Найкраще практичне керівництво з планування, досліджень та оцінки зв'язків з громадськістю / П. Уотсон, П. Нобл.; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бук, 2006. – 272 с.
30. Управление репутацией в интернете – задайте себе 10 вопросов [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://artismedia.by>.
31. Файзулаєва К.А. Маркетингова діяльність підприємства у мережі Інтернет [Електронний ресурс] / К.А. Файзулаєва // Офіційний сайт Бібліотеки ім. Вернадського. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011\\_35/11fkacad.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_35/11fkacad.pdf).
32. Федорів Т.В. Управління репутацією органів державної влади: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2013. – 25 с.
33. Чирва О.А. Змістова характеристика ділової репутації підприємства в системі понять репутаційного менеджменту [Електронний ресурс] / О.А. Чирва, Н.С. Краснокутська. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2011\\_4/Chirva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2011_4/Chirva.pdf).
34. Шкроміда В.В. Ділова репутація підприємства: проблеми оцінки та необхідність обліку / В.В. Шкроміда // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2012. - Вип. 8(2). - С. 207-211. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_36)



35. Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства / К. Щербакова // Економіка. – 2010. – № 2 (102). – С. 58-63.
36. 8 Essential Tools for Online Reputation Management. <https://mention.com/en/blog/online-reputation-management-tools/>
37. Dowling G. Getting the Piper to Play a Better Tune: Understanding and Resolving Advertiser – Agency Conflicts // Business marketing. - 1999. P. 19–58.
38. Dozier D. M. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management (Routledge Communication Series) / David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig. – 1995. – Routledge. – 272 p.
39. Fombrun C.J. Fame and fortune: How successful companies build winnings reputations. – N. J. : Financial Times/Prentice Hall, 2003 – 304 p.
40. Grahame D. Creating Corporate Reputations / Grahame Dowling. – Oxford University Press, 2002. – 320 p.
41. Gregory A. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice). – Publisher : Kogan Page; 4 ed., 2015. – 224 p.
42. <https://mention.com/en/blog/online-reputation-management-tools/>
43. Jackson, K.T. (2004). Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line. Oxford University Press.
44. Jefkins F. Public Relations / Frank Jefkins, Daniel Yadin // Financial Times. – 1998. – 293 p.
45. Jones R.3 Steps for Developing an Online Reputation. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.clickz.com/clickz/column/2109654/steps-developing-online-reputation-management-strategy>.
46. Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. The Free Press. New York.

47. Macnamara J. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication [Electronic source] / Jim Macnamara. – Access mode : <http://amecorg.com/wpcontent/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.

48. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2018. – №16(1). – С.68-84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07).

49. Reputation management: How to stay in good standing with your audience. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-reputation-management/>

50. What is Reputation Management? <https://www.intrafocus.com/2021/03/what-is-reputation-management/>

51. Wright Tony. Proactive SEO Reputation Management in 6 Easy Steps [Електронний ресурс] / Tony Wright. – Режим доступу: <http://www.pubcon.com/pubcon-speaker-tony-wright-proactive-seoreputation-management-in-6-easy-steps---all-for-free>.

52. Xifra, J., Ordeix, E. Managing reputational risk in an economic downturn: the case of Banco Santander // Public Relations Review. - 2019. - Vol. 35, No. 4, Pp. 353-360.

**ДОДАТКИ**

## Додаток Б



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1009428776

Дата перевірки:  
30.11.2021 13:08:14 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
30.11.2021 14:33:16 EET

ID користувача:  
100008071

Назва документа: Кононов-ВКР-Зи-Ден-Лакшері

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 11657 Кількість символів: 91718 Розмір файлу: 1.44 MB ID файлу: 1009444525

529 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

**17%**  
**Схожість**

Найбільша схожість: 2.57% з Інтернет-джерелом (<https://core.ac.uk/download/pdf/60788181.pdf>)

15% Джерела з Інтернету 370

Сторінка 70

4.98% Джерела з Бібліотеки 149

Сторінка 73

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

**0%**  
**Вилучень**

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

Немає вилучених Інтернет-джерел

0% Вилученого тексту з Бібліотеки 4

Сторінка 73

**Модифікації**

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 4