

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Формування репутації суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 3 курсу, 7с групи  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Масловец  
Марії  
Олексіївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Босовська  
Мирослава  
Веліксівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Расулова  
Алла  
Миколаївна

**Київ 2023**

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу

**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»

**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

**МАСЛОВЕЦ МАРІЇ ОЛЕКСІЇВНИ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Формування репутації суб'єкта ресторанного бізнесу «Alaska», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування репутації підприємством ресторанного господарства.

*Об'єкт дослідження* – процес формування репутації суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до специфіки формування репутації суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ**

- 1.1. Конкуренція, як один з факторів підвищення репутації
- 1.2. Основні засади репутації, її вплив на ресторанний бізнес

##### **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ**

- 2.1. Організаційно економічні характеристика діяльності ресторану «ALASKA»
- 2.2. Аналіз репутації підприємства ресторанного бізнесу «ALASKA»
- 2.3. Рекомендації по підвищенню рівня репутації підприємства ресторанного бізнесу «ALASKA»

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

##### **ДОДАТКИ**

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	21.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	21.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	29.01.2023 р. 11.02.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц .

\_\_\_\_\_ (підпис)

**М.В. Босовська**  
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**М.О. Масловец**  
(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Масловец М.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено практичні засади управління репутацією суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища ресторану. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення репутації на рівні підприємства та обгрунтовано програму удосконалення діяльності ресторану.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**М.В. Босовська**

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Масловец М.О.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

**М.Г. Бойко**  
(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП.....1-2

## РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ

1.1. Конкуренція, як один з факторів підвищення репутації.....3-11

1.2. Основні засади репутації, її вплив на ресторанний бізнес.....11-25

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ

2.1. Організаційно економічна характеристика діяльності ресторану  
«ALASKA».....26-30

2.2. Аналіз репутації підприємства ресторанного бізнесу «ALASKA».....31-41

2.3. Рекомендації по підвищенню рівня репутації підприємства ресторанного  
бізнесу «ALASKA»..... 41-49

ВИСНОВКИ.....50-51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....52-54

ДОДАТКИ.....55

## ВСТУП

### Актуальність теми дослідження.

У разі існуючої нестабільної економіки України, зумовленою повномасштабним вторгненням росії, просування закладів ресторанного господарства значно ускладнюється. Посилаючись на співзасновницю Національної асоціації України Ольгу Насонову ринок ресторанного бізнесу зменшився на 25% порівняно з лютим 2022 року. Із 500 000 активних споживачів ресторанних послуг залишилася в найкращому разі половина, підраховали у НРАУ. Близько 20% відкритих закладів громадського харчування демонструють гарне завантаження. На її думку, ресторани інвестори почали розглядати міста в Західній Україні як вигідніші для запуску нового бізнесу. Що стосується експансії за кордон, то таких прикладів наразі ще небагато.

Також після активного розвитку під час пандемії коронавірусу та локдаунів, ринок доставки їжі мав усі передумови і далі швидко зростати. Але, як визначає Іван Гринчук, керівник напрямку доставки їжі Bolt Food в Україні - загалом ринок доставки скоротився більш ніж удвічі: на сьогодні я оцінив бі його у 40% від довоєнного.

Дивлячись на вищесказане, можна зробити висновок, що навіть перебуваючи в військовому стані в країні релевантна конкуренція. Конкурентоспроможність, в умовах трансформації економіки, набуває важливого значення як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Кожен заклад ресторанного господарства, який продовжив свою роботу під час війни, так і ті ,які тільки почали своє існування прагнуть досягти успіху, хочуть мати велику кількість клієнтів, найвищий прибуток, тобто бути найкращим серед усіх конкурентів. Конкурентоспроможність передусім визначається діловою репутацією, яка здатна забезпечити закладу ресторанного господарства зважуці конкурентні переваги.

Виходячи з вищевикладених слів, бачимо, що важливим моментом на етапі встановлення національної економіки є дослідження щодо визначення сутності та

характеристик репутації не тільки закладів ресторанного господарства, а й підприємств в цілому, що є інноваційним компонентом розвитку підприємства.

Вивчаючи дане питання, ми бачимо, що вдосконаленням методики оцінки репутації займає велика кількість вітчизняних та зарубіжних фахівців та науковців, зокрема: Діброва Т.Г., Головка Л.С., Джон Хейгел, Гаврилук С.П. Лассе Рухіайнена, Жерус М.В., Рей Курцвел та багато інших

Для підприємств ресторанного бізнесу питання “репутаційного менеджменту” надзвичайно важливе та актуальне в сучасних умовах розвитку закладів ресторанного бізнесу.

**Мета роботи** розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування репутації підприємством ресторанного господарства шляхом наведення практичних знань та статистики.

**Об’єкт дослідження** – є підприємство локального ринку ресторанного бізнесу міста Київ ресторан «ALASKA» (проведення аналізу формування репутації ресторану та поради щодо її покращення)

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до специфіки формування репутації суб’єкта ресторанного бізнесу.

**Завдання дослідження** - дати точну характеристику видам і методам отримання репутації провести паралелі з закладом ресторанного господарства «ALASKA» м.Києва

У дипломній роботі узагальнено теоретичні аспекти формування репутації закладів ресторанного господарства та її складових, методи її оцінки, проаналізовано основні технічно-економічні показники, показники фінансового стану, людський фактор, що характеризують формування репутації підприємства. Також, був проведений аналіз роботи з діловою репутацією закладу ресторанного господарства, сформовані концептуальні засади механізму підвищення репутації, окреслено інноваційні підходи до покращення формування репутації шляхом підвищення бренду компанії



# 1. ДІАГНОСТИКА РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ

## 1.1. Конкуренція, як один з факторів підвищення репутації

Головна мета індустрії готельного і громадського харчування - максимально задовольнити потреби клієнтів (споживачів), забезпечити високий рівень обслуговування та комфорту, задовольнити будь-які побутові, культурні та господарські запити клієнтів (індивідуальний підхід до кожного з клієнтів). Персональний підхід до клієнтів з кожним роком стає все більш актуальним. Наразі, готельно-ресторанна індустрія поставила перед собою ціль: послуги, що надаються, повинні не тільки відповідати побажанням клієнта, але й перевершувати всі очікування клієнта. Для досягнення цієї мети фахівці, які працюють у цій галузі, мають підключати всі служби підприємства, удосконалювати шляхи та форми обслуговування клієнтів, впроваджувати нове обладнання та технології, активно співпрацювати з працівниками компанії.

Цитую Е. Хаббарда: Конкуренція (від латів. *conspicentia* - зіткнення, змагання) - це боротьба підприємців за найкращі умови виробництва та продажу товарів з метою максимізації прибутку. Саме в ситуації конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки постає питання: «Що? Як? Для кого?», що означає визначення цільової аудиторії для твого підприємства.



**Рис. 1.1. Класифікація конкуренції**

Залежно від локації підприємств-конкурентів, вона може бути внутрішньою або зовнішньою. Галузева конкуренція обумовлює суперництво між окремими підприємствами (продавцями) товарів та послуг у задоволенні потреб споживачів, кількості реалізованих товарів та послуг, частки обслуговування ринку та кількості одержаного прибутку.

Міжгалузева конкуренція проявляє себе в боротьбі за найкращі умови одержання та використання ресурсів і капіталу (внаслідок чого, воно спрямовується з низькорентабельних галузей у високорентабельні сектори економіки) та одночасно конкуренція між виробниками товарів-замінників, які задовольняють однакові потреби споживача.

На ринку кулінарної продукції підприємства ресторанного господарства й підприємці (фізичні особи) конкурують між собою за наявність певної групи споживачів та певної частки ринку. Водночас підприємства галузі конкурують із продовольчою роздрібною торгівлею, неорганізованими ринками продовольчих товарів, підприємствами харчової промисловості, які виготовляють продукти харчування високого ступеню готовності.

Конкуруючий вплив на стан даного ринку надають також умови і можливості індивідуально-організованого (домашнього) харчування: рівень розвитку і забезпеченість сімей побутовою технікою; рівень виробництва і реалізації продуктів харчування, що не потребують значних витрат на доготування та ін.

Підприємства ресторанного господарства також є суб'єктами міжгалузевої конкуренції з господарськими суб'єктами інших галузей за необхідні матеріальні, трудові й фінансові ресурси, можливі обсяги та умови їх залучення.

Основними способами конкурентної боротьби є цінова і нецінова конкуренція.

За цінової конкуренції основним засобом суперництва є зниження цін на продукцію та послуги у цілому, у певні проміжки часу, чи на певні види продукції порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших продавців.

Часто це пов'язано зі значними обсягами випуску продукції, а також тоді, коли підприємець свідомо йде на втрату частини прибутку для розширення або завоювання частки ринку.

За сучасних умов в країнах з розвинутою ринковою економікою відкрита цінова конкуренція майже не використовується. Зниження цін у одного з продавців товару викликає аналогічні дії інших конкурентів, що не призводить до зміни позиції підприємства на ринку, а лише зменшує прибутковість галузі.

За нецінової конкуренції вигідніше положення на ринку завойовується завдяки високій якості продукції та послуг, вигідному розміщенню підприємства, його особливому іміджу, додатковим умовам обслуговування тощо.

До засобів нецінової конкуренції належать:

- зміна властивостей існуючої продукції, надання їй нових властивостей та якостей;
- створення і реалізація продукції, послуг, що задовольняють споживчий попит іншим чином або задовольняють потреби, які не існували раніше;
- оновлення властивостей продукції (асортименту) з урахуванням потреб, престижу;

- удосконалення послуг, що супроводжують реалізацію продукції.

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства - це узагальнююча оцінка його життєстійкості, яка характеризує ефективність використання його ресурсів, здатність забезпечити споживачів продукцією і послугами відповідної якості й вартості, можливість адаптуватися до динамічного навколишнього середовища, вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку, забезпечуючи ефективне функціонування господарчої системи.

Конкуренція в ресторанному господарстві має певні особливості:

1. Підприємства ресторанного господарства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від місцезнаходження підприємства, транспортної доступності його для споживачів.

2. Підприємства ресторанного господарства можуть мати конкурентні переваги, що пов'язані з їх місцезнаходженням у районах зі значними потоками споживачів або, так звані, рентні переваги.

3. У ціні продукції ресторанного господарства значне місце посідають витрати на сировину (більше 50 %). Якість продукції залежить від якості сировини. Складовою якості обслуговування є асортимент продукції та покупних товарів. У зв'язку з цим важливу роль у конкурентній боротьбі підприємств галузі відіграє конкурентоспроможність сировини і товарів. Важливими є також можливості постачальників у забезпеченні доступного рівня цін, наданні цінових знижок, прийнятних умов постачання.

4. Частина підприємств ресторанного господарства, зокрема кращі ресторани, можуть конкурувати між собою у загальноміському масштабі на сегменті ринку по обслуговуванню свят, ділових зустрічей, туристів тощо.

5. Загальнодоступні підприємства ресторанного господарства працюють в умовах монополістичної конкуренції, для якої характерно: наявність великої кількості підприємств ресторанного господарства різних типів, що реалізують широкий чи вузький (спеціалізований) асортимент продукції на однорідному сегменті ринку, задовольняючи потреби населення в харчуванні; можливий вхід на ринок при незначних обсягах капіталу.

6. Частина підприємств ресторанного господарства, які обслуговують зосереджені контингенти споживачів за місцем роботи і навчання, займаються не тільки комерційною діяльністю, але й мають важливе соціальне значення (сприяють збереженню здоров'я і підвищенню працездатності працівників, учнівської молоді).

7. Особливий характер конкуренції, пов'язаний з виконанням підприємствами ресторанного господарства функцій виробництва продукції, її реалізації та організації споживання. Це вимагає, з одного боку, врахування можливостей виробництва певного обсягу продукції, забезпечення її якості, а з іншого, запитів споживачів, їх платоспроможність.

8. Неоднорідність ринку кулінарної продукції істотно обмежує можливості цінової конкуренції. Зміна цін на продукцію в межах конкретного підприємства є небезпечною. Ризик підвищення цін полягає в тому, що конкуренти, які пропонують схожу продукцію, отримують вигоду з того, щоб продавати товари за колишньою ціною та завоювати більшу частку ринку.

При зниженні цін ризик полягає в тому, що ціну можуть знизити і конкуренти, а попит буде розподілений між всіма продавцями. Однак у межах окремого підприємства ресторанного господарства ціна на конкретний вид продукції свідомо може бути знижена з метою максимального залучення споживачів.

У країнах з розвинутою ринковою економікою конкурентна боротьба є безкомпромісною та гострою. Вона здійснюється за трьома основними напрямках: цінами, якісними параметрами продукції та послуг, місцезнаходженням підприємства.

Конкуренція має як позитивні, так і негативні наслідки.

Негативні наслідки	Позитивні наслідки
зростанні інфляції та безробіття; збільшенні диференціації доходів у членів суспільства; незавантаженості виробничих потужностей.	гнучке пристосування до попиту; постійне оновлення асортименту продукції та послуг; підвищення якості продукції та послуг; висока продуктивність праці; зниження витрат виробництва та обігу; зниження цін; розвиток мережі; активізація інноваційних процесів.

**Рис 1.2. Негативні та позитивні наслідки конкуренції; їх ознаки**

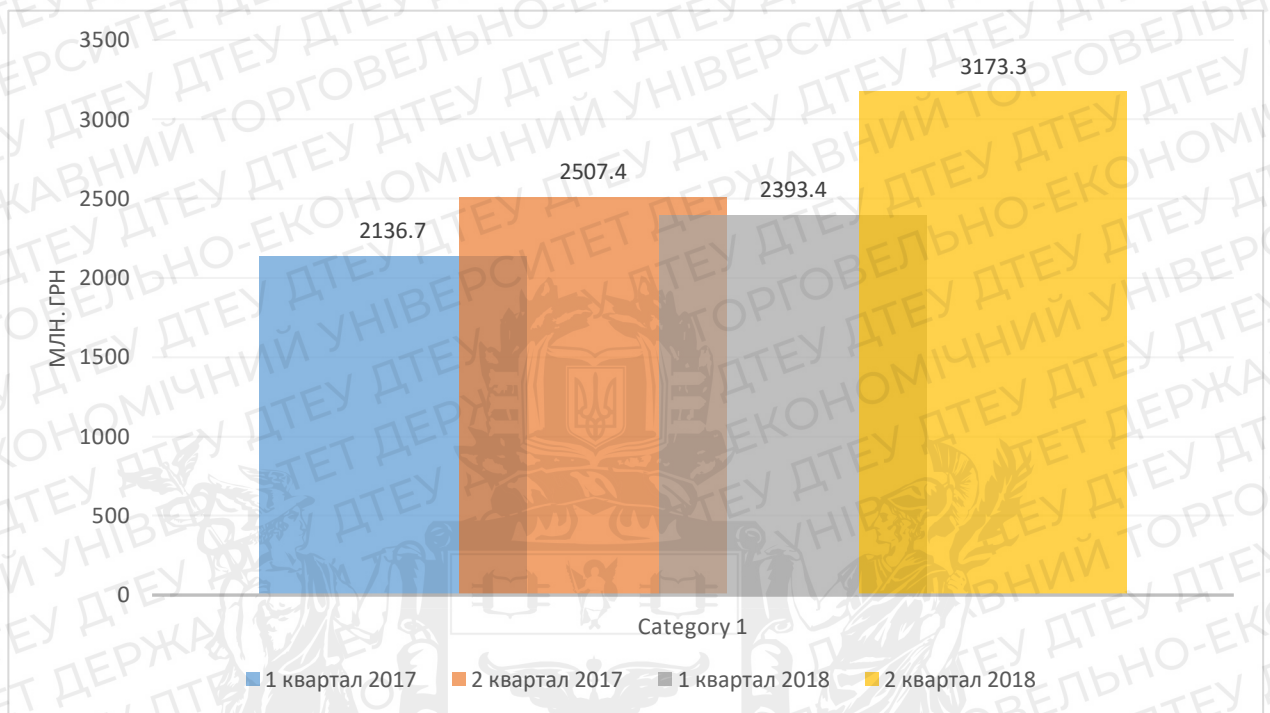
Як рушійна сила розвитку, конкуренція визначає необхідність удосконалення продукції та загальної якості підприємства громадського харчування. Закономірним проявом ринкових відносин є конкуренція, яка є змаганням економічних інтересів між суб'єктами господарювання з метою завоювання довіри споживачів.

Дослідники вважають, що настав час справжньої конкуренції в ресторанній індустрії, але конкуренція особливо гостра в приватному секторі, державних корпоративних мережах і містах.

На думку експертів, галузь громадського харчування є інвестиційно привабливою галуззю, в якій підприємництво розвивається неспинними темпами та створює все більшу частку ВВП. За даними Асоціації громадського харчування України, ринок кейтерингових послуг за останні роки зростає на 60-100% на рік.

На данному графіку (графік 1) показаний обсяг реалізації кейтерингово бізнесу (+779,9 млн. грн) в невеликому проміжку з першого квартала 2017 по 2 квартал 2018. Хоч і причиною такого різкого зростання в даний період став фінал Ліги Чемпіонів в Києві, але ця подія привернула велику кількість іноземців, що стало сплеском для кейтирину. Змістивши увагу на сьогодення, навіть під час

повномаштабної війни, кейтерингові служби провжують активно працювати та збільшувати свою кількість



**Рис 1.3. Динаміка зростання показника реалізації кейтерингових послуг за 1 кв. 2017 – 2 кв. 2018 р.р., млн.грн**

Процеси, що тут відбуваються, залежать як від змін у галузі, так і від ступеня реалізації соціально-економічних пріоритетів у державі. Динаміка макроекономічних процесів у країні (ознаки економічної стабілізації, зростання частки підприємств недержавної економіки, низький рівень інфляції, насичення споживчого ринку товарів і послуг тощо) донедавна давала підстави для висновку про наявність сприятливих макроекономічних умов для формування конкурентного середовища в сфері ресторанного господарства. Адже, судячи зі структури національного ринку тут фактично відсутня монополізація щодо конкурентної товарної групи, а ринок послуг характеризується відсутністю явних бар'єрів для появи нових конкурентів.

З даної інформації, наведеної в першому розділі, проаналізуємо рівень конкурентноспроможності закладу ресторанного господарства «Alaska». В таблиці наведений нижче порівнюються заклади люкс сегменту. Данні були підготовлені компанією по аналізу конкурентноспроможності закладів –

«PETTERSON&BENNETT», методом глибинного аналізу ресторанів-конкурентів та замовника ресторану «Alaska» (таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1.

**Порівнянн конкурентноспроможності закладів класу люкс**

Фактори	Оцінка факторів	Ресторан «Citronelle»		Ресторан «Miteria»		Ресторан «Alaska»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,15	2	0,30	2	0,30	4	0,60
Можливість адаптування цін	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Фінансові можливості закладу	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Якість продукції та обслуговування	0,40	4	1,60	3	1,20	4	1,60
Дисципліна надання послуг	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Усього	1,0		2,8		2,5		4,45

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності ресторану з основними його конкурентами дав змогу визначити слабкі та сильні сторони підприємства. Виходячи з аналізу, що поданий в таблиці, конкурентноспроможність ресторану «Alaska» вкрай висока, але факто про «адаптування цін»



значно відстає. Методи адаптування цін будуть наведені нижче в плані підвищення репутації підприємства.

Зсилаючись на сказане вище, можна зробити висновок, що конкуренція є одним з двигунів покращення сервісу, впровадження нових форм та методів обслуговування, переглянути своє підприємство з фінансової точки зору, сформувавши значний рівень репутації власного підприємства серед інших підприємств ресторанного бізнесу та власних споживачів. Конкурентна боротьба наближає активних українських підприємців-рестораторів до вивчення новітніх західних практик надання послуг.

## **1.2. Основні засади репутації, її вплив на ресторанный бізнес**

В умовах глобальної фінансово-економічної кризи практично кожна бізнес-структура повинна вирішувати питання забезпечення життєстійкості компанії, які, звичайно, важливі й у «мирний» час, але в ситуації гострої нестабільності стають особливо актуальними. При цьому досить часто вижити компанії в екстремальних умовах допомагають репутація, що раніше сформувалася, і завойована довіра партнерів і клієнтів.

Світова практика показує, що інтерес серйозних власників до ділової репутації компаній постійно зростає через її безпосередній вплив на вартість бізнесу та його життєстійкість. У кризовій ситуації репутація все більшою мірою забезпечує конкурентне благополуччя компанії за неодмінної умови її своєчасної корекції та ефективного використання. Формування та корекція репутації у складі нематеріальних активів компанії (репутаційний менеджмент) в ідеалі виглядає як постійний, планомірний процес управління репутацією, що передбачає оцінку репутації, що склалася, і визначення стратегії її змін.

Органічно включати репутаційні активи в бізнес-процес і ефективно управляти формуванням репутації підприємства необхідно:

- для зміцнення позицій підприємства над ринком, формування її конкурентних переваг;

- для оптимізації процесів адаптації підприємницької структури до мінливих умов сучасного ринку;
- під час орієнтації на акціонування компанії;
- для своєчасної та ефективної корекції менеджменту, у тому числі, його вищої ланки;
- для ефективної реалізації інвестиційних та інноваційних процесів у компанії;
- для зміцнення ділового співробітництва зі споживачами/клієнтами, партнерами, інвесторами, з владними, громадськими та фінансовими структурами, трудовим колективом тощо;
- для формування позитивної громадської думки щодо компанії;
- підвищення життєстійкості компанії у кризових умовах.

На сучасному етапі репутація виступає як базова категорія ринкової економіки; вона залежить від багатьох факторів і може оцінюватися за різними комплексами параметрів.

Репутація - це об'єктивно сформована і підтверджена практикою сукупність раціональних думок про підприємство та всіх агентів, які у тій чи іншій формі взаємодіють із нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ тощо). На практиці ділова репутація означає «добре ім'я» закладу, що враховує її історію та давність заснування, імідж, авторитет засновників, якість управління. Це нам показує, що репутація організації безпосередньо відбиває характер соціально-економічних відносин, що склалися у зовнішній та внутрішній середовищі фірми.



**Рис. 1.4. Ієрархія репутації підприємства ЗРГ**

Репутація стоїть окремо серед в ряду інших нематеріальних активів, часом істотно відрізняючись методами оцінки. Її неможливо передати, продати чи подарувати.

Репутація не може бути самостійним об'єктом угоди, не може бути окрема, подібно до того, як репутація людини не може існувати окремо від неї. Репутація властива повністю всій організації та невіддільна від неї. Їй (репутації) досить легко завдати шкоди, наприклад, прийнявши неправильне рішення, або через якісь інші обставини, але важко відновити.

Не одне століття сама концепція репутації існує як показник фінансової категорії. В українській та зарубіжній літературі, на рівні з терміном “репутація” також доволі часто використовують поняття “гудвілл”. “Goodwill”-термін з бухгалтерського обліку, який вказує на вартість підприємства або компанії за врахуванням балансової вартості власного капіталу

Автор	Дефініція	
	Репутація	Гудвіл
Булико А.Н.	Сформована загальна думка, про переваги та недоліки фірми.	Умовна вартість ділових зв'язків фірми; грошова оцінка престижу торгівельної марки, управлінських, організаційних та технічних ресурсів.
Новіченков Л.	Коллективна думка про компанію, що формується з часом у свідомості цільових груп на основі експертної оцінки економічного, соціального й екологічного аспектів її діяльності.	Грошова вартість репутації як нематеріального активу компанії.
Мочерний С.В.	Загальна думка, що склалася про позитивні якості чи недоліки товару або юридичної особи.	Нематеріальні активи фірми, компанії (репутація, способи маркетингових досліджень, сприятливе місце розташування та інше).

**Рис. 1.5. Варіації трактування репутації та гудвілу**

Термін «гудвілл» історично означав, що при придбанні бізнесу, угода з переplatою відбувається за доброю волею, без примусу однієї зі сторін. Прийнято вважати за необхідне розглядати гудвіл (або репутацію), як частину нематеріальних активів компанії. Питання визначення сутності гудвілу має як

теоретичне, а й велике прикладне значення, оскільки є основою визначення вартості гудвілу (репутації), його частки загальної вартості бізнесу.

Оцінка ділової репутації – процес складний та різноплановий. Однозначних методів для її розрахунку поки що не існує. Наприклад, методи якісного підходу не передбачають точної оцінки репутації. Вони базуються на твердженні, що репутація - це лише образ закладк ресторанного господарства в головах людей, і тому вона не може бути кількісно оцінена, можна лише констатувати її зміну - у той чи інший бік.

Також сфера ресторанного бізнесу має певні власні особливості: по-перше, продаж специфічною продукції, використання різнопланових методів обслуговування, яку клієнт запрошує та отримує безпосередньо на місці виробництва продукції та формування сервісу; по-друге, підприємства маю сильний вплив на формування якості життя загального населення.

Грошовим показником репутації як нематеріального активу організації є репутаційний капітал. В економічній теорії австрійський економіст Й. Шумпетер (1982) одним із перших представив ділову репутацію як підприємницький капітал та її походження упродовж тривалого періоду ведення бізнесу. З іншого боку, втрата ділової репутації розглядалася як ризик, який може свідчить про зниження майбутніх доходів.

Репутаційний капітал є складною і комплексною структурою, що характеризується рядом унікальних ознак.

У напрямку вирішення найважливіших питань ресторанного господарства створення та збереження репутаційного капіталу складається з:

- підвищення гнучкості конкурентної політики.
- швидка зміна напрямку діяльності відповідно до попиту населення та одночасно швидке впровадження нових організацій;
- нові структури у компанії;
- створення концепції ринку готелів та ресторанів України та системи управління ресурсами;

- аналіз факторів, що визначають ефективність розподілу ресурсів компанії з готельних та харчових комплексів;
- вивчення показників ефективності використання ресурсів;
- економічна оцінка ефективності використання людських ресурсів;
- методологічні засади управління ресурсами.

Поняття «репутація» закладу тісно пов'язане з категорією «імідж», проте їх не слід ототожнювати. Імідж підприємства - поверхове, порівняно швидко і легко трансформується уявлення про об'єкт, що не вимагає обов'язкової раціональної оцінки його реальних якостей, що складається у свідомості людей.

№	Характеристика	Імідж	Репутація
1	Період формування	Короткостроковий	Довгостроковий, формується роками
2	Коригування	Достатньо легка	Важка
3	Способи та інструменти формування	ЗМІ, реклама, PR	Будь який контакт з гостем, конкурентом або співробітником
4	Необхідність особистих контактів з підприємством	Не обов'язково	Необхідно
5	Відділи, що приймають участь у формуванні	Відділ реклами та зв'язку з громадськістю	Абсолютно усі відділи компанії на постійній основі
6	Характер поставлених задач	Тактичні	Стратегічні
7	Проміжок часу існування	Короткостроковий	Довгостроковий
8	Сприйняття	Емоційне	Аналитичний підхід, раціональний вибір

**Рис. 1.6. Порівняння репутації та іміджу підприємства**

Оскільки люди мають відмінну інформацію про організацію, неоднакова історія їхніх взаємин з підприємством, тоді і образ одного й того ж закладу в

різних людей і аудиторій формується різний. У представників однієї аудиторії імідж підприємства може бути подібним, але ніколи не може бути ідентичним.

Імідж закладу в очах її співробітників – один, в очах партнерів підприємства – інший, у власних очах споживачів продукції – третій тощо. Імідж перебуває в «перетині» дії чотирьох чинників: маркетингового, комунікативного, соціологічного і ситуативного. Вплив та зміна будь-якого з цих факторів, їх співвідношення суттєво впливають на імідж.

На наш погляд, можна говорити про два різновиди іміджу залежно від його відповідності до реальних якостей підприємства.

«Недоброякісний» імідж може не відображати глибинних соціальних та економічних характеристик закладу ресторанного бізнесу, особливостей поведінки підприємства на ринку та наслідків її діяльності, найчастіше камуфлюючи реальні принципи та методи ведення бізнесу. Такий імідж можна істотно змінювати, використовуючи PR-і рекламні кампанії, по суті справи, вводячи людей в оману, причому практично нічого не змінюючи в самому закладі.

"Доброякісний" імідж, на нашу думку, базується вже на репутаційних характеристиках і відображає реальні риси підприємства. При цьому такий імідж зовсім не обов'язково буде позитивним, але він буде правдивим.

Імідж значною мірою відбиває емоційне сприйняття підприємства. Побудова іміджу представляється як комплекс, переважно, з тактичних заходів. Формування ж репутації – це стратегічний процес. Репутація формується роками, на основі достовірних знань та оцінок, передбачає раціональний підхід, що часто підкріплений реальним досвідом роботи. Бувають випадки, коли імідж та репутація докорінно відрізняються.

Репутація – це характеристика поведінки організації, що утворювалась у суспільства протягом досить тривалого часу. Вона складається з урахуванням сукупності інформації на тому, як і якими методами будує свою поведінку підприємницька структура у певних ситуаціях. Невипадково споживач досить часто керується відомим правилом – не маєш інформації – довіряй репутації.

Якщо сприятливий імідж приваблює нових споживачів, то репутація, що створюється роками, змушує їх залишатися вірними одного разу зробленому вибору. Репутація побічно гарантує, що організація "не підведе".

Імідж створюється та змінюється відносно швидко, головними інструментами формування та коригування іміджу виступають реклама та зв'язки з громадськістю. Стійка репутація будується значно довше, проте довше і «використовується»

Оптимальним є варіант, при якому імідж та репутація не суперечать один одному, коли імідж формується природно паралельно з репутацією. При цьому створення іміджу можна розглядати як локальний тактичний прийом, тоді як побудова репутації є складнішим, багатоходовим стратегічним завданням.

За залученням компанії «CPD» було проведено опитування ресторанів конкурентів та самого закладу замовника ресторану «Alaska». Опитування проводилось в усній формі гостей представлених ресторанів, щодо зовнішнього іміджу підприємств. Загалом було опитано 247 осіб. З яких 34% - чоловіки і 66% - жінки (опитування було проведене 12.09.2021) Респондентам було запропоновано оцінити фактори іміджу закладів по шкалі від 0-20 (де 20 - повністю задоволений, а 0 – зовсім не задоволений). (Таблиця 2.1.)



**Результати опитування респондентів, щодо іміджу ресторанів конкурентів  
«Miteria», «Alaska», «Citronelle» 12.09.2021**

Фактор	Максимальна оцінка фактору, в балах	Ресторан «Miteria»	Ресторан «Alaska»	Ресторан «Citronelle»
		Середня оцінка, в балах		
Візуальний образ закладу	20	15	18	14
Якість страв	20	16	14	15
Контингент (образ) відвідувачів	20	13	15	10
Професійність обслуговування	20	6	9	7
Соціальна активність закладу	20	11	13	13
Всього, у %	100%	61%	69%	59%

За даними опитування, гості закладів, що опитувались, поставили найнижчий середній біл в графі «професійність обслуговування». Насамперед, це нам говорить, про слабкий рівень корпоративної культури. Ця тема буде піднята далі, при створенні плану по аокращенню репутації ресторану.

Формування репутації відбувається, головним чином, у процесі публічної діяльності організації, через відкрите поширення інформації про неї, а також іноді внаслідок «відпливу» відомостей, які приховуються самою організацією або охороняються нею. В якості дуже популярного та дієвого механізму формування іміджу та ділової репутації юридичної особи виступають PR та реклама.

Якщо процес вичерпується рекламою та PR протягом обмеженого проміжку часу, можна з упевненістю говорити про іміджеву компанію. Якщо ж реалізується багатохорова комбінація, розрахована на тривалу перспективу, заснована на стратегічному аналізі та плануванні, якщо процес охоплює всі аспекти діяльності організації та має своєю кінцевою метою самовдосконалення компанії, можна говорити про побудову репутації.

Базові елементи формування репутації (основні пункти пропрацювання репутаційного менеджменту):

- активне застосування ЗМІ в власних цілях підняття репутації;
- використання креативних підходів у складних ситуаціях;
- моніторинг внутрішніх процесів;
- наявність персоналу, який має моніторити рівень репутації закладу ресторанного господарства;
- підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами.

Хороша репутація, створювана протягом багатьох років, є тим ресурсом, який може забезпечити підприємницькій структурі стійку конкурентну перевагу.

«Хороша репутація не може бути імітована конкурентами, – зауважує Вольфганг Бурр, – оскільки створення щось подібного вимагає багато років. Точна імітація, до того ж, неможлива і тому, що репутація підприємства може підживлюватися з безлічі джерел, таких як якість продукції, інноваційні технології, чудове обслуговування, компетентний і ввічливий персонал тощо, внесок кожного з яких у її створення не може бути точно визначено». Бурр В.

Рано чи пізно будь-яка підприємство ресторанного господарства стикається з необхідністю цілеспрямовано формувати свою репутацію. Це пов'язано насамперед із необхідністю забезпечення динамічного розвитку компанії, залучення інвестицій, підвищення її конкурентоспроможності та життєстійкості.

Кращим варіантом є ситуація, коли на тлі благополуччя компанія закладає основи майбутньої стабільності у вигляді репутаційних інвестицій. Ми не можемо погодитися із твердженням, що до кризи не можна підготуватися. Не лише можна,

а й потрібно. І одним із напрямів превентивної антикризової роботи виступає репутаційний менеджмент.

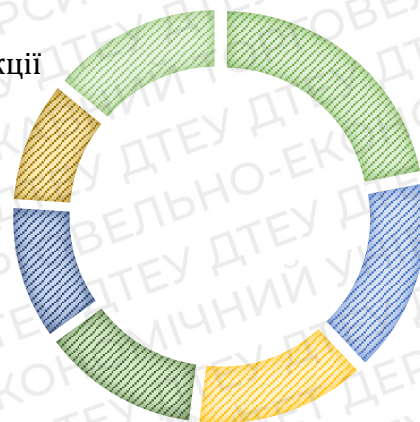
Однак можлива і примусова «пожежна» корекція репутації, яка може бути пов'язана з необхідністю виходу з кризи, що переживається компанією через різні причини (як залежні, так і незалежні від неї). І, нарешті, найчастіше процес побудови чи корекції репутації буває пов'язані з продажами підприємства і та бажанням максимізувати доходи, оскільки «добре ім'я» ринком оцінюється дуже дорого.

Управління репутацією є невід'ємний елемент конкурентної поведінки підприємства. Це планомірний процес, який в ідеалі має на меті придбання закладом ресторанного господарства «доброго імені» через її самовдосконалення. Комплекс заходів, що вживаються для досягнення репутаційного «ідеалу», що відбуваються в підприємстві, виступають передумовою інформування аудиторії про позитивні якості, досягнення та можливості організації, основою формування громадської думки. Репутація, з одного боку, формує своєрідний конкурентний імунітет об'єкта ресторанного господарства, а з іншого боку, сприяє ефективному конкурентному співіснуванню, налагодженню міцних відносин.

Оцінюючи репутацію підприємства ресторанного бізнесу враховується безліч параметрів: якість менеджменту; якість продукту/послуги; здатність компанії залучити та утримати кваліфікованих фахівців; фінансова стійкість бізнесу; рентабельність активів підприємства; інвестиційна привабливість бізнесу; орієнтованість виробництва використання нових технологій; соціальна орієнтованість бізнесу; робота зі збереження та захисту навколишнього середовища тощо. Загальні складові показані на рисунку 2.1. У західних дослідженнях можна зустріти кілька десятків приватних показників репутації підприємства, однак єдине, з чим погоджуються всі - репутація коштує дорого і вимагає значних інвестицій.

## СКЛАД РЕПУТАЦІЇ

- Ділові якості керівника
- Наявність чіткої місії та стратегії закладу
- Поточний фінансовий стан підприємства
- Співвідношення якості/ціни послуг та продукції
- Доступність інформації про ресторан
- Фінансова динаміка
- Інше



**Рис.1.7. Показові складові репутації**

Якість менеджменту та наявність чіткої стратегії розвитку стають все більш важливими для репутації підприємства, що складають ведення бізнесу.

Наступна складова репутації характеризує внутрішньокорпоративні відносини – етику у відносинах із внутрішніми партнерами та управління підприємства. В ідеалі корпоративне управління існує для того, щоб унеможливити можливі конфлікти між фінансово зацікавленими сторонами, і взагалі між групами людей, які беруть участь у діяльності компанії. Можна виділити три такі ключові групи - це 1) інвестори , 2) генеральний директор та менеджмент підприємства, нарешті, 3) менеджери (керівники) відділів.

Якісний рівень корпоративної репутації та високий репутаційний рейтинг дають підприємству ресторанного бізнесу значні переваги, а саме :

**У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ РОСТУТЬ ПРОДАЖІ І ПРИБУТОК, ТАК ЯК:**

- споживачі суб'єктивно більш високо оцінюють якість товарів та послуг, що надаються рестораном з хорошою репутацією, порівняно з рестораном, який має погану (або невідому) репутацією, що часто дозволяє продавати ці товари та послуги за вищими цінами;

• споживач розглядає хорошу репутацію компанії, як додаткового аргументу при виборі між однотипними товарами та послугами різних компаній, вважаючи, що позитивна репутація гарантує якість продукції або принаймні зводить до мінімуму ризик придбання неякісного товару чи послуги;

• хороша корпоративна репутація полегшує просування ринку нових, незнайомих споживачам товарів цього закладу;

• підвищує ефективність реклами та, отже, й продажів;

• у разі невдачі (кризи) підприємства з доброю репутацією має кращі шанси повернутися до попереднього рівня

#### У СФЕРІ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН:

• хороша репутація закладу ресторанного господарства підвищує задоволеність від роботи співробітників

• допомагає залученню на роботу до компанії більш кваліфікованих спеціалістів.

#### У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ МІЖКОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН:

- хороша репутація ресторану сприяє налагодженню співробітництва з постачальниками найбільш якісних комплектуючих та послуг;

- забезпечує підтримку з боку дистриб'юторів, підвищуючи віддачу від торгових операцій;

- сприяє більш коректному відношенню з боку конкурентів,

- обмежує можливості проникнення свій ринок продукції фірм-суперників;

- полегшує та здешевлює доступ до фінансово-кредитних ресурсів, що є особливо актуальним у період кризи;

Важливе місце у процесі формування іміджу та репутації підприємства відводиться корпоративній культурі. Корпоративна культура являє собою систему цінностей закладу, втілених у різних сторонах її діяльності (мікроклімат, характер відносин, стиль керівництва та ведення бізнесу, норми та правила, виробничі традиції тощо).

Корпоративна культура є візитівкою закладу. У різних проявах вона існує практично в будь-якій закладу ресторанного господарства з моменту її утворення. В ідеалі корпоративна культура включає норми і цінності, які піднімають авторитет організації, формують позитивну репутацію фірми, збільшуючи її привабливість не тільки для співробітників, але і для партнерів по бізнесу, інвесторів.

Також, наступний пункт, який характерно впливає на репутацію ресторану, це моніторинг інформації, яка представлена про той чи інший ресторан в інтернеті. Своєчасне оновлення інформації її корегування та виправлення має важливу функцію в інфармування нових та вже постійних клієнтів підприємства. Наступні пункти є методами для вдало представленної інформації про рестора:

- вдало прописаний сайт з різною інформацією про заклад, адаптований під телефон та комп'ютер, меню закладу, інформація про відкриті заходи, які може відвідати кожен охочий, професійно робота дизайнерів сайту, задля того, щоб зацікавити потенційних клієнтів “обкладинкою” ;

- моніторинг відгуків в інтернетів на різних інтернет-майданчиках;
- розміщення сторінки ресторану в різних соціальних мережах, для збільшення кількості охоплення потенційних клієнтів;

Один із шляхів для збільшення прибутку підприємства ресторанного господарства є онлайн репутація. Задля поліпшення вражень від ресторану, збільшення кількості позитивних коментарів, збільшення прибутку та завантаженості можна активно використовувати cloud-платформи.

Згідно до опитування, яке провели IMData у 2020 році, тільки 14% українців, активних інтернет користувачів, довіряють рекламі в інтернеті, а інші 74% довіряють відгукам і рекомендаціям інших користувачів. Також, 87% людей читають відгуки, перед тим, як вибрати заклад або придбати доставку; 73% - читають тільки свіжі відгуки і 20% чекають відповіді на свій коментар не більше доби.

Зараз ми увійшли в активну епоху digital'ізації. Зараз кожний з активних інтернеткористувачів може бути “на відстанні кліку” від суб'єкта ресторанного господарства. Зміни в управлінні ресторанним бізнесом обумовлення

трансформації соціуму в сторону цифрових технологій. Цифрофі можливості підприємства починають відкривати всі двері до активної конкурентоспроможності і займати майже не головне місце в ієрархії методів напрацювання репутації.

Репутація дуже вразлива, над нею потрібно працювати, її слід захищати та коригувати. Створення та підтримання репутації - витратна справа. Потрібні вкладення в аналітичні та маркетингові розробки, у зв'язку з громадськістю, у бренд, висококваліфікованих співробітників; Управління репутацією також передбачає участь у благодійних та іміджевих проектах. Відповідальність за управління репутацією лежить на вищому керівництві компанії, але кожен співробітник бере участь у процесі створення та підтримки репутації.

Репутація працює як підвищення стабільності компанії, але також як збільшення її вартості. Інвестиції у цей вид нематеріальних активів іноді більш ефективні порівняно з інвестиціями у спеціалізований бізнес. Якісна програма управління корпоративною репутацією - це високоефективне вкладення, результатами якого компанія може скористатися у випадках економічної нестабільності, у період кризи, при проведенні пайової участі в компанії і просто при необхідності продати це. Зокрема, існує значна кількість прецедентів, які показують, що солідна репутація допомагає компанії вижити у разі виникнення проблем чи криз.

Позитивна репутація бізнес-структури є підтвердженням того, що організація має унікальні ділові якості та здібності, які дозволяють їй успішно конкурувати на відповідному ринку товарів чи послуг. У різних аспектах він відбиває громадську оцінку реальних можливостей компанії, виступає основою її конкурентної недоторканності, гарантує її життєздатність.

## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕПУТАЦІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «ALASKA», М. КИЇВ**

### **2.1. Організаційно економічні характеристика діяльності ресторану «ALASKA»**

«Alaska», ресторан середньоземноморської кухні з італійськими мотивами, що почав своє існування наприкінці квітня 2019 року. Сама назва закладу відсилає до характерної кухні закладу: велика кількість морепродуктів з цікавим фьюжином кухні теплої Італії. Заклад даного класу, свм по собі, можна назвати «подарунком» для мешканців і гостей міста Київ.

Ресторан є підприємством громадського харчування з широким асортиментом страв, алкогольних напоїв, з підвищеним рівнем комфорту та сервісу разом з урахуванням організації дозвілля.

Класифікувати ресторан «Alaska», можна за наступними критеріями:

- За рівнем обслуговування ресторан належить до класу “люкс”;
- За асортиментом реалізованої продукції – ресторан середньоземноморської кухні з нотками італійської;
- За місцем розташування – окрема будівля в самому центрі міста;
- За методом і формою обслуговування – ресторан з обслуговуванням офіціантами;
- За типом приміщення – стаціонарне;

Обслуговуючий персонал ресторану вдягнений в якісну дизайнерську форму єдиного зразка. Самий ж обслуговуючий персонал – віртуози своєї справи, в цьому плані було проведено багато роботи з набором персоналу. Столова білизна та столові прибори виготовлені під замовлення. Кожного вечора організовується жива музика, та також, відведено спеціальне місце для танців, караоке «VIP»-зала, а також літня тераса. Як каже, сама керівниця ресторану Марина Григорян: «Давайте відштовхуватися від того факту, що ресторан справді зроблений дорого. Дорогі меблі, дорогі оливкові дерева... Але, якщо



порівнювати з іншими європейськими державами, в нас немає захмарної націнки, ціни не захмарні і відповідають якості».

Меню включає страви під замовлення та різноманітні фірмові страви (не менше половини асортименту). Основним напрямком діяльності ресторану «Alaska» є проведення різних заходів: презентацій, конференцій, весілля, з'ятування в честь Дня народження та корпоративних заходів і ,звичайно, доставка.

Ресторан має декілька локацій для проведення різних по типу заходів:

1. Перший поверх (включає в собі хол-49,7 кв.м., зала-266 кв.м., сцена 26,8кв.м та літня тераса – 53 кв.м.) – він вміщує до 120 гостей у банкетному форматі та до 250 гостей у фуршетному.
2. Літня тераса (53 кв.м.)- найромантичніше місце закладу.
3. Другий поверх (включає караоке залу-117,5кв.м., сцену-6,3кв.м, «VIP»-залу-41,8кв.м) – є можливість розмістити до 60 гостей, гарний вид на сцену та основний зал.
4. «VIP»-зала – виконана в стилі арт-модерн, приміщення зали вміщує 12 гостей.
5. Караоке зала – зала обладнана високотехнологічною звуковою та відео апаратурами, місткість данної зали – 50 гостей.

Ресторан є спеціалізованим закладом, де широкий асортимент страв морепродуктів комплексного приготування і продаються вина з різних регіонів (хочмо зауважити, що винна карта ресторану має дуже багато різних позицій на відміну від меню коктейлів). Кухня переважно середньоземноморська, що є перевагою перед іншими ресторанами, які мають універсальну кухню. Також в закладі виступають барне меню та коктейльне меню. Більшість морепродуктів подаються сирими, крабів, наприклад, можна вибрати одразу в акваріумі, який знаходиться посередині

Організаційна структура управління рестораном лінійно-функціональна. Під структурою управління розуміється побудова взаємовідносин рівнів управління в організації, функціональних служб та виробничих підрозділів, що

дозволяє організації досягати головної мети найбільш ефективним способом, рахунок правильних розподілів обов'язків. Як видно з організаційної структури ресторану, керівництво здійснює генеральний директор, у підпорядкуванні якого перебувають головний бухгалтер, менеджер та шеф-кухар.

Кожен із цих управлінців середньої ланки, у свою чергу керує лінійним персоналом:

- Головний бухгалтер керує бухгалтером та бухгалтером-калькулятором, який розраховує калькуляції на кожен страву, що готується в ресторані;
- Менеджер, у підпорядкуванні якого перебувають офіціанти, хостес та технічний персонал: гардеробники, мийники посуду, прибиральниці;
- Шеф-кухар, який керує кухнею ресторану та відповідає за роботу свого заступника - су-шефа, кухарів та кондитерів.

Функції маркетингу частково здійснюються персоналом всього комплексу (розміщення інформації та реклами, ведення інтернет-сайту ресторану та ін.), частково - генеральним директором та менеджером ресторану (маркетинг закупівель, акції, навчання персоналу). Відсутнє планування та системність у проведенні маркетингових заходів, вони проводяться стихійно.

Числові значення основних технічно-економічних показників ресторану «Alaska» є комерційною таємницею і не може бути надані його безпосереднім керівником для відкритого доступу. Однак, за їхніми словами, за період 2020-2021р. товарообіг ресторану щорічно зростає, навіть на кризу та введення локдаунів. Незважаючи на це, керівництво ресторану стурбовано сильним падінням прибутку у 2022 році від результатів основної господарської діяльності, через введення активних бойових дій по всій території країни.

Для ресторану аналіз середовища непрямого впливу може бути проведений у формі PEST-аналізу. Використовуємо цей аналіз для діагностики ресторану «Alaska» з урахуванням того, що ресторан відноситься до класу "люкс".

PEST-аналіз застосовується для оцінки поточного стратегічного статусу компанії, при розробці та контролі реалізації стратегії, запуску інвестиційного проекту, вихід на нові ринки тощо.

Аналіз економічного аспекту (таблиця 2.1.) дозволить зрозуміти, як розподіляються основні економічні ресурси на рівні держави, який вплив це надає сферу ресторанних послуг. До цього аспекту можемо віднести: зростання інфляції та погіршення економічних прогнозів призводять до перерозподілу доходів населення у бік збільшення витрат на товари першої необхідності та відмови від витрат на розваги. Активна девальвація гривні.

Таблиця 2.1.

**Основні економічні показники діяльності ресторану «Alaska» в період 2018-2020 р.р.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2020р. порівняно з:		Темп зростання (зниження) 2020р. у % до:	
				2019	2018	2019	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3,55	5,80	1,43	5,63	7,88	110,09	114,72
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,15	4,10	5,40	1,3	5,25	115,39	126,05
Валовий прибуток	5,20	5,46	5,80	0,34	0,60	106,23	111,54
Збиток	0	0	0	-	-	-	-
Інші операційні доходи	3,67	4,21	3,80	-0,41	0,13	90,26	103,54
Адміністративні витрати	4,89	4,31	4,97	0,66	0,08	115,31	101,64
Витрати на збут	1,80	2,34	2,47	0,13	0,67	105,56	137,22
Інші витрати	0,75	0,43	0,64	0,32	-0,11	174,42	85,33

Зробивши аналіз економічних показників за 2018, 2019 та 2020 роки ресторану «Alaska», можна зробити висновок, що він доволі успішний. У 2020 році прибуто підприємства доволі зріс, порівняно з попередніми роками. В проєкції, якщо підприємство матиме і надалі сталий темп розвитку, у 2030 році, він може досягти значного економічного прогресу.

Соціальний аспект більшою мірою пов'язаний із формуванням переваг відвідування закладів населення в галузі послуг громадського харчування, цим визначається можливий попит на продукт компанії стратегічній перспективі. Стабільні візити постійних відвідувачів до ресторанів класу «люкс», прихильність до страв з морепродуктів. Стабільний попит на святкування різних видів заходів в ресторані: весілля, ювілей, день народження і т.д. Також проведення робочих зустрічей, проведення презентаций та корпоративів. Мода на «здоровий спосіб життя»: відмова від фаст-фуда, зміщення переваг у бік смачних та екологічних продуктів харчування та страв з них.

Значення технологічного аспекту також дуже важливе, оскільки дозволяє організації посилити свою конкурентну позицію, чи, навпаки, погіршити її. Посилення впливу Інтернету. Поява нового обладнання та технологій приготування їжі. Використання традиційних способів подачі морепродуктів та страв з них – у сирому вигляді.

І також політико-правовий фактор – початок активних бойових дій зі сторони країни агресора, чере це великий потік людей з-за кордону припинився, також почали виїжджати наші співвітчизники. Компанії припинила постачати продукцію (екзотичні фрукти й овочі, морепродукти), задля збереження власних співробітників. Увага держорганів (часті перевірки особливо в мирний час) до даної галузі: санепідстанції, пожежні інспекції, органів внутрішніх справ тощо.

З аналізу чинників загального оточення, які показані вище, впливає, що, попри велике кількість негативних факторів, вони не мають критичного впливу на бізнес ресторанів класу "люкс". Але зростає залежність від закладу від постійних клієнтів.

## 2.2. Аналіз репутації підприємства ресторанного бізнесу «ALASKA»

Проаналізуємо структуру репутації ресторану та фактори, що безпосередньо впливають на репутацію.

Ресторан відноситься до закладів ресторанного господарства класу люкс, йому притаманні не лише загальні функції, характерні для цих закладів – виробництво, реалізація та організація споживання продукції харчування, а також специфічні, а саме:

- поєднання вищезгаданих функцій з організацією відпочинку, розваг та дозвілля відвідувачів;
- надання продукції та послуг високої якості за цінами, відповідні класу ресторану;
- ресторан підтримує функцію доставки;
- надання додаткових супутніх послуг: організація проведення заходів та концертів.

Внутрішня репутація організації. Структура внутрішньої репутації ресторану включає дві складові. Перша складова це культура організації, яка у свою чергу складається із трьох рівнів.

Перший рівень – це рівень соціальної адаптації. Кар'єрний ріст кожного нового працівника починається із двотижневого навчання. У програму навчання, крім знання асортименту, входить обов'язковий курс за стандартами поведінки, властиві саме ресторану «Alaska». Перед виходом на роботу працівник місце проходить підсумкову атестацію за перерахованими курсами і повторюється кожні три місяці. Кожен працівник, який пройшов атестацію, стає носієм культури ресторану.

Другий рівень – це стосунки з керівниками. По відношенню до керівників працівники налаштовані позитивно. Важливо, що керівники заохочують ініціативу, пропонуючи всім охочим навчання. У ресторані проходять постійні курси підвищення кваліфікації: різні тренінги для персоналу, дегустація власних страв та напоїв, для вузькопрофільних фахівців організовано відрядження, поїздки.

Третій рівень культури організації – рівень мотивації у ресторані. Основним мотивуючим чинником є величина зарплатні співробітників. У свою чергу величина заробітної плати залежить від результатів підсумкової та проміжних атестацій.

Другою складовою структури внутрішньої репутації ресторану є соціально-психологічний клімат у підприємстві ресторанного бізнесу. Для підтримки сприятливого клімату в ресторані організовано колективне дозвілля: корпоративні виїзди, спортивно-змагальні заходи і т.п. Всі дозвільні заходи відбуваються галасливо та весело.

Репутація керівника. Керівником ресторану, а також його творцем є Марина Григорян. В даний час вона є не дуже медійною особистістю. Іноді бувають інтерв'ю в журналах та колаборації з популярними ретораторами міста Києва, що надає позитивного іміджу, як керівнику, так і його ресторану. Під час війни веде активно сторінку «Instagram», де часто проводить збори на зброю, допомогу військовим і тому подібне, тобто, активно показує свою думку та займається відкритим волонтерством. Її активність позитивно впливає на її власну репутацію та репутацію закладу в цілому, так як вона є обличчям ресторану «Alaska».

Репутація персоналу. Думка гостя про ресторан формується не тільки в залежно від рівня обслуговування та обстановки у закладі, але головним чином, залежно від спілкування з персоналом. Тому правильний підбір персоналу є дуже важливою складовою репутації підприємств ресторанного бізнесу. Кадровий відділ ретельно аналізує кожного нового претендента, який прагне потрапити в абудьяку посаду в ресторані. Насамперед потенційний працівник проходить ретельну співбесіду. На ній респондент має показати низку якостей, які є визначальними для прийому на роботу, такі як: доброзичливість, ентузіазм, відповідальність, чемність і т.д. При цьому для ресторану не важливий досвід роботи у ресторанній сфері, хоча є відчутним плюсом, як і рекомендації вже працюючих у ресторані співробітників. Якщо ж кадровий відділ має намір прийняти нову людину, то часто своє професійне зростання він починає в закладах нижчого класу і як

офіціант, це стосується обслуговуючого персоналу. Подальше зростання безпосередньо залежить виключно від особистих якостей працівника і йде у такому порядку зростання кар'єрними сходами:

- офіціант;
- хостес;
- адміністратор;
- керуючий;
- директор.

Таким чином, кожен працівник вище офіціанта в будь-якому випадку проходить усі стадії зростання та знає стійке уявлення про роботу ресторану з середини. Гарним бонус у зростанні є наявність вищої освіти. А ось вік, як і стать працівника не дають жодних привілеїв. Щодо решти вакансій у ресторані, то працівники на ці посади шукаються за потребою. В ресторанні також представленні імениті кухарі, а особливо шеф-кухар Вітор Тимчишин. Єдиним мінусом у персонала данного закладу є велика текучка кадрів, що зумовлене недостатньою мотивацією співробітників. Такий стан справ негативно складається на репутації закладів.

Візуальний фактор, що впливає на репутацію підприємства.

До візуального фактору репутації ресторану необхідно підходити з особливою увагою. Оскільки подання уявлення клієнта про заклад залежить насамперед від візуальної складової та загальної атмосфери ресторану. Усередині «Дубровіна» є білі колони, різьблені дзеркала та величезне панно з краєвидами радянського Свердловська. Автор проекту – Григорій Заславський. Ресторан вийшов відмінним від тих, що відкриваються останнім часом – він вийшов вишуканим та інтелігентним.

Наступним важливим складником є зовнішній вигляд персоналу. Кожен працівник обслуговуючого персоналу ресторану завжди має охайний вигляд:

- Чоловіки охайні;
- Жінки носять не яскравий макіяж і акуратно укладене волосся.

Положення про зовнішній вигляд промовляються при прийомі на роботу та регламентовані спеціальним статутом. Робочий одяг персоналу вже став обов'язковою вимогою культури праці, тому не поза увагою залишилася і уніформа персоналу. До корпоративному одязі персоналу ресторану пред'являються певні вимоги:

1. Стиль одягу співробітників підбирається відповідно до стилю заклади та його тематикою;
2. Одяг виділяє персонал із загальної маси відвідувачів;
3. Одяг співробітників різних категорій відрізняється фасоном, поєднаннями відтінків та стилем;
4. Одяг персоналу не повинен сковувати рухи і бути зручним у час виконання трудових обов'язків;

5. Одяг кожного співробітника підбирається у суворій відповідності до пропорціями його тіла, для цього ресторан має штат кравців з пошиття уніформи;

Зовнішній образ кожного працівника має бути закінченим та органічним. Приклад зовнішнього вигляду персоналу ресторану «Alaska» представлений у додатку (додаток 4, фотографія команди ресторану).

Також поруч з іншими складовими складовими репутації стоїть реклама. Основним методом, яким користується ресторан для реклами це активне ведення Instagram та Facebook сторінки, в яких показують актуальні події, візуальна подача ресторану (робота PR менеджера). Ресторан застосовує також різні види внутрішньої реклами: брошури, буклети та візитки на вході та на столика у середині закладу, що мають фірмовий логотип ресторану “Alaska”.

Ресторан проводить активну рекламну компанію в різних інтернет ресурсах та соціальних мережах. У ресторана є свій власний сайт (додаток 2 – сайт ресторану), де представлення уся необхідна інформація для споживача: меню, а також барні і винні карти, розташування закладу, фотографії ресторану.

Для просування через соціальні мережі ресторан використовує Instagram та сайт Facebook (соціальні мережі ресторану представленні в додатка 1 та 3). За аналогією з веденням сайту в соціальних мережах показують фотографії закладу



або їжі і проекти, що планують провести найближчим часом. В даних соціальних засобах масової інформації проводиться постійний моніторинг оцінок та відгуків (на більшість адміністратор по роботі з клієнтами дає відповіді).

Соціальна репутація підприємства ресторанного господарства.

Ресторан «Alaska» не залишається в стороні з питання російського вторгнення. Так з початку вторгнення і на даний час кухня ресторану працює волонтерами, та готують страви для наших захисників. UKRAINIAN WOMEN UNITY (UWU) облюбували цей заклад для проведення мотиваційних волонтерських зустрічей.

Метою зустрічей є допомогти людям з гарячих точок, збір коштів для покупки зброї, їжі та реабілітації. Для реалізації програми та її просування ресторан використовує всі доступні йому ресурси:

- у закладах поширюються буклети про програму благодійного збору;
- за допомогою мережі інтернет, соціальних мереж, а також журналів – ресторан привертає увагу громадськості до цієї проблеми;
- організовано збирання коштів на купівлю препаратів, їжі та для реабілітації бійців.

Бізнес-імідж організації. Якщо розглядати ресторан «Alaska» з економічного боку, можна сміливо говорити про успішність організації.

Крім того, ресторан «Alaska» – підприємство розташоване у самому серці столиці, де дуже добре розвинений ресторанний бізнес. Питання розташування ресторану дуже сильно впливає на рівень, який займає ресторан на ринку. Це приголомшливо, але велика частина зірок медіа простору відвідували ресторан «Alaska», не тільки під час відпочинку, а й задля проведення концертів, через його дуже зручну геолокацію, що позитивно впливає на PR сектор та репутацію закладу.

З метою визначення уявлення працівників про репутацію її компанію було проведено дослідження внутрішнього іміджу ресторану "Alaska".

Джерелами даних було проведено первинне опитування гостей, співробітників. Методом збору первинної інформації було обрано письмове

опитування (опитано 50 людина, 90% співробітників компанії 23.12.2021) співробітників та індивідуальне інтерв'ю (опитано 1 особа - директор компанії, 24.12.2021) керівництва компанії. Спеціально розроблена анкета для опитування співробітників, яка складалася з 24 питань відкритого, закритого та напівзакритого типу. Показано в таблиці 2.2.

Перший блок дослідження був пов'язаний з оцінкою корпоративної репутації підприємства реторанного, на якій ґрунтується імідж ресторану «Alaska», бачення бренду та місії компанії. Для цього співробітників попросили визначити, що є найбільш значущим для корпоративної культури з їх точки зору за допомогою 5 бальної шкали (де 5 - дуже важливо, 4 - важливо, 3 - важко сказати, 2 - не важливо, 1 - категорично не важливо) та запропонували кілька цінностей корпоративної культури.

Результати опитування дозволили виділити важливі пункти корпоративної культури ресторану з точки зору співробітників.

*Таблиця 2.2.*

**Найбільш значущі цінності корпоративної культури для співробітників  
(опитування проведене 23.12.2021)**

№	Цінності	Оцінка
1	Норми поведінки	5
2	Відношення до клієнтів	5
3	Усвідомлення працівником свого місця на підприємстві	4.75
4	Відношення до співробітників	4.75
5	Організація роботи та дисципліна	4.5
6	Діловий етикет	4.5
7	Традиції компанії	4
8	Поширення та обмін інформацією	4
9	Стиль керівництва та управління	4
10	Трудова етика	4
11	Процеси ухвалення рішення	3.25

При аналізі відповідей питання (таблиця 2.2.) було визначено, що найвищі оцінки були віддані таким чинникам як: відношення до клієнтів та норми поведінки. Найнижча кількість балів була одержано такою цінністю, як «процеси ухвалення рішень». Всі решта фактори в середньому оцінювалися як важливі. На питання про те, чи існує на підприємстві корпоративна культура, 50% респондентів відповіли позитивно, в інших думка розділилася: 25% відповіли негативно, решті 25% важко відповісти, що в даному разі можна прирівняти до негативної відповіді, тому що якщо співробітник не може відповісти чи є у нього в ресторані корпоративна культура, то швидше всього її немає. При цьому керівник вважає, що корпоративна культура, безумовно, присутня у ресторані.

На наступному етапі було запропоновано сформулювати місію ресторану цього зробити не зміг ніхто зі співробітників, що дає можливість зробити висновок: у компанії немає сформульованої місії або вона не була доведено до співробітників. У керівника компанії за прохання сформулювати місію також виникли труднощі, що дозволяє припустити. У процесі спілкування було сформульовано одну з версій місії: «Кожен клієнт має бути задоволений!». Необхідно звернути увагу, що документ, в якому було б описано місію компанії, її бачення та цінності, - відсутній.

Далі респондентам було запропоновано поміркувати на тему: як вони представляють своє підприємство через 1 рік та через 5 років. Кожен другий співробітник відповів, що майбутнє не передбачуване, пославшись на сьогоденну економічну ситуацію в країні та військовий стан. Інша половина зовсім чітко сказала, що за рік очікує бачити ресторан у такому ж стані, що й зараз. Вони ж зазначили, що через 5 років очікують бачити компанію, яка впевнено відчуває себе на ринку ресторанного бізнесу. Бачення керівництва багато в чому збігаються з думкою персоналу: в планах на цей рік стоять два завдання, перша – утриматися на плаву, витримати кризу, друга (більш оптимістична) – збільшити кількість клієнтів.

Наступне опитування (дані таблиці 2.3.) співробітників було пов'язане з оцінкою по шкалі від 1 до 10 ( де 1 – не важливо, а 10 дуже важливо) , що з їх

погляду є важливим для компанії. Результати опитування дозволили проранжувати корпоративні цінності корпоративної культури з точки зору співробітників компанії.

Таблиця 2.3.

**Результати опитування співробітників ресторану «Alaska», щодо важливих корпоративних цінностей.**

№	Фактор	Оцінка
1	Фірмовий логотип	8.75
2	Корпоративна кольорова гамма та шрифт	6
3	Фірмове планування	5.5
4	Фірмовий стиль	5.25
5	Дресс-код	5
6	Фірмові перепустки, візитівки, посвідчення співробітників	5
7	Реклама підприємства	4.75
8	Сайт закладу	4.75
9	Фірмові бланки	3.25
10	Друкована реклама: плакати, листівки, каталоги і т.п.	2.5
11	Сувенірна продукція	1.25

Таким чином, на першу позицію вийшов такий елемент фірмового стилю, як фірмовий логотип компанії. Всі інші фактори корпоративної індивідуальності не отримали позначки вище 7 балів, що, на думку дослідника, не є прийнятним. Отже, за рештою пунктів, окрім фірмового логотипу, починаючи з сувенірної продукції, листівок, буклетів, фірмових бланків та сайту необхідно провести роботу.

Наприкінці опитування у анкетованих запитали: як вони вважають, що думають відвідувачі про їхню заклад? Звучали виключно позитивні відповіді, наприклад: гарний ресторан, відмінне обслуговування, завжди порадять

(позитивні відгуки про нашу роботу обслуговуючого персоналу говорять самі за себе).

Директор також вважає, що відвідувачі позитивно ставляться до ресторану: «Лева частина наших відвідувачів прийшла за рекомендацією від своїх задоволених знайомих». Ставлення колективу до компанії, на думку респондента, подвійно: частина колективу задоволена своєю роботою, а інша частина просто "відсиджується".

З метою визначення сприйняття іміджу компанії відвідувачами було проведено дослідження зовнішньої репутації ресторану «Alaska». Джерелами даних була первинна інформація. Методом збору первинної інформації було обрано письмове опитування (опитано 291 особу 05.11.2021-20.12.21).

В опитуванні взяла участь 291 людина, їх 55 % чоловіків, і відповідно, 45% жінок. Вибірка випадкова. Вік респондентів знаходиться в діапазоні від 26 років до 50 років.

На запитання, звідки Ви дізналися про ресторан, 50% респондентів відповіли, що за рекомендацією своїх знайомих, решта 50% відповіли, що знайшли сайт компанії в Інтернеті.

Наступний блок питань (таблиця 2.4.) стосувався оцінки факторів, що впливають на сприйняття іміджу ресторану відвідувачами. Респондентам запропонували оцінити параметри за допомогою оцінок: «5» якщо стан даного параметра повністю відповідає позитивному іміджу; «4» - якщо стан цього параметра відповідає в повному обсязі позитивному іміджу; «3» - якщо стан цього параметра слабо відповідає позитивному іміджу; «2» - якщо стан цього параметра не відповідає позитивному іміджу. З отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про ступінь відповідності зовнішнього іміджу компанії позитивному іміджу відповідно до шкали, зображеної в додатку . Слід зазначити, що на запитання про те, чи порадили б ви своїм знайомим ресторан «Alaska», більшість 85% відповіли позитивно.

Таблиця 2.4.

**Фактори, що впливають на формування репутації ресторану (результати опитування 05.11.2021-20.12.21)**

Фактори	Частота вибору абсолютна, раз	Частота вибору відносна, %	Ранг
Корпоративна культура	8	12	1
Якість послуг	6	10	2
Соціально-психологічний клімат колективу	5	8	3
Інтер'єр та екстер'єр ресторану	4	6	4
Фірмовий стиль	4	6	4
Репутація керівника	4	6	4
Нозвиток відносин із суспільством (соціальні аспекти)	4	6	4
Система виплат та фінансове стимулювання працівників	4	6	4
Уявлення про місію компанії	4	6	4
Бачення компанії у ресторанному бізнесі	4	6	4
Досвід спілкування з компанією	3	4	3
Організація ділових контрактів	3	4	3
Діловий етикет	3	4	3
Ціна послуг	3	4	3
Можливість кар'єрного росту	3	4	3
Стратегія фірми	3	4	3
Професіоналізм співробітників	3	4	3
Всього:	68	100%	

Грунтуючись на аналізі структури репутації ресторану, ми зробили висновки про те, що на даний момент репутація ресторану є досить сприятливою, але водночас має низку недоліків. Таких як:

- проблема недостатньої мотивації працівників;
- фактично відсутня зовнішня реклама;
- відсутність гнучкої цінової політики;
- просування сайту компанії;
- недостатнє використання мережі Інтернет та соціальних мереж.
- робота з відгуками та оцінками клієнтів.

Не викликає сумніву ділова репутація та сумлінність ресторану. За таких обсягів продажу немає сенсу вести нечесну гру. Поряд із вищеописаними фактами є один недолік щодо недостатньої пропрацьованої роботи реклами та Guest relation (тобто швидка реакція на відповіді та оцінки гостей на різних платформах).

### **2.3. Рекомендації по підвищенню рівня репутації підприємства ресторанного бізнесу «ALASKA»**

Успішна робота ресторану залежить від багатьох чинників. Як і всяка складна система, ресторан починається із задуму його керівника та закінчується контролем та його функціонуванням. У роботі були розглянуті найважливіші фактори, що впливають на імідж у ресторанному бізнесі. В цілому ресторан «Alaska» є рентабельним підприємством з досить високим прибутком і великим економічним потенціалом. Незважаючи на велику конкуренцію, більшість гостей залишаються вірними та віддають перевагу саме данному закладу ресторанного господарства. Проте не варто зупинятися на досягнутому. Тому було складено пропозиційну програму з покращення репутації ресторану.

Таблиця 2.5.

**План пропозиційної програми, що до підвищення репутації закладу «Alaska»**

Тема	Метод	Приблизні витрати, грн	Період
Зовнішня реклама	-використання білбордів, дахових установ та різних високих конструкцій для розміщення реклами ресторану	50000	2 тижні
Цінова політика	-збільшення кількості цінових пропозицій по фіксованим цінам -пошук більш дешевших аналогів для основних страв	35000	3 тижні
Мотивація співробітників	-ввести залежність заробітної плати від загального прибутку підприємства -оплачувані понаднормові години роботи -20% від чайових офіціантів розподіляти серед всього персоналу	16000	2 тижні
Сайт закладу	-введення внутрішньої оптимізації сайту -просування сайту шляхом купівлі посиланні на різних платформах -використання методі просування для користувачів, які цікавляться саме рестораном «Alaska»	80000	3 тижні
Оптимізація роботи з клієнтами	-придбати бота, який автоматично буде відповідати на запити гостей -персонал Guest Relation, який буде контролювати ситуацію з відгуками та оцінками	13000	2 тижні



Далі будуть описані плани пропрацювання різних тем по програмі формування репутації:

Ми порекомендували б покращити систему морального та матеріальної винагороди працівників. Нинішня система – оклад плюс чайові, є застарілою. А використання застарілої системи веде до падіння мотивації, як наслідок погіршення репутації та падіння продажів.

Для того, щоб стимулювати працівників до ще більших досягнень можна розробити систему додаткових винагород, наприклад:

- встановити збільшення відсотків заробітку на досягнення працівником певної грошової суми у загальному прибутку підприємства. Якщо офіціант або бармен заробив більш певної суми для компанії - на нього чекає премія або він отримує зайвий відсоток від загального прибутку для себе;

- при понаднормовій роботі - оплачувати додатковий час роботи по подвійному тарифу.

Щодо чайових, то необхідно запровадити частковий перерозподіл. Пропонуємо запровадити таку схему: близько 20 відсотків від зароблених чайових офіціантів перерозподіляти на обслуговуючий персонал, що залишився. Таким чином, весь персонал буде більше мотивований до того, щоб бути більш старанними та доброзичливими до відвідувачів. За минулий рік у закладах ресторану вже двічі змінювався середній чек, причому у більшу сторону. І це негативно позначається на репутації організації. Не викликає сумнівів, що такі зміни цілком зрозумілі та викликані економічною ситуацією країни.

Але, на жаль, близько 50 відсотків відвідувачів звинувачує у підвищенні цін у харчовій індустрії власників ресторанів. Підвищувати ціни, нічого не змінюючи, не можна. Необхідно обґрунтувати таке підвищення. Як обґрунтувати? Способів може бути безліч. Один з них – змінити оформлення меню, дизайн інтер'єру, розважальну програму. Тоді гостям буде зрозуміліше, чому середній чек став вищим. Існує ще одна альтернатива, яким чином зберегти клієнтів, не збільшуючи їх витрати, та покращити вашу власну прибутковість - застосування

гнучкої цінової політики. Це б дозволило зберегти клієнтів, не збільшуючи їхні витрати.

До гнучкої цінової політики можна віднести такі інструменти, як:

- збільшення кількості спеціальних пропозицій по фіксованим цінам (вибір салатів за фіксованими цінами для бізнес-ланчу, набір з двох страв за фіксованою ціною, кілька десертів "економкласу");
- пропозиція основних страв за нижчими цінами, використовуючи для цього, наприклад, менш дорогі види морепродуктів та рясний гарнір у вигляді сезонних овочів.

Така політика призведе не тільки до збільшення кількості відвідувачів, а й залучить нову цільову аудиторію з статком нижче середнього, що компенсує зниження прибутку від меншої націнки.

Реклама. У ресторані «Alaska» дуже розвинена внутрішня реклама, спеціальна друкована, так само ресторан використовує засоби масової інформації для просування, але практично нехтують зовнішньою.

Згідно з дослідженнями великого рекламного агентства «Avocado» - зовнішня реклама, особливо для підприємств громадського харчування, є невід'ємною частиною просування закладу ресторанного господарства. Оскільки це не лише засоби для залучення уваги потенційних покупців, а й підтримка існуючої репуації.

Зовнішня реклама має свої особливості. Насамперед, вона повинна бути помітною, яскравою і незабутньою. Тому, з досвіду рекламного агентства «Avocado», часто для іміджевої реклами вибираються носії, які видно здалеку і довго залишаються в полі зору водіїв та пішоходів. Такі, наприклад, білборди збільшеного формату та гігантські суперсайти.

Хорошою іміджевою зовнішньою рекламою є дахові установки на високі будівлі. Для функціональної чи товарної реклами вони підходять погано через складність монтажу, отже, буде проблематично часто міняти інформаційну складову конструкції. Навпаки, для продвигання концепту ресторану вона підходить найкраще, оскільки термін, на який розрахована реклама, зазвичай,

набагато довше. Логотипи та назви фірм, корпоративні кольори та корпоративний стиль загалом не змінюються роками і навіть десятиліттями. Також можливе розміщення рекламних щитів безпосередньо поруч із конкурентами, такий хід відтягне частину цільової аудиторії з закладів конкурентів.

Зовнішня реклама дасть такі переваги:

- підтримка репутації;
- широке охоплення аудиторії;
- довготривалий вплив на аудиторію;
- велика кількість рекламних контактів;
- Розміщення реклами поруч із конкурентами призведе до залучення цільової аудиторії з закладів-конкурентів.

Для формування як репутації, так і продукції важливу роль грає Інтернет-сайт. Сайт як представництво компанії у віртуальному просторі сьогодні є нормою. Саме якісно зроблений сайт дозволяє залучити потенційного покупця та знайти нових посередників продукції. Ресторан «Alaska» має свій власний сайт, на якому представлена повна інформація про підприємство.

Для того, щоб підвищити відвідуваність закладу за допомогою сайту ресторану необхідно провести низку наступних заходів:

-Внутрішня оптимізація. Цей етап має на увазі написання та редагування вже існуючих текстів, «заточування» їх під необхідні запити. Оптимізація назв та описів сторінки, коду сайту залежно від релевантності тієї чи іншої сторінки, тобто під певний запит оптимізується та просувається окрема внутрішня сторінка сайту;

-Купівля посилань. Цей один з основних способів просування та рекламування сайтів у пошукових системах. Купівля посилань має на увазі під собою платне розміщення посилань на сторонніх ресурсах з метою збільшення показників ресурсів, що просуваються, або підвищення їх відвідуваності. Може здійснюватися як вручну за прямої домовленості з власниками веб-майданчиків, і з допомогою спеціалізованих бірж;

- розміщення контекстної реклами через «YouTube» та «Google Adwords».

Це означає, що реклама підприємства буде розміщена на великих пошукових системах «YouTube» та «Google». При пошуку по одному з ключових слів (наприклад "чисто") на "Google" оголошення буде з'являтися поряд з результатами пошуку.

Так буде показуватися реклама користувачам, які хочуть знайти саме цей продукт:

- Просування статтями. Пишеться інформаційно-рекламна стаття під основні запити, робиться кілька десятків її варіантів, статті розміщуються на трасових тематичних сайтах з посиланнями на просувний ресурс;

- Банерна реклама. На перспективу: розміщення банерів на тематичні портали прес-релізи. Оплачені статті у ЗМІ, які присвячені послугам ресторану, які пропонуються.

- e-mail розсилка постійним відвідувачам з новими пропозиціями, актуальними цінами, акціями.

Сайт ресторану достатньо просунути за 3-4 критеріями: банерна реклама, контекстна реклама на «Google» та просування по статтям.

Вигода від просування сайту:

- залучення нових клієнтів. Просування сайту в ТОП 10 дає змогу залучити на сайт тисячі нових відвідувачів на день, причому саме цільову аудиторію;

- Нові партнери. За допомогою Інтернету вас зможуть знайти нові партнери, та плідна співпраця стане поштовхом до розширення бізнесу.

Поряд із просуванням сайту компанії, необхідно більше задіяти соціальні мережі, наприклад, «Instagram». "Instagram" - потужний рекламний канал. Використання програми безкоштовне, але при цьому може сильно підвищити впізнаваність бренду.

Для цього потрібно прагнути до підвищення числа підписників профілю, такого результату можна досягти шляхом щоденного виміщення публікацій та «stories». Публікації повинні містити фотографії страв, вечорів живої музики, новинки меню, знайомство з персоналом ресторанна (історії робітників

ресторану), фото з медіа зірками та підпис до публікації. Підпис повинен бути інформативним, але не дуже довгим, щоб забрати увагу підписників з першої фрази, тому що видно їм будуть лише перші три рядки під фотографією, а решта сховається під коментарями, а вся довжина підпису не повинна бути більше 300 символів, оскільки більше символів не сприймається читачем. Зміст підпису має містити історію виникнення страви або цікавий опис акцій, що проводяться (з використанням актуальних хештегів). Оптимальна кількість хештегів від двох до п'яти.

Крім ведення профілю, необхідно розробити стратегію, яка не тільки приверне увагу людей до профілю, а й підштовхне їх до того, щоб самим почати просувати заклад у своєму профілі «Instagram». Така стратегія базується, по-перше, на розумінні своєї аудиторії та того, наскільки вона готова активно включатись до «Instagram».

По-друге, необхідно правильно розставити точки контакту всередині та поза закладом так, щоб гостям було зрозуміло, як саме, з якими хештегами і геотегами публікувати фото їжі, що сподобалася.

І, по-третє, ресторатору та шеф-кухареві необхідно цілеспрямовано працювати над тим, щоб страви були більш вишуканими для розміщення в соціальну мережу, тобто не лише смачними, а й візуально привабливими. Дуже важливо працювати з фотогенічністю страв та створенням умов, які б допомагали провокувати гостей на публікацію фотографій. Адже ілюстровані рекомендації гостей є дуже важливим механізмом для просування іміджу ресторану.

Також необхідно додати конкурсну складову у профілі ресторану. Нагородою у конкурсах можуть бути сертифікати на відвідування закладів чи інші призи на розсуд керівництва. Це допоможе підвищити популярність профілів у соціальних мережах. Реальність така, що без гарної кухні закладу громадського харчування немає майбутнього. Якщо клієнтів погано годують, то бездоганне обслуговування, ні вишуканий інтер'єр не зможуть їх утримати.

Наступна тема, яку хочеться пропрацювати це швидка реакція відділу Guest Relation на коментарі про ресторан на різних майданчиках «Google maps»,

«TripAdvisor», «Restme.ua», а також в відгуках на власному сайті ресторану. Для роботи працівників, які мають справу з відгуками та оцінками гостей, можна ввести декілька допоміжних функцій, які полегшать роботу з гостями:

- бот, який надсилає заздалегідь написаний текст під гарні відгуки та хороші оцінки, питання, які повторюються та тому подібне;
- на зміні повинна бути людина, котра буде моніторити ситуацію з коментарями;
- мінімізування появи поганих коментарів (якщо, конфліктні ситуації виникають на місці, безпосередньо в ресторані, намагатися їх вирішити одразу, тому що на відстанні добитися позитивних результатів набагато важко).

Таблиця 2.6.

**Фактичний період і ціна проведення плану по підвищенню репутації ресторану «Alaska»**

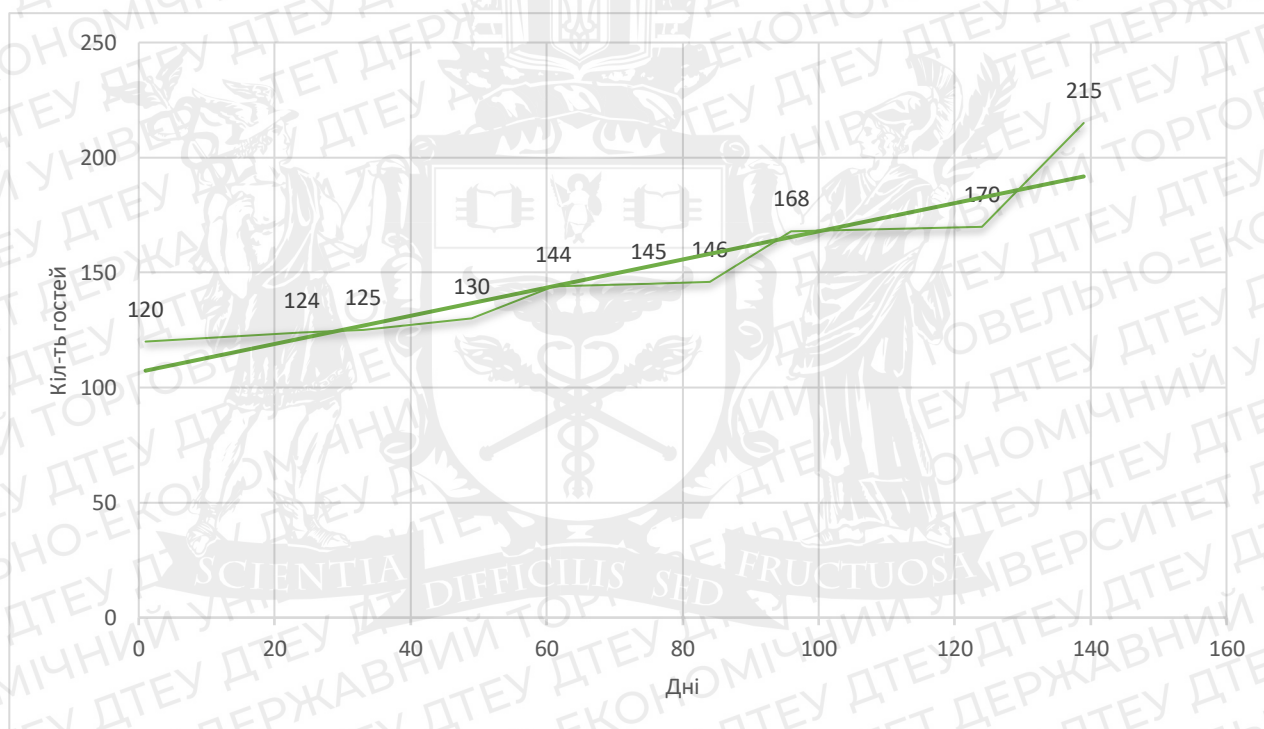
<b>Пропрацьована тема</b>	<b>Фактичний період пропрацювання</b>	<b>Фактична вартість</b>
<b>Зовнішня реклама</b>	<b>23 дні</b>	<b>53684 грн</b>
<b>Цінова політика</b>	<b>34 дні</b>	<b>37159 грн</b>
<b>Мотивація співробітників</b>	<b>26 днів</b>	<b>17453 грн</b>
<b>Сайт закладу</b>	<b>41 день</b>	<b>87254 грн</b>
<b>Оптимізація роботи з клієнтами</b>	<b>15 днів</b>	<b>16784 грн</b>

Таблиця 2.6. показує, що період для пропрацювання репутації закладу тривав 139 днів, та має фактичну собівартість 212 334 грн.

Всі пропрацьовані фактори, які подані в плані підвищення репутації закладу в подальшому можуть посприяти на: збільшення відсотку опрацьованих відгуків та оцінок; підвищення мотивації співробітників закладу ресторанного господарства, тим самим підвищення внутрішньої репутації підприємства; популяризація сайту ресторану та його соціальних мереж; створення більш привабливої цінової політики закладу. Всі ці наведені ефекти від пропрацювання

репутації ресторану на пряму впливають на підвищення рівня завантаженості ресторану, збільшення вартості середнього чеку, більш активна цільова аудиторія (тобто активні користувачі соціальних мереж, що тим сами популяризує соціальні мережі ресторану).

Ефект після проведення даної компанії не змусить себе чекати (на доданому нижче графіку показаний приріст клієнтів від початку просування пропозиційної програми). В перспективі загальна кількість відвідувачів повинна збільшитися майже не в половину.



**Рисунок 2.2. Перспектива збільшення кількості клієнтів після проведення плану пропозицій**

Слідуючи даним побажанням та рекомендаціям, ресторан може підвищити свою і так не погану репутацію. Цим самим залучитися ще більшою кількістю шанувальників ресторану та новими партнерами.

## ВИСНОВКИ

В умови сьогоденної конкуренції обумовлюється підвищенням якісних характеристик продукції, надання сервісу підприємств та сфери ресторанного бізнесу загалом. Репутація подається, як важлива складова конкурентноспроможних підприємств, що націлена не тільки на суперництво економічних інтересів підприємств господарювання, а й на завоювання довіри споживачів.

Просування репутації ресторану дуже трудомісткий процес, який включає опрацювання поєднання всіх елементів, що впливають на громадське сприйняття, починаючи з корпоративної візитки та закінчуючи персональною репутацією керівника. Також важливо розуміти, що всі елементи повинні бути тісно взаємопов'язані та працювати як єдине ціле.

У першому розділі роботи було розглянуто поняття конкуренції, описані її головні характеристики, структуру. Конкурентність в першій частині виступає, як рушійна сила, задля запровадження методів формування та покращення репутації. Також було розкрито питання репутації: її функції, види та характеристика.

У другому розділі було проаналізовано репутацію ресторану «Alaska» по всім складовим структури репутації підприємства закладу ресторанного господарства. З проведеного аналізу були виявлені такі недоліки:

- проблема недостатньої мотивації працівників (велика текучка кадрів);
- відсутність гнучкої цінової політики;
- фактично відсутня зовнішня реклама;
- просування сайту компанії;
- недостатнє використання мережі Інтернет та соціальних мереж.
- робота з відгуками та оцінками клієнтів.

Враховуючи виявлені в ході проведеного аналізу недоліки, розроблено план просування іміджу ресторану, що включає в себе наступні рекомендації та заходи:



- Для того, щоб підвищити мотивацію персоналу необхідно: розробити систему додаткових винагород, а також схеми перерозподілу чайових;
- необхідно вдатися до гнучкої цінової політики. для цього є наступні інструменти: збільшити кількість спеціальних пропозицій, знизити вартість основних страв, а також обґрунтовувати кожне підвищення цін;
- необхідно збільшити кількість: рекламних щитів, дахових установок, білбордів;
- просувати сайт компанії, для цього потрібно провести наступні заходи: внутрішня оптимізація сайту, покупка посилань, розміщення контекстної реклами, просування статтями, додати банерну рекламу, а також проводити прес релізи у ЗМІ та здійснювати e-mail розсилку;
- необхідно збільшити популярність профілів ресторану у соціальних мережах наступними способами: щоденне зміщення публікацій, опрацювати фотогенічність страв, проводити конкурси у соціальних мережах;
- модифікувати роботу з відгуками клієнтів, а саме: взяти на озброєння бота, який буде автоматично відповідати на однотипні запитання, зробити заготовки для швидкої відповіді для клієнтів, наняти персонал для роботи з клієнтами;

Таким чином, всі поставлені завдання вирішені, а мета бакалаврської роботи досягнуто. Загалом репутація ресторану «Alaska» є позитивним, а всі елементи структури взаємопов'язані. Такого результату ресторану вдалося досягти завдяки чималим зусиллям у процесі формування репутації. Але оскільки інтереси людей зазнають змін з часом, то і ресторану необхідно змінюватись. Шляхом проведення аналізу структури іміджу ресторану нам удалося виявити перераховані вище недоліки, а також скласти план по покращенню репутації. На нашу думку, цей план допоможе просунути репутацію ресторану, що в результаті сприятливо позначиться на економічній діяльності ресторану «Alaska».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств / Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал
2. Діяльність суб'єктів господарювання за 2015 р. : [стат. збірник]. – К. : ТОВ «Вид-во «Консультант»
3. Жегус О. В. Особливості комплексу маркетингу підприємств ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації : збірник наукових статей учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (Полтава, 2 квітня 2015) / ПНПУ ім. В. Г. Короленка. – Полтава: ПНПУ, 2015
4. Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / [Тимошенко З. І., Мунін Г. Б., Дишлевий В. П.] – К. : Вид-во Європ. ун-ту.
5. *Gilmore Audvej. Usługi. Marketing i zarządzanie.* – Warszawa: PWE, 2006.
6. Могильова А. Ю., Будашко В. О. / Особливості маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Економічні науки. – 2016.
7. Картавцева Ю. В., Лучка І. Ю. Сутність ділової репутації стосовно суб'єктів господарювання. Юридичний вісник. 2017. No 1 (42).
8. Коваль І. Ф. Право на ділову репутацію суб'єктів господарювання і його позасудовий захист від неправомірного використання : дис. канд. юр. наук: 12.00.04. Донецьк, 2005.
9. Кравченко Т. С. Ділова репутація суб'єктів господарювання та об'єкти інтелектуальної власності: співвідношення і зв'язок. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Одеські юридичні читання». Одеса: «Гельветика», 2018.
10. *Balmer J. Of identities lost and found. Inter-national Studies of Management and Organization.* 2002.
11. Дуброва О.С. «Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління» УДК 658.01

12. *Берницька Д.І.*, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств та корпорацій / *Кравчук Н.О.*, Тернопільський національний економічний університет «Ділова репутація, як стратегічний чинник розвитку підприємства» УДК 657.421.3
13. *Шкроміда В.В.* кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», «Особливості дослідження репутації підприємства» УДК 654:65.015.3
14. *Грищенко О. Ф., Нешева А. Д.* Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013.
15. *Сметанюк О. А., Причена І. В., Мосійчук В. В.* Social media marketing (smm) в Україні: особливості та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2020.
16. *Чигрин О. Ю.* Зелене споживання: передумови та перспективи просування. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2018.
17. *Савицька Н.Л.* Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. Маркетинг і цифрові технології. 2017.
18. Дякун Ю. Маркетинг у соціальних мережах. Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 22 листопада 2021 року. Тернопіль: ТНТУ, 2021.
19. *Кеннеди Д.*, Жорсткий SMM: Витиснути із соцмереж максимум. Альпіна Паблішер. 2017.
20. *Чигрин О. Ю., Красняк В. С.* Теоретико-прикладні аспекти розвитку екологічного інвестування в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015.
21. *Чигрин О., Хоменко Л., Калітай Г.* Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. Вісник

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм». 2021.

22. *Pimonenko T., Lyulyov O., & Chygryn O.* Marketing of green investment: collaboration between main stakeholders. Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences, 2018.



## ДОДАТКИ

1. <https://m.facebook.com/1492686350762113/> - Facebook сторінка ресторану «Alaska»
2. <https://alaskakyiv.com/> - офіційний сайт ресторану «Alaska»
3. <https://instagram.com/alaskakyiv?igshid=YWJhMjlhZTc=> - Instagram сторінка ресторану «Alaska»
4. <https://alaskakyiv.com/about-ua/> - форма персоналу ресторану «Alaska»

