

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2020 р.

«___» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Формування позитивного іміджу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Літвінова Вікторія Ігорівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Москаленко Вікторія Олександрівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджмент

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

Т.В. Березянюк

“10” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Літвінова Вікторія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування позитивного іміджу підприємства

керівник роботи Москаленко Вікторія Олександрівна к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020р

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, теоретичні та методичні матеріали стосовно теми проекту, фінансова звітність ресторану «Жовте Море»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування позитивного іміджу підприємства

Розділ 2. Дослідження діяльності та головні елементи іміджу ресторану «Жовте Море»

Розділ 3. Розроблення та рекомендації щодо формування і підтримання позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.03.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.03.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.03.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.05.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	22.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	24.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	26.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Літвінова В.І.

(прізвище та ініціали)

Москаленко В.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування позитивного іміджу підприємства. В роботі досліджено теоретичні та методичні основи формування позитивного іміджу підприємства, проаналізовано загальну характеристику та основні фінансово-економічні показники ресторану «Жовте Море», розроблено механізм прийняття управлінських рішень керівником підприємства, вивчено аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні та аналізовано особливості та оцінку позитивного іміджу підприємства.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей позитивного іміджу підприємства розроблено три пропозиції щодо удосконалення іміджу підприємства та обґрунтовано доцільність їх реалізації, запропоновано основні напрями підвищення ефективності його іміджевої діяльності, зокрема, обґрунтовано необхідність запровадження приготування доставки здорової їжі, запровадження мотиваційної системи з наступним преміювання працівників та розроблення спеціальних бонусних карт для гостей, а також визначено вплив запропонованих заходів на ресторан «Жовте Море» та майбутні витрати у ході використання цих запропонованих заходів.

Випускна робота викладена на 93 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 6 рисунків.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАПРОВАДЖЕННЯ, АНАЛІЗ, МЕХАНІЗМ, ФОРМУВАННЯ, ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ

ANNOTATION

The graduation work consists of theoretical and methodical basis that are characterizing the positive image of the enterprise and are considered by different methods of analysis. Theoretical and methodical basis of formation of positive image are investigated, moreover, the general characteristic and the basic financial and economic indicators of restaurant "Yellow Sea" are analyzed, the mechanism of acceptance of administrative decisions by the head of the enterprise is developed, the analysis of the market of restaurant business in Ukraine.

On the basis of generalization of results consisting research of features basing on positive image of the enterprise three offers on improvement positive image of the enterprise are developed and expediency of their realization is proved. Therefore, the basic directions of increase of efficiency of its image activity are offered, in particular, the necessity of introduction of healthy food delivery and special bonus cards for guests, as well as the impact of the proposed activities on the restaurant "Yellow Sea" and future costs during the use of these proposed activities.

The graduation work is set out on 93 pages (excluding appendices), contains 18 tables, 6 figures.

Keywords: ENTERPRISE, EFFICIENCY, IMPLEMENTATION, ANALYSIS, MECHANISM, FORMATION, POSITIVE IMAGE

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутнісні характеристики іміджу підприємства та головні відмінності від бренду організації.....	10
1.2. Теоретичні основи функціонування розробки іміджу підприємства	21
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності іміджу підприємства	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ГОЛОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ІМІДЖУ РЕСТОРАНУ «ЖОВТЕ МОРЕ».....	36
2.1. Аналіз ринку та діяльності ресторанів і характеристика ресторану «Жовте Море».....	36
2.2. Характеристика фінансово-господарської діяльності ресторану «Жовте Море».....	49
2.3. Особливості та оцінка позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»	52
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ РЕСТОРАНУ «ЖОВТЕ МОРЕ»	
3.1. Напрямки розвитку позитивного іміджу ресторану «Жовте Море».....	68
3.2. Обґрунтування та оцінка доцільності реалізації обраних заходів для ресторану «Жовте Море»	74
3.3. Механізм прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»	85
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні, значення іміджу для розвитку світу в цілому все більше зростає. Поняття іміджу має дуже широке поняття. Під іміджом може розумітися імідж компанії, імідж товару, імідж політики. У світі бізнесу набуло широкого поширення поняття іміджу, яке має велике значення для ресторанного бізнесу. Ресторанний бізнес України активно розвивається, адже дозволяють потужності ринку. І якщо на Заході багато хто давно перестали готувати вдома і вважають за краще проводити дозвілля в закладах, то у Києві подібна тенденція тільки починається.

У сучасних умовах все більша увага до тих компаній, які динамічно розвиваються і приділяють увагу розвитку власному іміджу. Ефективно сформований корпоративний імідж в значній мірі визначає успіх діяльності підприємства на ринку. Маркетинг містить у собі широкий спектр інструментів, які необхідно використовувати для формування іміджу. Маркетингові інструменти дозволяють отримати синергетичний ефект тільки в тому випадку, якщо комплекс маркетингу підприємства буде грамотно розроблений і збалансований.

Над питанням створення іміджу та основами менеджменту працювали такі зарубіжні фахівці, як Мескон М.Х. [1], Альберт М. [1], Хедоурі Ф. [1], Друкер П. [2], Котлер Ф. [3], Сендідж Ч. [4], Фрайбургер, К. [4], Ротцол К. [4], К. Ендрюс [35] та Феофанов О [5]. і Блажнов Е. [6]., Альошина В. [7]. Роботи зазначених вчених слугують основою в системі формування та створення позитивного іміджу для підприємства. Однак, ряд проблем пов'язаних з удосконаленням формування позитивного іміджу залишаються неповною мірою вирішеними.

Мета за завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства шляхом впровадження доставки здорової їжі та мотиваційної системи для персоналу. Відповідно до мети роботи були поставлені наступні завдання:

- вивчення сутнісних характеристик іміджу підприємства та головних відмінностей від бренду організації;
- визначення теоретичних основ функціонування розробки іміджу підприємства ;
- дослідження методичних підходів до аналізу ефективності іміджу підприємства;
- аналіз ринку та діяльності ресторанів і характеристика підприємства;
- вивчення характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства ;
- дослідження особливостей та оцінка позитивного іміджу підприємства;
- вивчення напрямків розвитку позитивного іміджу підприємства;
- обґрунтування та оцінка доцільності реалізації обраних заходів для підприємства;
- визначення механізму прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення позитивного іміджу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування позитивного іміджу в сучасних умовах з допомогою запровадження дієвих заходів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вивчення іміджу підприємства для посилення позитивного іміджу підприємства.

Сфера застосування. Результати дослідження щодо удосконалення позитивного іміджу підприємства можуть бути використані на практиці ресторану «Жовте Море» та інших підприємств, які спеціалізуються на підвищенні позитивного іміджу шляхом запровадження доставки для гостей та мотиваційної системи для персоналу.

У роботі для досягнення поставленої мети й завдань було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження сутності та проблем формування асортименту продукції підприємства); графічне моделювання (для представлення результатів дослідження); економічний

аналіз (для дослідження стану діяльності підприємства та обґрунтування доцільності запропонованого проекту).

Інформаційні джерела дослідження складаються з фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних авторів, дисертаційних та монографічних досліджень, та матеріалів, опублікованих в періодичних виданнях і на сайтах Інтернету, Законів України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, матеріалів Державної служби статистики України, фінансової звітності ресторану «Жовте Море».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані в «Communication. Relations. Management No.2.», V. Litvinova, D. Demanghon, A. Gawronska, V. Ivanova, M. Samarakoon, S. Misiak, 2019, p. 52».

Структура та обсяг дипломної роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 93 сторінках. Робота містить 18 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 55 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики іміджу підприємства та головні відмінності від бренду організації

Одним з перших, хто ввів поняття "імідж" в літературу, був О. Феофанов. У своїй роботі "США: реклама і суспільство", що з'явилася в 1974 році, він розглядає імідж як основний засіб психологічного впливу рекламодавця на споживача [5]. Цікаво відзначити, що цей термін, який органічно вписався в сучасний підприємницько-політичний сленг, майже не зустрічається в таких фундаментальних роботах американських авторів, як: "Основи маркетингу" Ф. Котлера [3], "Реклама: теорія і практика" Ч. Сендідж, В. Фрайбургер, К. Ротцол [4]. У той же час Ф. Котлер багато пише про формування образу фірми.

Згідно Е. Блажнова, імідж - це образ потреби, створюваний художніми засобами. Але так чи інакше слово імідж увійшло сьогодні в нашу мову. Про це можна судити тому, як широко використовують сьогодні це поняття журналісти, рекламисти, соціологи, філософи, політологи [6].

На сьогодні слово "імідж" досить міцно увійшло в ділову мову і часто використовується в засобах масової інформації. Позитивний, емоційно-забарвлений образ того чи іншого об'єкта свідчить не тільки про загальну культуру носія, а й представляє істотну характеристику, яка служить основою конкурентоспроможності, націленості на кар'єру, важливою передумовою успішної діяльності в обраному напрямку. Термін «імідж» (від англ. image - образ, вид) у роботі Альошиної І. «Імідж і етикет ділової людини», означає цілеспрямовано сформований образ будь-якої особи, явища, предмета, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами [7].

Корпоративний іміджем називають оцінку фірми споживачами, загальне уявлення (що складається з набору переконань і відчуттів), яке

людина має про організацію. Його завдання – забезпечити не стільки популярність, скільки довіру до організації і результату її діяльності, символізувати стандарти досконалості, а, отже, служити умовою її процвітання. Корпоративний імідж є найважливішим елементом корпоративної культури [8].

Його можна класифікувати на внутрішній – сприйняття об'єкта її персоналом, і зовнішній – оцінка клієнтів, партнерів та конкурентів [9]. Після того необхідно дослідити більш детально різницю та найголовніші характеристики зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства.

Зовнішній імідж, або візуальний відображає сприйняття організації з боку. На нього впливають: якість продукту, політика цін, реклама, демонстрація соціальної відповідальності, стиль відносин з партнерами та клієнтами, офіційна атрибутика, оформлення офісів, місце їх розташування, зовнішній вигляд співробітників організації. Зовнішній імідж організації містить в собі кілька елементів.

Бізнес-імідж характеризується, як уявлення про організацію як суб'єкті певної діяльності. Бізнес-імідж організації містить в собі уявлення про організацію з точки зору ділової активності. В якості основних детермінант бізнес-іміджу підприємницьких організацій виступає ділова репутація, або сумлінність / несумлінність (дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, а також ділова активність організації, індикаторами якої є: обсяг продажів; відносна частка ринку; інноваційність технології і ступінь її освоєння; патентний захист; різноманітність товарів; гнучкість цінової політики; доступ до збутових мереж [10].

Політичний імідж – це сформований у масовій свідомості і має характер стереотипу емоційно-забарвлений образ політичного лідера. Формування іміджу відбувається як стихійно, неусвідомлено, так і свідомо, коли ретельно відстежуються особливості сприйняття політика, продумується нова стратегія і тактика формування сприятливого образу [11].

Економічний імідж грає велику роль у повній картині іміджу підприємства. Будь-які невідповідності між іміджом організації та потребами цільового ринку, ймовірно, будуть досить очевидними. Наприклад, якщо у підприємства економічний імідж, але товар продається заможному клієнту, який витрачає вільно, потрібно змінити це, перш ніж фірма зможе досягти значного зростання. Необхідно дуже відповідально поставитись до створення економічного іміджу [12].

Інноваційний імідж підприємства чітко і цілком виражений. Роль інновацій в управлінні підприємством на сьогоднішній момент цілком очевидна. Як би успішно ні функціонувала організація, але якщо її керівництво не націлені на освоєння нових технологій, що дозволяють виробляти нові види продукції більш високої якості і з найменшими витратами, вона через певний проміжок часу ризикує стати неконкурентоспроможною. А це означає ослаблення позицій на ринках збуту, втрату споживачів продукції, зменшення розмірів прибутку, і, в кінцевому рахунку, зниження іміджевого рейтингу організації. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що інноваційна складова іміджу організації – це не тільки і не стільки передові технології, нові знання, ідеї та інше. Більш того це і персонал, що володіє сучасними знаннями, ефективними прийомами роботи і вироблення управлінських рішень в економічній діяльності [13].

Соціальний імідж організації містить уявлення широкої громадськості про соціальні цілі, ролі організації в економічному, соціальному, культурному житті міста, регіону, країни. Соціальна частина зовнішнього іміджу підприємства включає в себе думка суспільства про нього, його діяльності і щодо свого внеску в суспільний добробут. Для того, щоб підтримати соціальний імідж організації можуть брати участь в благодійних та соціальних заходах. Соціальний імідж є окремим випадком, проявом, складовою частиною організаційного іміджу, що складається під впливом вражень суспільства від непрофільної діяльності компаній. Це саме ті враження, які не пов'язані з якістю товарів, послуг і обсягами ринків. Соціальний імідж

пов'язаний з такими поняттями як лідерство, порядність, повага до компанії, соціальна відповідальність, соціальне уявлення і соціальний капітал [14].

Наймісткішим і значущим елементом зовнішнього іміджу можна вважати бізнес-імідж, що характеризує ділову активність організації, включаючи конкурентну позицію і взаємини з контрагентами.

Ще однією важливою визначальною зовнішнього іміджу організації є імідж її товару (продукції, послуг). Значний вплив на думку про виробника може надати уявлення споживачів про якість, функціональність і відмінні властивості продукції.

Важливим елементом, який є одночасно виразом іміджу організації, можна вважати зовнішню атрибутику (фірмовий, корпоративний стиль). Корпоративний дизайн може поширюватися за допомогою оформлення приміщень або транспортних засобів, фірмової символіки на продукції організації.

Внутрішній імідж формують відчуття, враження, які залишаються у відвідувачів організації від безпосереднього спілкування з персоналом, адміністрацією, спостережень за їх діями, взаємовідносинами, загальною атмосферою в організації. Внутрішній імідж організації включає в себе імідж керівництва організації, імідж її співробітників і корпоративну культуру організації.

Імідж керівництва організації складається з уявлень про компетентність управління, особистісні характеристики менеджерів, здібностях і ціннісній орієнтації. Імідж керівництва може дуже вплинути на атмосферу в організації, часто безпосередньо впливаючи на продуктивність праці. Лідер з харизмою і сильним впливом, що знаходиться на чолі компанії, може впливати на зміцнення корпоративного духу, підвищення загальної ефективності, поліпшення організаційного іміджу.

Говорячи про імідж ділової людини, керівника, дуже важливо, як сприймають його ділові партнери, підлеглі, конкуренти. Як і в випадку з образом підприємства – тут немає незначущих речей, кожна дрібниця, кожен

штрих і нюанс мають сенс і несуть своє повідомлення. Основними ознаками, що характеризують топ-менеджера великої компанії, повинні бути чітка постановка цілей, готовність до активного спілкування, переконливість і ефективні дії. Імідж керівника напряду визначає імідж самої компанії [15].

Імідж співробітників – це важливий ресурс компанії, тому в цивілізованому світі діловий етикет давно став саме економічною категорією. Практика сучасних організацій показує, що багато керівників, на щастя, сприйняли цю думку [16]. Останнім часом процвітаючі компанії приділяють все більше уваги дотриманню співробітниками норм ділового етикету. В організаціях проводяться відповідні тренінги, впроваджуються корпоративні кодекси поведінки. Якщо співробітники компанії дотримуються високих стандартів ділового спілкування, то в колективі створюється позитивна атмосфера, поліпшується мікроклімат, скорочується кількість конфліктів і хвороби на нервовому ґрунті, більш раціонально використовується робочий час. Все це позначається на продуктивності праці і якості прийнятих рішень. В кінцевому підсумку помітно підвищується лояльність клієнтів компанії. Імідж співробітників організації відображає їх різні соціально-психологічні характеристики, професійну підготовку та культурні особливості.

Наступний елемент внутрішнього іміджу це корпоративна культура, яка характеризується, як набір правил і цінностей, які явно або неявно культивуються в компанії. Так само корпоративна культура – це система норм і цінностей, властивих даній фірмі, що відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших. Корпоративна культура проявляється в поведінці співробітників підприємства [17].

Корпоративна культура визначає контроль виконання, взаємовідносини керівник-підлеглий, стиль управління в компанії в цілому, постановку цілей, систему мотивації персоналу. Все, що пов'язано з людьми (соціальна політика, принципи, за якими персонал наймається і звільняється, можливості для зростання і розвитку та інше) – це основні важелі впливу на корпоративну культуру, це комплекс виробляються і визнаних колективом організації

соціальних норм, установок, орієнтацій, стереотипів поведінки, вірувань, звичаїв, які змушують людину, групу поводитися в тих чи інших ситуаціях певним чином. На видимому рівні культура групи людей приймає форму ритуалів, символів, міфів, легенд, мовних символів і артефактів [18]. Корпоративна культура – це тонкий інструмент в руках менеджера (керівника), за допомогою якого можна привести організацію до успіху, процвітання і стабільності, але при невмілому чи недоречному використанні можливі прямо протилежні результати. Тому корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни. Вона повинна стати органічною частиною всієї організації, бути адекватною сучасним вимогам, продиктованими економічним і технологічним розвитком, специфікою російського законодавства і менталітету, а також специфікою конкретної діяльності та сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності організації.

Більш того, корпоративна культура організації є платформою для створення сильного позитивного іміджу організації в цілому.

Позитивний імідж дозволяє закріпити позиції підприємства на ринку. Він необхідний не тільки великим комерційним підприємствам, але і державним структурам (лікарні, школи, благодійні фонди) для залучення ресурсів і підтримки населення, ЗМІ. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність організації на ринку. Він привертає споживачів і партнерів, прискорює продажі і збільшує їх обсяг. Одним з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку товарів і послуг є її позитивний імідж, який вона створює і продукує різним цільовим групам і групам громадськості.

Позитивний імідж дозволяє фірмі не тільки зберігати своїх постійних партнерів і клієнтів, а й залучати нових споживачів товарів і послуг, збільшувати обсяг продажів цих товарів і послуг, залучати нових інвесторів і тим самим збільшувати капіталовкладення у власний розвиток. У своїй комплексній значимості позитивний імідж фірми підтримує високу

конкурентоспроможність фірми в порівнянні з іншими конкуруючими з нею суб'єктами ринкових відносин, забезпечує фірмі більшу доступність до матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Особливо висока значимість позитивного іміджу в цілісному емоційному аспекті, яке формує довірче відношення до фірми, до її образу, виробу та послуги з боку споживачів, клієнтів, партнерів та інвесторів [19]. Високий позитивний імідж компанії складається роками, але ще довше на неї працює. Він допомагає їй у всіх сферах роботи, а найголовніше він дає відчуття надійності і впевненості в продукції, як споживачам, так і організаціям, що працюють з компанією. А постійні споживачі і інвестори забезпечують стабільну і хорошу позицію на ринку, високі доходи, зростання і розширення організації.

Негативний і позитивний імідж підприємства виражається, частіше за все, в позитивному і негативному економічному ефекті. При наявності позитивного іміджу підприємства, керівник може істотно знизити собівартість виробленого продукту і отримувати прибуток в перспективі. Наявність негативного іміджу підприємства пов'язане з великою кількістю труднощів для керівника. Треба розглянути їх більш детально:

1. істотне зниження попиту за рахунок недовіри споживачів;
2. недостатня довіра партнерів, внаслідок неоплачених рахунків або прострочених контрактів;
3. труднощі в процесі взаємодії з державними структурами;
4. недостатній ефект з боку співробітників, зниження загального рівня продуктивності праці;
5. недостатній рівень позикових і залучених коштів, що виникає в результаті негативного іміджу підприємства.

Розглядаючи зв'язок негативного і позитивного іміджу, розглянемо, що перехід з даного стану в інше досить швидкий і може статися протягом короткого періоду часу. Зміни в сторону позитивного іміджу завжди кращі, оскільки дозволяють отримати додатковий фінансовий ефект. Однак, перехід

від позитивного іміджу до негативного, здатний привести підприємство до фінансових витрат і навіть ліквідації [20].

Необхідно виокремити ще особливості внутрішнього іміджу підприємства, це є також все що відбувається всередині організації. Наприклад, використання дошки оголошень, яка покликана служити інструментом оперативності донесення інформації, призводить до ступеня персоналізації спілкування. Набір оголошень, їх тематика, періодичність, дизайн визначають коло питань, що виносяться керівництвом для забезпечення гласності бізнесу.

Проведення загальних зборів та брифінгів, які представляють додаткові можливості для безпосередніх комунікацій менеджерів та інших співробітників фірми, для обміну інформацією, думками та ідеями. Так, на річних зборах глави фірм зазвичай дякують своїх співробітників, підкреслюючи їх значимість і внесок в загальну справу, розповідають про те, яку роль відіграє їхня праця в отриманні кінцевого продукту, де будуть використані ті пристосування, над якими вони працюють, присвячують співробітників особливо і перспективи майбутніх проектів, що, в свою чергу, дає відчуття причетності до великої справи, власної корисності і виступає в якості одного з інструментів мотивації і стимулювання працівників. Отже, перш ніж переходити до створення зовнішнього образу нової компанії, необхідно роз'яснити співробітникам їх ролі, орієнтації в умовах оновленої компанії, ієрархію підпорядкування та підзвітності в умовах з'єднання правління, нові цілі, політику та перспективи розвитку компанії [21].

Імідж організації має відносну стабільність. Потрібно довго час і великі зусилля, щоб змінити уявлення людей, так як людина завжди йде по шляху досягнення максимальної внутрішньої узгодженості. Дуже важливо, щоб кожен елемент структури іміджу був, інформаційно заповнений самою організацією. В іншому випадки, масову свідомість, в силу певних стереотипів, наповнить змістом відсутній елемент самостійно, що не завжди може піти на користь організації: в подальшому, впроваджуючи в масову

свідомість нову інформацію, доведеться долати бар'єр вже існуючої установки.

Ставлення до структури організації може бути визначено ставленням до системи, що включає дану структуру, на підставі оцінки її діяльності. Така опосередкованість може мати як позитивний, так і негативний вплив на імідж конкретної компанії. У подібній ситуації різко зростає роль індивідуального іміджу: своєчасна подача інформації, своєчасна реакція на негативну інформацію, що дає привід для ведення активних досліджень щодо іміджу конкретної структури [22].

Імідж несе в собі кілька функцій:

1. *номінативна функція іміджу* покликана створити популярність фірми (марки), зв'язавши сприятливий образ з конкретним товаром (керівником, організацією);
2. *естетична функція іміджу* покликана виділити емоційною складову образу товару (керівником, організацією), висунувши на перший план їх якісні складові;
3. *консервативна функція іміджу* покликана захистити (перед віяннями моди і натиском нових потреб, нового попиту, нових ідей) основну ідею фірмового комплексу, забезпечивши варіантність одній і тій же ідеї для нових поколінь традиційних споживачів;
4. *адресна функція іміджу* покликана зв'язати його з певними цільовими аудиторіями впливу.

Дуже близьким до іміджу підприємства є бренд. Бренд є образ марки, виділеної покупцями серед конкуруючих. Під бренд-менеджментом розуміється процес створення марки за допомогою формування позитивного сприйняття бренду споживачами і використанням всіх форм просування, спрямований на створення і зміцнення довгострокових відносин зі споживачем. *Бренд – менеджмент* – це мистецтво побудови та просування торгових марок з метою формування в суспільстві настроїв довгострокового їх переваги. Головною метою цього процесу є зміцнення відносин між

брендом і споживачем. Споживачі віддають перевагу бренду, коли повідомлення бренду об'єктивні, а його цінності чітко позиціоновані. Це формує довірчі відносини, в результаті чого споживачі отримують задоволення від використання товару даної марки [23].

Так як *бренд* – це обличчя товару, що відображає його внутрішні властивості, він повинен не просто виділятися серед інших, але і викликати позитивні емоції, проводити яскраве враження. Бренд повинен бути розрахований відразу на все населення. Тому як категорія бренд повинен бути зрозумілим і легко сприймаються. Інакше компанія, тільки почавши існування, вже ризикує опинитися в хвості. Потрібно сказати, що торгова марка містить в собі матеріальний зміст товару, а бренд – нематеріальний.

Таким чином, можна констатувати, що можливості бренд-менеджменту в процесі функціонування організації величезні. Від бренду часто залежить, наскільки позитивною буде реакція споживача на продукт організації. Він дозволяє підтримувати запланувати обсяг продажів на конкретному ринку і реалізувати довгострокову програму зі створення і закріплення у свідомості споживачів образу товару або товарного сімейства.

Бренд допомагає виробнику домогтися більшої стабільності і захищеності в роботі зі споживачем, гарантуючи йому певну якість. Реалізація компанією ефективної стратегії бренд-менеджменту допомагає послідовно виявити, які елементи бренду найбільш корисні для того, щоб передати його повідомлення обраної цільової групи. Але перш ніж зможете прискорити процес бренд-менеджмент, важливо створити пропозицію, згідно з яким будете знову і знову поставляти товар або послугу [24].

Вплив бренду проявляється в кожному аспекті ділового життя, від самого незначного рішення в магазині на розі до найбільшого – в найбільшій компанії. Всередині і за межами організації бренд охоплює всі. Він зачіпає всі види ділової активності і в концентрованому вигляді представляє бачення бізнесу, бізнес-план, корпоративну культуру, імідж і багато інших сторін ділового життя, які до цього концептуально розносилися по різним

підрозділам. До сих пір немає єдиної думки серед різних дослідників з проблеми, що має теоретичний інтерес і практичне значення, пов'язаної з визначенням понять імідж, репутація, товарна марка, товарний знак і бренд і вирішенням питання про те, що з них є найбільш важливим фактором для успішного функціонування компанії і чим ці поняття відрізняються один від одного. Оскільки будь-яких протиріч між управлінням іміджем і брендингу не помічено, говорити про істотну різницю між управлінням іміджем, яке направлено як всередину організації, так і в зовнішнє середовище, і брендингу, який має на меті вплив на покупця послуг, в рамках статті, вважаємо не принциповим.

Принципові відмінності іміджу і бренду, представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципові відмінності іміджу і бренду

<i>Ознака</i>	<i>Імідж</i>	<i>Бренд</i>
<i>База формування</i>	<i>Основою іміджу є цілеспрямовано сформована інформація про підприємство, яка може не повною мірою відповідати характеристикам об'єкта</i>	<i>Формується на базі репутації тільки в тому випадку, якщо імідж організації у кожній конкретній цільовій аудиторії збігається з її репутацією, причому імідж і репутація повинні носити позитивний характер</i>
<i>Черговість створення</i>	<i>Імідж виникає при народженні організації</i>	<i>Створення бренду – це кінцева мета роботи підприємства в даній області, етапами якої є створення, управління іміджем і відповідно репутацією</i>
<i>Витрати за часом</i>	<i>Вимагає незначних витрат за часом на створення</i>	<i>Для створення бренду потрібні роки, іноді десятиліття</i>
<i>Призначення</i>	<i>Стимулювання вступу у взаємодію з компанією цільових аудиторій</i>	<i>Формування у суб'єкта, що належить до тієї чи іншої цільової аудиторії, твердої переконаності в перевагах даної компанії, твердого бажання використовувати товари тільки даної компанії і твердого бажання рекомендувати дану компанію своїм друзям і знайомим</i>

Продовж. табл. 1.1

<i>Можливість впливу і управління</i>	<i>Легко піддається змінам, впливу і управління, тому може бути об'єктом управління</i>	<i>Важко піддається впливу і управління, так як вже функціонує в самопідтримується режимі з огляду на масштабність охоплення позитивними оцінками і стійкого думки, що приймає форму соціальної установки</i>
<i>Метод вартісної оцінки</i>	<i>Оцінка можлива витратним методом</i>	<i>Можлива оцінка ринковим методом</i>

Джерело: складено автором на основі [25].

Характерні особливості бренду, окрім функціональності товару, включають в себе важливі психологічні, соціальні і культурні аспекти, які суттєво впливають на вподобання і вибір споживачами того чи іншого брендового товару, тому позиціонування бренду є вторинною концепцією але відношенню до ідентичності бренду. Отже, це дуже важливі аспекти в існуванні підприємства та мають всього декілька відмінностей, які їх розрізняють.

1.2. Теоретичні основи функціонування розробки іміджу підприємства

Як вже зрозуміло, у кожної організації є свій імідж. Якщо над репутацією не працювати, то він буде формуватися стихійно, процес буде абсолютно некерованим. Є шанс, що про фірму складеться гарне враження. Але є і ймовірність формування негативного іміджу організації. Тому пускати процес на самоплив неправильно.

Розрізняють три різноманітних типи іміджу підприємства – це ідеальний, реальний і дзеркальний (відбитий). Під ідеальним (позитивним) розуміється образ, до якого прагне фірма. Реальний відображає сформоване відношення громадськості. Дзеркальний – це уявлення керівництва про те, що думає про компанії цільова аудиторія. Зусилля щодо формування репутації компанії зводяться до того, щоб між реальним і ідеальним іміджом можна було поставити знак рівності [26].

Створення позитивного іміджу – це безперервний процес. Не можна один раз провести роботи і забути, як і не можна повертатися до цього питання лише іноді, коли з’являється загроза втратити авторитет. Формування іміджу компанії відбувається по-різному для різних груп громадськості, адже їх поведінка по відношенню до підприємства нерідко різниться. Так, один і той же виробник може з різним ступенем симпатії і довіри сприйматися середньостатистичним споживачем, інвестором, державними структурами, місцевим населенням або міжнародною громадськістю. Крім цього існує думка «рідного» персоналу про свою компанію та її керівництво.

Першим етапом є дослідження та моніторинг. Перш ніж приступити до роботи по формуванню свого іміджу, необхідно провести попереднє дослідження. Вивченню піддається цільова аудиторія, її потреби і переваги, майданчики, на яких потенційні клієнти збираються і спілкуються. Аналізується сама фірма, сфера діяльності, виділяються її слабкі та сильні сторони, оцінюється популярність на поточний момент. Також розглядається іміджева політика конкуруючих підприємств.

Моніторинг проводиться вже після того, як були прийняті заходи по створенню іміджу організації. В даному випадку вже оцінюється ефективність прийнятої стратегії. Як відреагувала цільова аудиторія на вжиті заходи? Як змінилася тональність інформації про компанії? Які канали спрацювали краще за інших? Ці та інші питання необхідно ставити регулярно, щоб розуміти, як відбувається становлення репутації.

Другим етапом є розробка концепції. Розробка концепції полягає в створенні ідеального образу, до якого необхідно прагнути при формуванні позитивного іміджу в очах цільової аудиторії. Це кінцева мета, досягнувши яку, потрібно буде лише підтримувати репутацію на бажаному рівні.

Третім етапом є розробка та коригування стратегії. На основі даних, отриманих в результаті дослідження, створюється план дій по формуванню позитивного іміджу компанії. Яку інформацію донести до аудиторії і по яких каналах її поширювати? Стратегія містить в собі відповіді на всі ці питання.

Важливо не концентруватися тільки на одній групі цільової аудиторії – наприклад, тільки на потенційних клієнтів. Хоча велика спокуса працювати тільки з ними, адже фактично 23амец я група приносить прибуток.

Коригування проводиться після того, як була реалізована первісна стратегія, а також був проведений моніторинг її ефективності. Якщо якісь цілі зі створення іміджу не були досягнуті і репутація організації все ще не відповідає очікуванням, в план вносяться необхідні доопрацювання.

Четвертий етап та вирішальний це – реалізація стратегії. Після ретельної підготовки задумане втілюється в життя для досягнення бажаного іміджу організації. Якщо перші 2 етапи були проведені якісно, то результати не змусять себе довго чекати: буде поступово зростати популярність організації, а також формуватися позитивний образ компанії в очах цільової аудиторії.

На жаль, позитивний імідж організації – непостійна величина. Одного разу завоювавши довіру цільової аудиторії, ні в якому разі не можна розслаблятися: про підприємство або можуть забути, або змінити відношення на протилежне. Тому моніторинг актуальної інформації про репутацію компанії повинен проводитися регулярно. Своєчасна реакція на негатив, проходження трендам часу і розвиток фірми у відповідності до тенденцій – запорука збереження сформованого іміджу [27].

Формуватися і розроблятися імідж починає відразу ж, як тільки фірма виходить на ринок. Однак в абсолютній більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб відслідковувати виникає образ і цілеспрямовано його коригувати у бажаному напрямку. В цьому випадку імідж складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні риси, так і негативні, через що про одну й ту ж фірмі ми часом чуємо протилежні думки. Як тільки керівництво фірми задається питаннями: яке є підприємство? Чим відрізняється від конкурентів? Якими засобами можна залучити інші групи споживачів? – можна говорити про початок спеціального формування іміджу. Цей процес включає в себе кілька етапів: спочатку необхідно зафіксувати вже

сформований імідж. Для цього використовують різні методи діагностики, в тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи.

На початок розробки іміджу, необхідно з'ясувати, по-перше, рід діяльності фірми в даний час і в перспективі; по-друге, чим товари (послуги) фірми відрізняються від товарів (послуг) конкурентів.

Завданнями формування іміджу є:

1. підвищення престижу фірми, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва;
2. підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару;
3. полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), так як фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше;
4. підвищення конкурентоспроможності фірми, так як в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджів фірм [28].

Слід зазначити, що моделювання образу компанії і управління ним – компетенція професійного створення іміджу. Волюнтаризм і непрофесіоналізм тут можуть привести до самих небажаних результатів. Формування корпоративного іміджу вимагає системних знань психології, соціології, менеджменту і маркетингу.

Будь-яка серйозна організація прагне до створення гідного і привабливого образу в суспільній свідомості, тому що це – важливий інструмент досягнення стратегічних цілей, рішення орієнтованих на перспективу завдань. Однак, позитивна популярність на конкурентному ринку не виникає сама собою. Як правило, це – результат цілеспрямованої систематичної роботи. Створивши вдалий імідж, компанія має більше можливостей для залучення споживачів і партнерів, а також полегшує собі доступ до фінансових, інформаційних та людських ресурсів. Без сумніву, «добре ім'я» збільшить ринковий потенціал будь-якого підприємства.

Але на сьогоднішній день доводиться визнати, що чимала частина підприємств зводить створення іміджу компанії лише до зовнішніх атрибутів.

Це – поверхове розуміння серйозного комплексного завдання, яку слід вирішувати відповідально і професійно.

У разі відпускання питання іміджу на самоплив він складеться у споживачів стихійно, і немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для фірми. Тому реально можна вибирати тільки між керованим і некерованим іміджем. І формування сприятливого іміджу для організації – процес більш вигідний і менш трудомісткий, ніж виправлення спонтанно сформувався несприятливого образу.

Сприятливий образ – це імідж, який повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути адекватним – значить відповідати реально існуючому образу чи специфіці фірми. Бути оригінальним – значить відрізнятись від образів інших фірм (товарів), особливо однотипних. Бути пластичним – означає не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним. Мати точну адресу – означає бути привабливим для певної цільової аудиторії, тобто для справжніх і потенційних замовників.

Робота з іміджом – це досить копітка і тонка робота, яка зачіпає багато рівні, процеси і людей в організації, але в умовах конкуренції без цього не обійтись. Тому штучне створення іміджу краще довірити професіоналам високої кваліфікації. Імідж тільки частково «належить» фірмі – у вигляді візуальної атрибутики фірмового стилю, інша його частина створюється засобами масової інформації і живе в масовій свідомості споживача. Якщо фірма не подбає про створення потрібного іміджу, споживачі можуть обійтись власною уявою і прийти до свого варіанту іміджу, який не завжди буде виграшним для фірми.

Образ фірми з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з фірмою: як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок, презентацій.

Нижче наведені основні засоби формування іміджу у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні засоби розробки іміджу підприємства

№	Найменування засобу	Характеристика
1	Візуальні засоби	Дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають створення упаковки, оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень. Оригінал-макети можуть бути різними, але один елемент (деталь), постійно присутній у всіх позиціях, робить цілу серію макетів пізнаваними. Важливу роль відіграє також колір.
2	Рекламні засоби	Використання в кожному конкретному випадку рекламних засобів, що сприяють формуванню сприятливого відношення
3	Заходи	Продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи, робота зі ЗМІ. При проведенні заходів необхідно, щоб специфіка фірми відповідала специфіці проведеного заходу. Важливо ставлення цільових груп до проведених акцій, масштаб аудиторії спонсорується акції
4	Фірмовий стиль	Фірмовий стиль – це сукупність художньо-текстових і технічних складових, які забезпечують зорове і смислове єдність продукції і діяльності фірми, що виходить від неї інформації, внутрішнього і зовнішнього оформлення. Поняття «фірмовий стиль» містить у собі дві складові: зовнішній образ і характер поведінки на ринку. Зовнішній образ – створюється єдиним стильовим оформленням товарного знака, логотипа, ділової документації, фірмового блоку, фірмової колірної гами, фірмової вивіски, фірмового одягу, рекламних оголошень, буклетів, дизайну офісу. Характер поведінки на ринку визначається взаємовідносинами фірми і її представників з партнерами, замовниками, постачальниками, банками, конкурентами. Характер поведінки на ринку відрізняється особливим стилем при проведенні рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту, а також роботою з громадськістю, наявністю корпоративного духу і корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [29].

Отже, створення позитивного іміджу підприємства сфери рекреаційного бізнесу – щось більше, ніж просто хороша рекламна компанія, це – складний і багатосторонній план, всі частини якого повинні бути взаємопов'язані і взаємозалежні. Програма створення позитивного іміджу найбільш ефективна саме тоді, коли всі її розділи працюють разом. Неоціненну допомогу в реалізації цього плану може надати правильно структурований сайт підприємства і добре розроблена корпоративна друкована продукція.

Дуже важливо розуміти, що у існує ще два види іміджу, які допомагають побудувати міцний фундамент формування ефективного внутрішнього і зовнішнього іміджу. Це відчутний та нематеріальний імідж. Далі буде розглянуто більш докладніше ці два поняття.

Отож, *відчутний імідж* – це те, що покупець може побачити, понюхати, почути, помацати і спробувати, тобто, по суті справи товар або продукція компанії. Нематеріальний імідж тим часом відображає відповідну реакцію покупця на відчутне, на обслуговування і ставлення до нього співробітників компанії, сервіс. *Нематеріальний імідж* – це також ставлення персоналу до роботи і його емоційний настрій, які впливають на репутацію компанії так само, як і більш відчутні, видимі елементи іміджу. Саме співробітники фірми представляють її перед покупцем, створюють найважливішу емоційний зв'язок компанії з клієнтами [30].

Необхідно розуміти, що закладка фундаменту підприємства – це дуже важливо, адже фундамент визначає цінності, цілі, принципи і філософію, на яких буде спочивати вся будівля плану. Без підтримки міцними балками, закріпленими в надійному фундаменті, план приречений на невдачу. Без фундаменту все інше не має сенсу. Щоб будівля витримало сильний землетрус, вона повинна складати нерозривне ціле з міцним фундаментом. Щоб вижити в найважчих ситуаціях, бізнес, корпорація, країна повинні спочивати на надійній підставі. Це означає, що, коли в вашому бізнесі настане чорна смуга або ви отримаєте негативні відгуки про себе в пресі, у вас залишаться шанси на виживання.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності іміджу підприємства

Будь-яка організація потребує знань щодо свого іміджу. Відомість усіх показників про власний імідж в очах споживачів і партнерів дозволяє приймати обґрунтовані і вірні бізнес-рішення про стратегію розвитку організації. Імідж формується поступово, програмно. Його створення вимагає

визначення критеріїв, мета яких пов'язана з ефективністю досягнення мети. Такі критерії ґрунтуються на оцінці прийнятих управлінських рішень в області масових комунікацій. Вони ж дозволяють запропонувати шлях корекції створюваного іміджу.

Імідж необхідно досліджувати не тільки в ситуації його формування або зміни, але і на регулярній основі. Навіть компанії-гіганти зі стабільним, давно сформованим іміджем змушені приділяти увагу до його досліджень і оцінками, так як час і різні випадкові події впливають на сприйняття суспільством компанії, що може привести до зміни іміджевої картини.

Комерційний успіх будь-якої організації протягом довгого часу визначається стійким отриманням прибутку через реалізацію споживачам вироблених товарів і послуг, і полягає в навичках вміння домогтися того, щоб покупець в конкурентних умовах віддавав перевагу саме цим продуктом. У великій мірі стабільному комерційному успіху організації сприяє його позитивний імідж [31].

Багато фахівців, виконуючи оцінку іміджу організації, відзначають, що на образ безпосередньо впливають відносини всередині колективу, корпоративна культура. Клієнти швидко зауважують несприятливу обстановку, починають насторожено ставитися до компанії, тому намагаються вибрати інші організації. Слід зазначити, що зіпсувати імідж можна значно швидше, ніж сформувати або виправити його.

Формування сприятливого образу організації – процес менш трудомісткий і більш вигідний, ніж виправлення спонтанно сформувався несприятливого іміджу. Розвиток іміджу організації - це першорядне завдання власника бізнесу. Адже інакше ніякі засоби, вкладені в рекламу і просування, не окупляться, адже сформований позитивний імідж компанії сформує стійку позитивне уявлення про підприємство і довго буде працювати на розвиток бізнесу. У роботі повинні брати участь не тільки маркетологи, а й самі співробітники, що займаються виготовленням товарів, які виконують роботи.

Можна виділити кілька варіантів сприятливого іміджу, зазначені у табл.

1.3.

Таблиця 1.3

Варіанти сприятливого іміджу

<i>Типи</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Адекватний</i>	<i>Образ повністю відповідає специфіці і образу організації, що не прикрашений клієнтами.</i>
<i>Оригінальний</i>	<i>Відрізняється від іміджу інших компаній, при цьому повністю відповідає вимогам, цілям організації.</i>
<i>Пластичний</i>	<i>Не застаріває, не виходить з моди, так як образ постійно опрацьовується і поліщується фахівцями, а також рядовими працівниками, які поділяють цілі компанії.</i>
<i>Має точну адресу</i>	<i>Імідж привабливий для цільової аудиторії, але може не відповідати думкам інших людей.</i>

Джерело: складено автором на основі [32].

У створенні сприятливого соціально-психологічного клімату на виробництві важлива роль безпосереднього керівника. Саме представники управління покликані найактивнішим чином брати участь в постійному, стійкому відтворенні таких психічних станів, як позитивний емоційний фон спілкування, симпатія і тяжіння, міжособистісна привабливість, почуття співпереживання. Будь-який керівник фірми, навіть досвідчений і користується заслуженою повагою, дуже болісно ставиться до свого авторитету і тому прагне уникнути таких ситуацій, в яких може проявитися його невідповідність займаному становищем.

Психологічна діагностика для керівника фірми – явище, яке викликає у нього занепокоєння і невпевненість в собі і своїх силах. Ця невпевненість не може компенсуватися ніякими успіхами в керівництві. Керівник готовий піддатися будь-яких випробувань, які стосуються його ділових якостей, але не готовий розкрити свої особистісні особливості. Він побоюється того, що інформація може стати надбанням інших осіб і предметом обговорення його службовців, не завжди налаштованих доброзичливо. Саме тому психодіагностика викликає у нього внутрішній опір, з яким необхідно, по-видимому, працювати професійного психолога [33].

На нашу думку, необхідно відокремити методи оцінки іміджу, які вважаються ефективними та умовно діляться на кілька груп.

Перша група – це методологія виявлення характеристик. Аналіз змісту ЗМІ матеріалів, опитування цільової аудиторії дають тим, хто займається відповідним дослідженням, відомості про основні, що асоціюються з базисним суб'єктом характеристики. Після створюється «портрет» компанії, що складається на базі пар протилежних характеристик: «поганий-хороший», «свій-чужий». В результаті визначається кількість переважання в парах виявлених параметрів, яке потім порівнюється з ідеальним корпоративним іміджом.

Друга група – це метод оцінки по параметру «позитивний-негативний». В ході застосування такої методології використовуються подібні з першою групою способи аналітичного дослідження. В результаті визначаються позитивні, а також негативні характеристики суб'єкта, ефективність іміджу тим вище, чим більше саме позитивних характеристик та оцінка іміджу компанії.

Однією із найважливіших є група, яка виокремлює витрати на створення та підтримку іміджу. Важливо розуміти, що корпоративний імідж – це нематеріальний актив. Тому виміряти його вартість досить складно. В основі такого методу лежить спосіб оцінки ефективності реклами, тому з дуже великими застереженнями його можна застосовувати до оцінки іміджу організації. Так, для результативного застосування цього методу потрібно визначати критерії саме матеріальної оцінки, щоб отримати можливість виконати їх порівняння з витратами на створення образу. І до некомерційним організаціям такий метод не може бути застосований, адже вони працюють не з метою отримати прибуток.

Наступна група – це визначення чіткості та стійкості іміджу. Метод передбачає використання методу визначення групових громадських асоціацій по відношенню до суб'єкта. Виявляється точність представлення громадськості про компанії. Результати, отримані в ході дослідження,

піддаються порівнянню з тим, що спостерігалось в попередньому періоді. У підсумку робиться висновок, як змінився образ організації.

Остання, але не менш важлива група - це термін існування іміджу, яка є досить суперечливим методом іміджевої оцінки. Тривалість існування образу сама по собі не вказує на ступінь його ефективності. За допомогою такого методу можна тільки визначити, які успіхи були досягнуті суб'єктом по підтримці свого іміджу. Потрібно відзначити, що незмінність створеного образу може згубно позначитися на суб'єкті в цілому, так як постійно змінюються економічні, політичні та інші умови [34].

Після дослідження методів оцінки іміджу підприємства також важливо зазначити та описати ефективність формування образу компанії, яка розглядається з різних точок зору. Наприклад, потенційною його можливістю означають бути інструментом досягнення мети. Цей аспект можна назвати функціональною ефективністю образу. При дослідженні необхідно звертати увагу на критерії, пов'язані з:

- відповідністю іміджу тим можливостям, які має його носій;
- контекстуальної обумовленістю образу;
- ефективністю цілепокладання в ході створення іміджу.

По-друге, з точки зору ефективності процесу формування образу. В даному випадку при оцінці іміджу підприємства визначається здатність компанії доносити до цільової аудиторії потрібні їй іміджеві характеристики. Цей аспект прийнято називати комунікативною ефективністю і пов'язаний з:

- розглянемо перераховані аспекти більш докладно;
- відповідність іміджу можливостям компанії.

Оцінка іміджу компанії на відповідність контексту по перерахованим моментам дає можливість зрозуміти, чи ефективний її образ в тій ситуації, яка вже склалася з урахуванням постійних змін. Важливо зрозуміти, що оцінка контекстуальної обумовленості – складний процес. Тому потрібно розглядати і тактичні, і стратегічні зміни способу.

Існує дуже важливий методичний підхід *SWOT-аналіз*, який є одним з найпоширеніших методів, які оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на розвиток компанії. Це аналіз сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього навколишнього середовища. «S» і «W» відносяться до стану компанії, а «O» і «T» до зовнішнього оточення організації. Термін SWOT вперше був використаний Кеннетом Ендрюсом в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики [35]. SWOT-аналіз є попереднім дослідним етапом при складанні стратегічних планів, розробці стратегічних цілей і завдань компанії.

Приклад внутрішніх і зовнішніх чинників підприємства, на основі SWOT-аналізу наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників підприємства

<i>Сильна сторона</i>	<i>Слабка сторона</i>
<i>Внутрішня характеристика компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів</i>	<i>Внутрішня характеристика компанії, яка по відношенню до конкурента виглядає слабкою (нерозвиненою) і яку підприємство в силі полішити</i>
<i>Можливість</i>	<i>Загроза</i>
<i>Характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка надає всім учасникам цього ринку можливість для розширення свого бізнесу</i>	<i>Характеристика зовнішнього середовища компанії (тобто ринку), яка знижує привабливість ринку для всіх учасників.</i>

Джерело: складено автором на основі [35].

Основна ідея методики SWOT аналізу полягає в спробі розрахунковим шляхом визначити, наскільки кожен з можливих шляхів розвитку зможе вплинути на успіх поточних, тактичних і стратегічних бізнес процесів підприємства. При ранжируванні загроз в матриці SWOT-аналізу за ступенем впливу передбачається визначити розрахунковий час, при якому підприємство

досягне певної міри руйнування, і чим швидше будуть погіршуватися показники економічної діяльності, тим слід більше уваги звернути на усунення цієї небезпеки. Після повного завершення робіт, заснованого на SWOT-аналізі і пов'язаного з виявленням найбільших загроз діяльності підприємства і визначення пріоритетних напрямків розвитку, який обіцяє найбільший економічний ефект при наявних фінансових і людських ресурсах, починається наступний етап по оптимізації робіт персоналу. Результати SWOT-аналізу заносяться в таблиці. Вирішальними для успіху завжди є конкретні дії (заходи), пов'язані з певними цілями і послідовно реалізовані.

Під сильними і слабкими сторонами можуть ховатися найрізноманітніші аспекти діяльності компанії. Нижче наводяться категорії, найбільш часто включаються в аналіз. Кожен SWOT унікальний і може включати одну або дві з них, а то і все відразу. Кожен елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю [36].

Для проведення SWOT-аналізу не потрібна формальна підготовка. Будь-менеджер, який орієнтується в справах компанії і знайомий з ринком, може скласти просту форму SWOT. Але ця простота і легкість застосування має і зворотну сторону. Є ризик неправильного використання, поспішних і безглузких висновків, використання невизначених і двозначних понять. До того ж, не варто забувати, що для об'єктивності картини треба використовувати для аналізу тільки актуальну, перевірену і свіжу інформацію, про що багато користувачів просто забувають.

Висновки до розділу 1

Отже, образ підприємства, його імідж – це сприйняття індивідуальності даного підприємства, усвідомлення його специфічних рис, особливостей. Також, як люди висловлюють свою індивідуальність через одяг, роботу, автомобілі, так і підприємства висловлюють свою індивідуальність через пропонувані товари і послуги, ставлення до своїх працівниками, через свою назву і фірмові знаки, якість обслуговування. Два типи іміджу – внутрішній і зовнішній імідж організації в більшій мірі залежить від специфіки і галузі діяльності. Проте, будь-які типи підприємств мають спільні особливостями внутрішнього і зовнішнього іміджу.

В даний час в умовах ринкової економіки позитивний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення організацією стійкого і тривалого ділового успіху. По-перше, він дає ефект придбання організацією певної сили, в тому сенсі, що призводить до зниження чутливості до змін в сфері політики і економіки. По-друге, захищає організацію від атак конкурентів і зміцнює її позиції.

Імідж закладається у свідомості людей після придбання товарів або послуг, співпраці. Будь-яка компанія має свій образ, навіть якщо над його створенням і підтримкою ніхто не працює. Але тільки регулярна оцінка іміджу організації дозволяє виявляти проблеми, усувати їх і тим самим формувати позитивну думку у споживачів, інвесторів.

Процесуальна сторона іміджу включає емоційну виразність, пристрасність, енергію, швидкість реакцій – все те, що відносять до темпераменту. А також: почуття гумору, артистичність, лицедійство. Існування організації забезпечується діяльністю її співробітників, і саме вони формують корпоративну культуру. Іншими словами, організація не є частиною об'єктивної реальності: люди можуть по-різному сприймати організацію і по-різному до неї ставитися. Лідери формують погляди на організацію і на цінності, що допомагають співробітникам виконувати корпоративну місію, втілювати в життя образ майбутнього і досягати цілей.

В наші дні клієнти стають все більш вимогливими в питанні їх обслуговування, а обслуговування є одним з найбільш важливих факторів у створенні сприятливого іміджу будь-якого бізнесу. У зв'язку з цим під іміджом будемо розуміти сукупність характеристик, які ідентифікують ту чи іншу компанію особливостей, фіксованих в певних символах або формах інформації, які створюються компанією, цілеспрямовано передаються аудиторії в процесі комунікацій, фіксуються, сприймаються, розпізнаються і оцінюються суб'єктом, що належить до тієї або іншої цільової аудиторії і, прийнявши форму стереотипу, займають певне місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, визначають його подальші дії щодо даної компанії і її продукції.

Формування образу, своєрідного «обличчя» організації – справа не тільки фахівців в цій області (маркетологів, рекламистів, фахівців в галузі PR). Імідж організації формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт або послуг, ставлення персоналу до свого роботодавця, клієнтурі і власній діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації. Але одне можна стверджувати впевнено: ставлення до структури організації може бути визначено ставленням до системи, що включає дану структуру, на підставі оцінки її діяльності. Така опосередкованість може мати як позитивний, так і негативний вплив на імідж конкретної компанії. У подібній ситуації різко зростає роль індивідуального іміджу: своєчасна подача інформації, своєчасна реакція на негативну інформацію, що дає привід для ведення активних досліджень щодо іміджу конкретної структури.

Навіть при добре сформованому іміджі доводиться проводити дослідження, оскільки з часом або в залежності від якихось подій пов'язаних з організацією імідж може застарівати або погіршуватися. Саме тому було вивчено підходи до визначення іміджу підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ГОЛОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ІМІДЖУ РЕСТОРАНУ «ЖОВТЕ МОРЕ»

2.1. Аналіз ринку та діяльності ресторанів і характеристика ресторану «Жовте Море»

Ресторанний бізнес в Україні зростає, і нові заклади відкриваються майже щодня. Крім того, ресторанний бізнес в Україні – одна з небагатьох сфер, де ініціаторами проєктів є в тому числі іноземці, вони вже навчилися у себе на батьківщині вести такий бізнес і приходять в Україну з солідними інвестиціями, з чітким розумінням того, яким повинен бути їх бізнес, впроваджують власні готові рішення і ноу-хау, перш за все це стосується інтер'єру, меню і технологічних карт. Неухильно зростає мережевий бізнес, міцно закріпилися на ринку гравці постійно налагоджують тиражування власного бізнесу, охоплюють все нові регіони, впроваджують нові формати, за рахунок чого розширюють різні сегменти своєї клієнтури.

Однак не всі ресторани одразу можуть втриматися на плаву. Ресторанний бізнес - популярний, але дуже непростий в реалізації з багатьма невідомими і проблемами на кожному кроці від концепції до якості сервісу. Тому рестораторові краще кілька разів подумати перед відкриттям закладу через великих ризиків і труднощів в цьому бізнесі. Ресторанний бізнес сильно відрізняється від виробничого чи іншого виду бізнесу, через що засновники стикаються з регулярними труднощами. Ресторанний бізнес - максимально складний бізнес, з безліччю дрібних деталей: від вхідних ручки до запаху всередині ресторану, температури і навіть до утилізації сміття. До того ж ресторанний бізнес - про довіру, яке слід завоювати, а як це зробити вже кожен ресторатор вирішує сам.

Однак, незважаючи на складність самого ресторанного бізнесу, проблемами новачків є кілька аспектів. Вони пов'язані з концепцією, маркетингом, розрахунками, неякісним сервісом в закладах. Що стосується

концепції, то, на нашу думку в ресторанному бізнесі діє правило 7P, де кожна буква означає важливий аспект бізнесу: *product* - продукт, *price* - ціна, *place* - місце продажу, *promotional* - просування, *people* - люди, *process* - процес, *physical evidence* - фізичне оточення. І якщо бути уважним до кожного з пунктів, збільшується ймовірність успіху проекту, якщо немає, то — зменшуються [37].

Крім цього, затребуваність ресторанного бізнесу зумовлена невеликим порогом входу в нього. На думку учасників ресторанного бізнесу, вартість одного квадратного метра ресторану складе \$ 800 -1500 з урахуванням оренди, ремонту, купівлі меблів, устаткування і продуктів на перших порах. Простіше кажучи, навіть невеликий фаст-фуд чи кафе обійдеться від \$ 20 тисяч.

На думку учасників ресторанного бізнесу, рентабельність такого бізнесу складе 15-25%, в деяких випадках 40%. Термін окупності бізнесу – від 10 місяців до 5-7, іноді і більше років в залежності від формату закладу, вкладень в ремонт і обладнання та інших аспектів. Незважаючи на всі позитивні сторони ресторанного бізнесу, у нього існує ряд недоліків на відміну від виробничого чи іншого виду бізнесу. До негативних сторін відносяться помилки в плануванні, неякісний сервіс, помилки в розрахунках і багато інших проблем, які можуть негативно відбитися на статистиці ресторану [38].

За останні кілька років в Україні стало трохи простіше робити довгострокові економічні та інвестиційні прогнози, поведінку курсу валют стало трохи більш передбачуваним, знизилися банківські депозитні ставки. Важливим фактором, який впливає на ринок, також є гнучкість у величині необхідних вкладень в ресторанный бізнес. Фактично, діапазон інвестицій у відкриття ресторанного бізнесу надзвичайно широкий: він починається вже від \$ 30 тис. І в ряді випадків перевищує \$ 1 млн. Крім широкого охоплення підприємців з різними можливостями, ресторанный бізнес це ще й респектабельний бізнес, зараз дуже добре бути ресторатором.

Важливою передумовою для зростання кількох попередніх років стало достаток перебували в мало затребуваних орендних приміщень. В даний момент досить багато закладів, які працюють на вигідних умовах оренди, не відчуваючи за цією статтею щомісячних витрат надмірного навантаження. Втім, тепер, внаслідок зростання кількох попередніх років, знайти відповідне приміщення за адекватною ціною стало значно складніше, а це багато в чому стримує зростання. Окрім наведених передумов на зростанні сегмента також позначається збільшення на ринку пропозицій готових рішень: програмних продуктів, поставку та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальну розробку торгового обладнання під приміщення замовника [39].

Аналітиками Pro-Consulting було проведено дослідження ринку ресторанів. В ході аналізу були визначені специфіка, проблеми, фактори впливу на ринок харчування у ресторанах та кафе, охарактеризовано основні оператори і проведена їх сегментація по регіонах, ціною і кількістю точок. З кожним роком в країні відкривається все більше закладів, основна частка яких припадає на Київ та інші великі міста. Це можна розглянути на рис. 2.1.

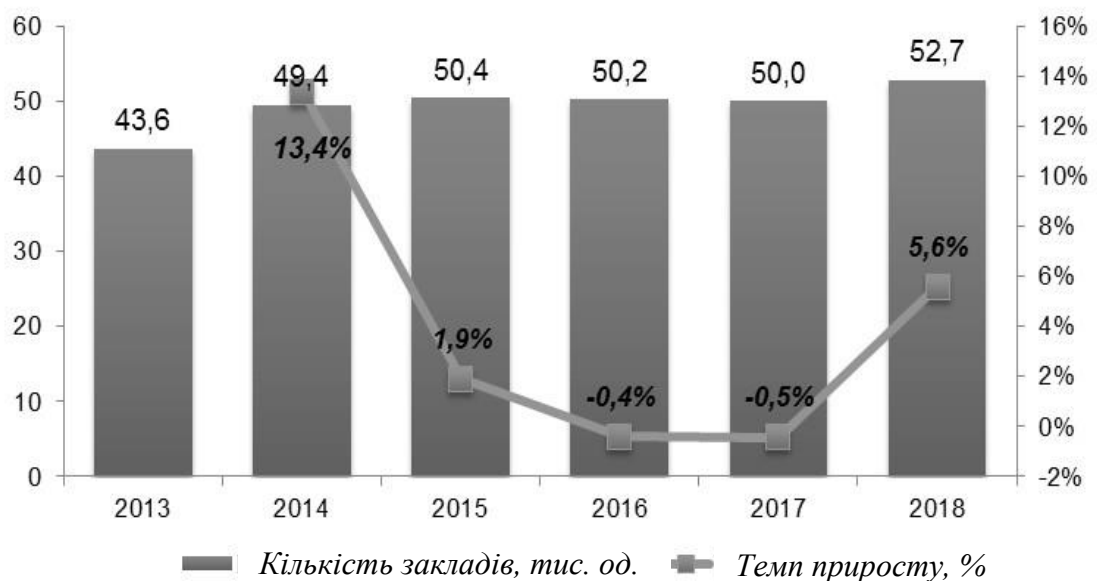


Рис. 2.1. Кількість ресторанів в Україні у 2013-2018рр., од. [40].

Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року. Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента. Внаслідок зростання кількох попередніх років і підвищення курсу долара, на який орієнтуються орендодавці при формуванні орендних ставок, знайти відповідне приміщення для відкриття закладу за адекватною ціною стало значно складніше, а це багато в чому стримує зростання.

Організація харчування в ресторанах при готелях стає все більш важливою послугою серед додаткових сервісів в закладах готельного бізнесу. Зростає кількість ресторанів при готелях, і розширюється асортимент послуг страв. В Україні характерна тенденція превалювання ресторанів високого цінового сегмента при готелях. Також готелю продовжать надавати значну конкуренцію кейтерингових компаній, так як мають власні приміщення, конференц-зали для бенкетів та діючу службу харчування.

Ринок кейтерингу в Україні освоєно незначно. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їх частка – близько 70%. Сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу доводиться на вітчизняні компанії. Чверть компаній, які працюють в сфері постачання готових страв – це постачальники харчування для шкіл та інших навчальних закладів. На результати їх діяльності з 2019 року впливати посилення контролю в сегменті.

На сьогоднішній день частка супутніх бізнесів в структурі продажів АЗС в цілому по ринку поки ще незначна і становить близько 5-10% виручки (для порівняння: на супутні послуги в сучасних автозаправних комплексах в США припадає понад 50% їх виручки).

Не остання роль відводиться розвитку франчайзингу в Україні, який є потужним каталізатором зростання в ресторанному сегменті. Сама по собі популяризація франчайзингу рік за роком стрімко збільшує кількість бажаючих інвестувати у відкриття власного ресторану під пізнаваним брендом. Занадто багато чому кількістю людей цікавий ресторанний бізнес,

але більша частина з них боїться самостійно, без будь-якого досвіду і чийогось супроводу, в нього заходити. Ресторатори прекрасно розуміють, що франчайзинг – найменш витратний варіант для клонування ресторанів під власною вивіскою по всій Україні.

Втім, в той час, як більшість людей, які займаються франчайзингом, недооцінюючи франчайзинг, мляво і з абсолютно несерйозним підходом намагається спробувати себе в цьому напрямку, їх більш далекоглядні конкуренти давно пожинають плоди своєї грамотної стратегії франчайзингового розвитку у вигляді бурхливого приросту нових точок. З кожним роком розвинені франчайзингові мережі стають все диверсифікувати і все більш дистанціюються в своєму успіху від інших гравців.

Сформована щільна конкуренція на ринку змушує рестораторів ретельно вишукувати оптимальне співвідношення націнки для кожної позиції в меню. Більш того, оптимальне співвідношення націнки з плином часу змінюється, тобто цінова політика повинна бути гнучкою і реагувати як на тенденції ринку, так і на зміни в локальній кон'юнктурі (конкуренція). Насправді, новачкам в ресторанному бізнесі досить складно сформувати ефективну цінову політику, покладаючись тільки на інтуїтивний підхід, але не на досвід.

У середовищі ресторанного бізнесу досить часто використовується поняття фудкост (*від англ. food cost* – вартість їжі, продуктів) – підсумкова вартість продуктових і непродуктових витрат ресторану [41]. Фактично, цінник в меню включає в себе на фудкост та націнку. Так, наприклад, до позицій з традиційно найбільшою націнкою відноситься чай, кава, хліб. Частково це обумовлено тим, що ресторан не зацікавлений в тому, щоб залишитися в мінусі, в тих випадках, коли заклад відвідують щоб поспілкуватися, але не замовляти основних страв. Найменша націнка – риба, суші.

Що стосується алкогольної продукції, то серед неї найбільшу націнку отримують коктейлі і вино, тоді як найменшу – міцний алкоголь, який і без

того має високу собівартість. Однак при тому, що міцний алкоголь зарубіжного виробництва має дійсно високу вартість, з українською продукцією все зовсім інакше, і тут у ресторатора вже більше можливостей для заробітку. Природно, в безлічі випадків для одного і того ж страви можна купувати вітчизняний або зарубіжний інгредієнт, від чого націнка може сильно коливатися.

Об'єктом дипломної роботи є ресторан «Жовте Море» у місті Києві на Оболоні за адресою Героїв Сталінграда 8, корпус 6. Історія назви та бренду бере свій початок ще більше 20 років тому. Історія бренду «Жовте море» починається в Москві. У 2000 році Олександр Орлов відкриває в столиці однойменний ресторан японської кухні. Концепція московського проекту – азіатський мотив в сегменті преміум з кухнями країн, що омиваються Жовтим морем. Протягом 9 років «Жовте Море» був одним з наймодніших і затребуваних ресторанів в російській столиці. Десять років тому воно було закрито, але Олександр Орлов відкрив два «Жовтих моря» в Києві, а потім продовжив мережевий проект в Москві [42].

Незважаючи на те, що ресторани перебувають в різних куточках міста, вони знаходяться в дуже красивих кварталах, один з них є об'єктом дипломної роботи, наступний знаходиться за адресою Дніпровська Набережна 26Д. Гості закладу можуть оцінити спокій, порядок, чистоти, зелені насадження, тишу – сидячи на відкритому повітрі на затишних літніх верандах. Головний акцент ресторан «Жовте Море» здійснений на високому рівні обслуговування. Так само ресторан гарантує високу якість страв, спеціальні сезонні пропозиції, позитивну атмосферу, що розташовує до насолоди делікатесами і напоями, музикою та спілкуванням.

Наразі, ресторан «Жовте Море» має форму власності ФОП (фізична особа підприємець). Це означає форму здійснення господарської діяльності від власного імені. Займатися цим видом підприємництва може фізична особа, що володіє повною цивільною дієздатністю і пройшло реєстрацію у відповідних державних органах. Необхідно зазначити, що ресторан «Жовте Море» –

мережа ресторанів з багаторічною історією роботи, кращими кухарями, деякі з них навіть стажувались в Японії, і найсвіжішими продуктами для приготування найсмачніших страв. «Жовте Море» славиться своїми ролами і суші, але смачні пропозиції для столичних гурманів цим не обмежуються.

Ресторан «Жовте Море» має саме таку назву, тому що у Жовтого моря є географічна особливість – воно омиває береги Китаю, Кореї та Японії. Відповідно, кухня і дизайн ресторану увібрали в себе кращі елементи цих країн.

Логотип ресторану «Жовте Море» у вигляді японського ієрогліфа означає – «завжди перший, завжди на вістрі успіху». «Жовте Море» - це ресторани, куди можна прийти всією сім'єю на веселий недільний обід, діловому чоловічкові заскочити з колегами або партнерами в будень в обідню перерву на ситні бізнес-ланчі, а закоханій парі – заглянути на романтичну вечерю при свічках. За більш ніж десять років існування «Жовтого моря» в Києві став одним з улюблених місць японської кухні для жителів столиці.

Режим роботи ресторану – з 11:00 до 23:00, що дозволяє обслуговувати як обіди і вечері, так і банкети та інші заходи. Більше того, ресторан працює на доставку з 11:00 до 22:45, замовлення направлені до оператора ресторану «Жовте Море», обробляються, заносяться до кіперу, а потім кур'єр доставляє замовлення гостей протягом півтори години. Також, як вже було зазначено, ресторан «Жовте Море» може надати послуги з організації днів народження, ювілей, провести корпоративи, ділові обіди та дитячі свята. В цьому випадку меню заходу складається окремо і узгоджується з адміністрацією і шеф-кухарем. Також кожного дня у ресторані працює швидка доставка їжі та замовлення з собою.

За роки роботи і з підвищенням стандартів якості команда ресторану змінювалася. Зараз на кухні «Жовтого моря» працюють тільки професіонали, які не бояться експериментувати і прагнуть розвивати свою компетентність. Деякий час тому було оновлено меню ресторану, гості були здивовані стравами італійської кухні – самої, з точки зору підприємця, затребуваною і

улюбленою українцями. Взагалі керівники ресторану прагнуть йти в ногу з часом і слідувати трендам. У 2019 році ресторан «Жовте Море» порадував гостей стильним креативним дизайном, зробленим під час ремонту і частково оновленим меню.

Зал ресторану, розрахований на 70 місць, практично завжди наповнений вщерть. Простий інтер'єр з довгими вітринами – вікнами, диванами, протяжною барною стійкою, паперовими ліхтариками, перегородками зі штучного бамбука і справжнім водоспадом за склом перебирає майже ніякого смислового навантаження (до речі, ресторани в Києві і в Москві проектував один архітектор Влад Челноков). Інтер'єр закладу виконаний в дусі японського мінімалізму. У залі м'які меблі зі строкатою оббивкою, цікавий графічний декор, багато світла і живих квітів. В оформленні інтер'єру ресторану представлена справжня естетика японських культурних і кулінарних традицій. Створити і втілити в життя ідею «маленької Японії» допомогли художники і майстри-меблярі.

Відмінною рисою дизайну ресторану «Жовте Море» можна назвати гуманний компроміс між східним колоритом і європейським комфортом. Традиції національної японської архітектури визначили вибір основних матеріалів, використаних при створенні інтер'єру. Грубий камінь потужних несучих колон і масивне дерево прямокутних конструкцій строго ділять основний зал на мініатюрні затишні простору для численних гостей. Для неквапливого спілкування поза хаосу гості можуть сховатися на другому поверсі біля акваріуму за розсувними ширмами. Він нагадує кімнату для чайної церемонії – одну з вершин японської естетики. Легкий витончений бамбук, папір з сухого листя, мальовничі сюжети на стінах і спеціально придумана і виготовлена меблі дозволяють європейцеві зі звичним комфортом зануритися в загадковий світ Країни Вранішнього Сонця.

Гість ресторану «Жовте море» - це людина, яка хоче спробувати щось незвичайне, при цьому дотримується правил здорового і збалансованого харчування. За словами підприємця, «Жовте Море» - це скоріше сімейний

ресторан, куди люблять заглядати сім'ї з дітьми. Для молодших гостей в ресторанах обладнали багатофункціональні дитячі ігрові зони з іграшками, приставками і телевізором, де показують мультфільми.

Отже, для маленьких гостей «Жовтого Моря» після ремонту існує велика дитяча кімната, яка із радістю разом з відповідальною нянею зустрічає наймолодших гостей. Там стоїть телевізор, багато іграшок, розмальовок, а найголовніше, це те, що столи розташовані так, що батьки дуже поряд і влюбий момент можуть побачити своїх дітей. Більш того, на іншій сторінці розмальовки знаходиться дитяче меню, яке в своєму різноманітті має філе лосося та курячу котлету на пару, курячий бульйон, солодкий рол та сирні кульки, а як напої були створені чудові та легкі дитячі коктейлі у гарних бокалах. Це все спрямовано на те, аби гості були задоволені сервісом та їжею, а їхні малюки у захваті від дитячої кімнати та вишуканих дитячих страв.

Для того, щоб гість повертався в ресторан, необхідно підтримувати стабільний рівень в декількох сферах: якісна і смачна кухня, уважний і ввічливий персонал, комфортна атмосфера. У «Жовтому Море» створена атмосфера домашнього тепла і затишку, де добре з сім'єю і друзями, куди приходять «з приводу» і без.

На нашу думку, кожне підприємство має свою організаційну структуру управління, та ресторан «Жовте Море» не є винятком. Структура управління підприємствами ресторанного господарства формується під впливом загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки.

Ресторан «Жовте Море» має лінійну структуру. *Лінійна організаційна структура управління* характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться один керівник наділений усіма повноваженнями і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і зосереджують у своїх руках всі функції управління [43]. Лінійній структурі управління властиві простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість при адаптації до мінливого ринку. Керівник має широкі повноваження, проте незначні

можливості при вирішенні проблем, що вимагають глибоких спеціалізованих знань. Організаційна структура управління ресторану «Жовте Море» зазначена на рис. 2.2.

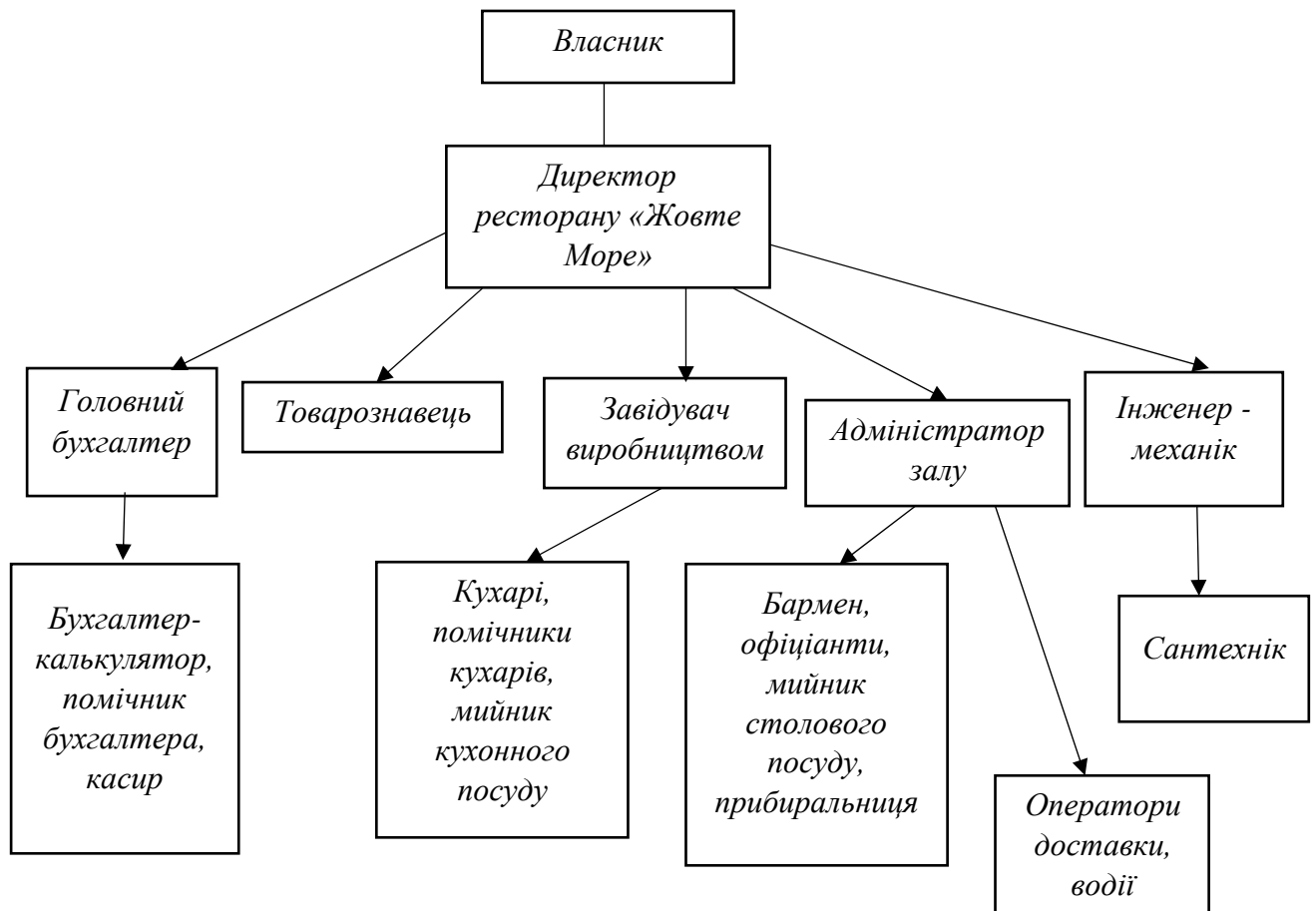


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ресторану «Жовте Море».

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, можна побачити, що найвищим у структурі ресторану «Жовте Море» є власник підприємства. Функціями власника є своєчасне внесення певну частку в статутний фонд, знайдення приміщення та персоналу для того, аби можна було відкрити ресторан. Також власник не має поширювати інформацію про господарську діяльність підприємства як комерційної, так і загального характеру, зберігаючи конфіденційність.

За структурою після власника – є директор ресторану «Жовте Море». Директор ресторану оформлює документи, необхідні для здійснення діяльності з надання послуг громадського харчування та забезпечує надання клієнтам необхідної та достовірної інформації про послуги, що надаються.

Директор ресторану «Жовте Море» забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці та обов'язково здійснює контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, оцінку результатів виробничої діяльності та якості обслуговування клієнтів. Також, що є не мало важливим, директор веде переговори та укладає договори поставки продовольчих товарів, напівфабрикатів і сировини, забезпечує їх своєчасне отримання, контролює терміни, асортимент, кількість і якість надходження і реалізації продуктів.

Директор є головним управлінцем для наступних підрозділів: головний бухгалтер, товарознавець, адміністратори залу, завідувачі виробництва (шеф та су-шеф ресторану), та головний інженер. Тепер, необхідно розглянути їх функції більш детальноше.

Структурний підрозділ головного бухгалтера складається з бухгалтера, калькулятора, помічника бухгалтера та касира. Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності та контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності організації. Калькулятор ресторану веде облік товарів та інших необхідних для приготування страв матеріалів, розраховує технологічні і калькуляційні карт на страви та коригує зазначені документи при зміні закупівельних цін, складу меню або впровадження нових технологічних процесів.

Бухгалтер та помічник бухгалтера очолюють роботу по підготовці та прийняттю робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів, застосовуваних для оформлення господарських операцій, по яких не передбачені типові форми документів внутрішньої бухгалтерської звітності та забезпечують порядок проведення інвентаризацій. Касир несе відповідальність за касу ресторану, чітко розраховує чеки ресторану та подає всю інформацію бухгалтеру, або помічнику бухгалтера.

В наступному підрозділі є товарознавець ресторану, який забезпечує наявність на кожен партію продовольчих товарів, в тому числі сировини, використовуваного для приготування продукції громадського харчування, документа, що містить відомості про виробника та якість продукту (сертифіката відповідності, гігієнічного висновку та декларацію).

У підрозділі завідувачів виробництвом (шефа та су-шефа) є кухарі, помічники кухарів та мийники кухонного посуду. Шеф-кухар ресторану становить заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати і сировину, забезпечує їх своєчасне придбання і отримання з баз і зі складів, контролює асортимент, кількість і терміни надходження та реалізації продуктів. В обов'язки су шефа в ресторані входить координування та організація правильної роботи кухарів і кухонних працівників, він відповідає за закупівлі продуктів, перевіряє страви перед подачею, а також бере участь в розробці меню і нових рецептів. Кухарі та помічники кухарів виконують завдання шефа та су-шефа та готують страви, аби задовільнити потреби гостей. Мийник кухонного посуду мие весь необхідний посуд.

Наступний дуже важливий підрозділ відноситься до залу ресторану, в якому найголовнішими є адміністратори ресторану. Менеджер здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану. Більш того, менеджер підтримує комфорт і приємну атмосферу для гостей в залі та управляє персоналом (навчання новачків, складання графіків роботи, мотивація співробітників, контроль робочого процесу). І веде роботу з документацією, звітами та інвентаризацією.

Бармени готують напої, слідує всім технологічним картам приготування напоїв та обслуговують гостей за барною стійкою. Офіціанти залу приймають замовлення від гостей, отримують від них розрахунок за послуги, прибирають столи після уходу відвідувачів, сервірують столи до приходу нових відвідувачів. Прибиральники ресторану відповідають за прибирання приміщень, коридорів, сходів, збирають і транспортують сміття

та відходи у встановлене місце. Також в їх обов'язки входить чистка і дезінфікування гардеробних та залу ресторану.

Головний інженер-механік виконує такі посадові обов'язки, як визначення технічної політики і напрямки технічного розвитку підприємства. Також керує розробкою заходів з реконструкції та модернізації підприємства. Сантехнік забезпечує справний стан, безаварійну і надійну роботу обслуговуваних систем центрального опалення, водопостачання, каналізації і водостоків, правильну їх експлуатацію, своєчасний якісний ремонт.

Також за лінійною структурою управління директор керує операторами доставки та водіями. В обов'язки оператора входить приймання замовлень, обробка їх, дзвінок до гостей та упаковка замовлень. А до функцій водія входить розвозка замовлень та розрахунок гостей терміналом або готівкою.

Необхідно аналізувати оптимальність даної організаційно – штатної структури. Структура управління ресторану «Жовте Море» є ефективною, тому що відповідає необхідним показникам. В першу чергу тим, які характеризують ефективність системи управління: спостерігається збільшення обсягу випуску продукції, збільшення прибутку. Дана організаційна структура управління характеризується продуктивністю апарату управління, адаптивністю системи управління, оптимальністю, що в свою чергу говорить про ефективність даної організаційна структура.

Для оцінки ефективності управління важливе значення має визначення відповідності системи управління і її організаційної структури об'єкту управління. В даному випадку – відповідає.

Проаналізувавши склад функцій в ресторані «Жовте Море» констатуємо збалансованість складу і цілей управління, відповідність чисельності та складу робітників обсягом та складністю робіт, потужності і швидкодія. Повнота відображення досягається ефекту. У кожного підрозділу є свій керівник, який відповідає за свій персонал, мотивує та контролює роботу своїх підопічних. У підсумку, сутність організаційної структури полягає в делегуванні прав і обов'язків для поділу праці. Організаційна структура ресторану є

відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Метою організаційної структури є: розподіл праці, визначення завдань і обов'язків працівників та визначення ролей і взаємин.

2.2. Характеристика фінансово-господарської діяльності ресторану «Жовте Море»

Для характеристики фінансово-господарської діяльності ресторану «Жовте Море» необхідно виокремити основні техніко-економічні показники підприємства. Техніко-економічні показники - система економічних показників, що характеризує матеріально-виробничу базу підприємств і комплексне використання економічних ресурсів [44].

Техніко-економічні показники дозволяють:

- проводити порівняння технічного та організаційного рівня підприємств;
- виявляти резерви;
- поліпшувати розробку поточних та перспективних планів;
- планувати і аналізувати організацію виробництва, рівень техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів;
- встановлювати прогресивні техніко-економічні норми і нормативи.

Техніко-економічні показники включають в себе:

- загальні показники (єдині для всіх підприємств):
- рівень механізації виробництва (питома вага робітників, зайнятих механізованою працею; частка механізованої праці в загальних витратах праці; рівень механізації і автоматизації виробничих процесів);
- рівень спеціалізації промислового виробництва (питома вага спеціалізованого виробництва або галузі в загальному випуску даного виду продукції; ступінь завантаження галузі або підприємства виготовленням основної (профільної) продукції; кількість груп, видів і типів виробів (конструктивно і технологічно однорідних), що випускаються підприємствами галузі; частка продукції підприємств і

- показники організаційного і технічного рівня виробництва (серійність продукції, що виготовляється, наявність автоматичного, спеціального та спеціалізованого обладнання в загальному парку, частка стандартних і уніфікованих деталей, вузлів).

Основною характеристикою техніко-економічного аналізу діяльності підприємства є його системність і комплексність. Комплексність полягає у всебічній і взаємозалежній оцінці елементів, аналізі багатьох характеристик діяльності підприємства, що відображаються системою аналітичних та оціночних показників [45]. Розглянемо техніко-економічний аналіз ресторану «Жовте Море», наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників діяльності ресторану «Жовте Море» за 2017 та 2018рр.

№	Показники	2017	2018	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1	Товарообіг, грн	3592136	3752300	160164	4,4
2	Середня чисельність працівників, чол	37	40	3	8,1
3	Продуктивність праці, грн	97084	93807	-3277	-3,4
4	Фонд оплати праці, грн	992310	1265500	273190	27,5
5	Собівартість, грн	1702120	1762300	60180	3,5
6	Валовий прибуток, грн	1890016	1990000	99984	5,2
7	Чистий прибуток, грн	1838472	1946555	108083	5,8
8	Рентабельність основної діяльності, %	51,1	51,8	-	1,3
9	Рентабельність продажів, %	48,4	49,2	-	1,6
10	Середньорічна вартість основних фондів, грн	1711404	1406375	-305029	-17,9
11	Фондомісткість, грн	0,48	0,37	-0,11	23

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.1 показують, що за 2018 рік у ресторані «Жовте Море» виручка від продажу продукції, робіт, послуг збільшилась на 2,3%. Збільшення темпів зростання матеріальних витрат призвело до збільшення собівартості продукції, робіт, послуг 2,4%. Чисельність персоналу «Жовтого Моря» збільшилася не дуже сильно, всього на 3 чоловік в 2018 році.

У 2018 році спостерігається значне збільшення показників прибутку в порівнянні з 2017 роком, більше детально це те, що чистий прибуток збільшився на 108083 гривень.

В основі ефективного планування в ресторані лежить системний підхід, заснований на всебічному і послідовному вивченні стану підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища. Бухгалтерія ресторану «Жовтого Моря» платить всі податки, які належить сплачувати товариству з обмеженою відповідальністю. Проведемо дослідження фінансової діяльності ресторану «Жовтого Моря». Товарообігом називають обсяг продажів товарів організацією торгівлі в грошовому вираженні за певний період часу. Аналіз товарообігу дозволяє оцінювати відповідність наявних товарів попиту населення для вжиття заходів щодо оптимізації структури товарообігу, збільшення обсягу продажів. Розглянемо ці показники у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників господарської діяльності ресторану «Жовте Море» за 2017-2018рр.

<i>№</i>	<i>Показники</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2017 к 2018рр.</i>
1	<i>Товарообіг – всього, грн</i>	3592136	3752300	4,46
2	<i>В т.ч. оборот по продукції власного виробництва, грн</i>	718427,2	863029	20,13
3	<i>% До товарообігу</i>	20	23	-
4	<i>Оборот по покупним товарам, грн</i>	2873709	2889271	0,54
5	<i>% До товарообігу</i>	80	77	-

Продовж. табл. 2.2

6	Валовий дохід, грн	1890016	1990000	5,3
7	% До товарообігу	52,6	53,0	0,8
8	Витрати виробництва та обігу, грн	1702120	1762300	3,5
9	% До товарообігу	47,4	47,0	-0,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.2., товарообіг ресторану за 2018 рік збільшився в порівнянні з 2017 роком на 4,46%. Валовий дохід за 2018 р склав 1990000 грн., що більше 2017 року на 5,3%. Витрати виробництва також зросли в 2018 р в порівнянні з 2017 роком на 3,5%.

Основними статтями витрат обігу в ресторані «Жовте Море» є:

- витрати на виплату заробітної плати;
- інкасація торгової виручки;
- закупівля продуктів і спиртогорілчаної продукції;
- оренда приміщень;
- утримання приміщень;
- амортизаційні витрати;
- позавідомча охорона;
- електроенергія;
- витрати на рекламу;
- поточний ремонт.

2.3. Особливості та оцінка позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

Обличчям компанії є результатом великої роботи групи фахівців: маркетологів, дизайнерів, психологів, лінгвістів і фахівців з піару. Його значення надзвичайно важливе, так як успішний і ретельно продуманий образ допомагає завоювати любов споживачів, завдяки чому об'єкт згодом займає лідерські позиції на ринку. Імідж компанії є відображення комерційної політики і орієнтує роботу організації на переваги певного класу покупців.

Цей образ залишається в свідомості громадськості не тільки за рахунок основної діяльності підприємства, а й за допомогою елементів фірмового дизайну: логотип, символ, товарний знак, стиль ділового етикету.

За допомогою хорошої репутації можна не тільки забезпечити високий дохід, а й застрахувати бізнес-об'єкт від банкрутства на довгі роки [46]. Створення позитивного іміджу – щось більше, ніж просто хороша рекламна кампанія, це – багатосторонній план, всі частини якого взаємопов'язані. План ефективний тоді, коли всі його складові частини працюють разом.

Розглянемо найголовніші характеристики позитивного іміджу ресторану «Жовте Море», шляхом аналізу сильних сторін ресторану. Наприклад, меню ресторану. Головна мета ресторану «Жовте Море», це аби страви японської кухні доставляли естетичне і гастрономічне насолоду. А також, важливо розуміти, що яскраві, красиві і натуральні кольори збуджують апетит і радують око. І на сьогоднішній день в Києві успішно працюють два ресторани мережі «Жовте Море» - на Дніпровській набережній, 26Д і проспекті Героїв Сталінграда, 8.

Кухня ресторану, насправді, притягує своєю простотою і геніальністю. Не секрет, що до японської кухні легко звикнути, і більше, крім цих шикарних страв не захочеться їсти більше нічого іншого. Людина, що зуміла відчутти і відчутти страви японської кухні в ресторані «Жовте Море», занурюється в невичерпне круговорот смакових відчуттів, що не набридають, а хочеться повернутися до них знову і знову. І це не випадково, адже організм кожної людини відчуває, що йому потрібно, і змушує вибирати тільки якісні і корисні продукти.

Меню ресторану – це ретельно складений путівник по світовим кулінарним хітам. Тут кожен знайде те, що йому сьогодні по душі, будь то традиційна японська кухня, віртуозно виконана паназійська класика на авторський манер або європейські гастрономічні канони. За розробку меню в ресторанах «Жовте Море» відповідає команда фахівців: шефи, технологи, маркетингологи. Керівництво мережі регулярно залучає фахівців для створення

нових креативних пропозицій. Зараз, наприклад, гостям «Жовтого моря» пропонують меню з хітами італійської та європейської кухонь з авторських рецептами іменитого українського шеф-кухаря.

Меню ресторану «Жовте Море» пропонує щось середнє: авторську кухню від дуже талановитого шефа, націленого на те, щоб з простих, часто вітчизняних товарів робити по-справжньому цікаві страви, ціни яких можна побачити на сайті ресторану (<https://zheltoemore.com.ua/menu/seti/>). Меню по-справжньому дивує: гість, пробуючи кожне нову страву, відточена за смаком, продумана по подачі, вивірена по виконанню, розуміє, що він потрапив у чудовий заклад, де дійсно піклуються про гостей [47].

В меню ресторану «Жовте Море» гість може обирати страви із категорій: гарячі страви (локшина, рис та страви, які смажені на тепані), стейки із телятини та лосося, сібас на пару, або на грилі, різноманіття супів тайської та японської кухні, десерти, приготовлені з ніжнього крем-сиру, або шоколадні кекси. А найголовнішим в меню японського ресторану «Жовте Море», є звісно ж суші, сашімі та роли. Спеціально для великих компаній були створені сети із різних ролів, які порадуєть усіх гостей закладу. Японська кухня здобула велику популярність у всьому світі не лише завдяки вишуканому смаку страв, але і через надзвичайну користь яку вони несуть. Морепродукти, збагачені мінералами та жирними кислотами, необхідними для здорового функціонування організму. Також, існують гарячі роли, спеціально для тих людей, хто не любить сиру рибу. За якість риби на суші та роли відповідають кухарі ресторану, які дуже відповідально до цього ставляться і ретельно відбирають тільки найкращий лосось, тунець та вугор.

До суші сету можуть входити як традиційні суші і роли так і фірмові. Фірмові суші і роли крім рису, норі та риби можуть містити в складі овочі, омлет, майонез та інші види продуктів – тут все залежить від кухаря. Сашімі – традиційна закуска в японській кухні. Подають сашімі як аперитив, перед основними стравами.

Саме сашимі допоможе вам оцінити справжній смак риби, та повністю насолодитись усіма перевагами японської кухні. Готують сашимі з філе різноманітних сортів риби, яке нарізається невеликими шматочками та традиційно подається з дайконом (різновид редьки), соєвим соусом, васабі та імбирем. Святим для жителів країни, де сходить сонце, є і сам процес приготування їжі. Використання автоматизованого обладнання тут не шанують. Традиційні страви повинні бути виготовлені руками майстра і сашимі не є виключенням. Розглянемо невеличку частину меню, яке повністю характеризує меню ресторану «Жовте Море», представлене у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Меню ресторану «Жовте Море»

№	Категорія	Назва	Опис
1	Сети	Сет "Дракон"	Він складається з трьох видів ролів – "Золотий дракон", "Зелений дракон" та "Червоний дракон". Цей суші сет є улюбленцем серед поціновувачів насичених та пікантних смакових поєднань.
2		Сет "Філадельфія"	Він складається з трьох видів неймовірно ніжних ролів, до складу кожного з яких входить м'який сир "Філадельфія".
3		«Чіо» сет	Він складається з чотирьох ролів: Зан суші макі, кунсей філадельфія, драгон макі та кунсей ікура макі
4	Суші та сашимі	З вугрем З хіяші З лососем (копченим) З тунцем З гребінцем З ікрою З окунем З креветкою	Традиційні суші являють собою грудочку рису, заправленого рисовим оцтом, зі шматочком риби зверху, також можуть мати циліндричну форму і бути загорнутими в норі – листя червоних морських водоростей. Сашимі це нарізка свіжої риби, яка викладається на цуму – дайкон, огірок та моркву, нарізану маленькими скибками.

Продовж. табл.2.3

5	Роли	«Сяке Філадельфія»	Найпопулярнішими з них по праву можна назвати “Філадельфія” і “Каліфорнія”. Із назв зрозуміло, що вперше вони були винайдені американськими кухарями, та були названі на честь окремих штатів. Особливістю ролу “Філадельфія” є додавання в нього однойменного вершкового сиру, який в начинці поєднується з авокадо, огірком, ікрою і деколи зеленою цибулею. Рол “Каліфорнія” від початку мав в начинці м’ясо краба та авокадо, але ціна такої страви досить висока. Зараз крабове м’ясо в ньому може бути замінене різними видами риби. Також в меню можна побачити популярні види ролів як “Золотий дракон”, “Червоний дракон”, “Зелений дракон”, “Унагі” та всіма улюблені теплі ролі. Дуже радимо скуштувати наш фірмовий рол “Жовте море”.		
6		«Кунсей Філадельфія»			
7		«Каліфорнія з лососем, або тунцем»			
8		«Драгон Макі»			
9		«Кайто Макі»			
10		«Фукуніджі Макі»			
11		«Кітамі Макі»			
12		«Зелений Дракон»			
13		«Золотий Дракон»			
14		Фірмовий рол «Жовте Море»			
15		Теплий рол «Кантай Макі»			
16		Теплий рол «Кані драгон Макі»			
17		Теплий рол «Кінг Макі»			
18		Закуски		«Ізумі Спрінг Рол»	Обсмажений рол з окунем, сиром та шпинатом. Рол з тонкого тіста обсмажується до хрусткої скоринки.
19				«Торі Рору»	Ця закуска являє собою рулетики з куркою, сиром, луком та грибами. Подається з кисло-солодким соусом. Дуже поживна страва.
20				«Сяке Шису»	Холодна закуска із лосося, огірка та лука, заправленого гострим соусом.

Продовж. табл.2.3

21	Супи	«Торі рамен»	Це є японський суп з локшиною рамен і м'ясом. Традиційно цей суп готується зі свининою, але часто можна зустріти рамен з куркою.
22		«Сяке тядзуко»	Це є традиційний японський суп з лососем, рисом, водоростями норі, рибним бульйоном, кунжутом і соєвим соусом.
23		Місо суп	В суп входить паста місо, що готується з соєвих бобів, сиру тофу, рибного бульйон та морських водоростей
24	Гарячі страви	Креветки в устричному соусі	Креветки, смажені з овочами в устричному соусі.
25		«Ахіру Сантай Які»	Качина грудка, смажена на тепані разом із яблуками, корицею та луком.
26		Тяхан	Смажений рис з овочами: на вибір з куркою та горішками, телятиною та часником, морепродуктами та часником.
27		Локшина із свининою, креветками та куркою, яловичиною, качкою	Смачна скляна (рисова локшина) з різним м'ясом та овочами.
28	Десерти	Морозиво та сорбет в асортименті	На вибір: ванільне, шоколадне, фісташкове, зелений чай, лісова ягода, малинове, апельсинове.
29		Шоколадний Мус	Смачний шоколадний десерт – фондан, подається разом із морозивом зелений чай та із цим поєднанням допомагає якнайкраще відчутти смак.
30		Медовик	Фірмовий медовик ресторану «Жовте Море»

Продовж. табл.2.3

31	Дитяче Меню	Філе лосося або куряча котлета на пару	Спеціально для маленьких гостей ресторану «Жовте Море» було створено дитяче меню, де в якості основної страви батьки можуть обрати курячу котлету, або філе лосося на пару та гарнір на вибір: локишина або картопляне пюре.
32		Курячий бульон	Смачний бульончик для дітей із локишини, моркви перепелиних яєць, фрикадельок та посипається укропом.
33		Солодкий рол	Він складається із свіжих фруктів: ківі, ананас, полуниця та м'якого сиру, потім закручується у рол та дітки смакують найсмачніший десерт.

Джерело: складено автором, згідно даних підприємства (<https://zheltoemore.com.ua/restorany/>)

Як вже було зазначено, гастрономічна концепція ресторану – це традиційна японська кухня, паназійська класика на авторський манер, європейські гастрономічні канони.

Щодо карти бару, то вона радує гостей закладу різноманітністю: традиційні японські напої, домашні вина, широкий вибір східних чаїв, класичних і авторських коктейлів. А тим, хто вважає за краще безалкогольні напої, безсумнівно, припадуть до душі домашні лимонади. А для тих, хто віддає перевагу щось міцніше, представлена винна карта, де справжні поціновувачі можуть насолодитися величезним вибором алкогольних напоїв.

Наступним кроком для аналізу характеристики позитивного іміджу ресторану «Жовте Море» це те, що рекламні засоби та зовнішній стиль ресторану «Жовте Море» розвинуті на великому рівні. Рекламні засоби дуже впливають на формування іміджу підприємства, отож директор ресторану «Жовте Море» з відповідальністю до цього поставилась та створила цілу низку партнерства. Отож, Ресторан «Жовте Море» має багато партнерів, які залюбки рекламують цей заклад і надають повну інформацію:

- *Uber Eats* [48];
- *Glovo* [49];
- *Menu.ua* [50];
- *Ракета* [51];
- *Фабрика Лояльності* [52],
- *Telegram Chat Bot* [53];

Через ці програми гість може забронювати столик та замовити замовлення з собою, або доставку, повністю ознайомившись з меню ресторану «Жовте Море», цінами, інгредієнтами та вагою страв.

Отже, проаналізувавши стан позитивного іміджу ресторану «Жовте Море», можна зазначити, що інтер'єр на високому рівні, з недавнішим ремонтом та дитячою кімнатою, локація біля житлових будинків, та офісів отож гості можуть отримувати насолоду у ресторані, як із сім'єю, так і з діловими партнерами на діловій зустрічі. Наступне, що слід зазначити, це велике та різноманітне меню ресторану, яке включає в себе цілу низку суші, сашімі та ролів із різним составом, смачні та гарячі супи, гарячі страви, закуски та десерти. Надалі, на нашу думку, така велика кількість партнерів дозволяє поширювати інформацію про ресторан у великих обсягах.

Більш того, на нашу думку, ресторан «Жовте Море» має високоякісне обслуговування. Адже ресторанному сервісу належить найважливіша роль – це зручність і приємні відчуття гостей і ресторан дуже добре справляється із цією задачею. Не можна забувати про те, що обслуговування повинно починатися від прийняття замовлення до дверей гостей. Зараз, ресторан має можливість оформлювати тільки доставку, тому обслуговуючий персонал ресторану повинен бути в достатній мірі обізнаний в тому, як залучити гостя, проводити спілкування з ним, аби потім по завершенню карантину та більш сприятливих економічних умовах, ці гості, які замовляли додому їжу стали постійними гостями залу ресторану.

Для підтримання позитивного іміджу ресторану «Жовте Море» необхідно розробити технологічні карти та запустити доставку здорової їжі.

На нашу думку, це той самий аспект, якого дуже не вистачає ресторанів для того, аби зайняти найперші позиції серед ресторанів на ринку. Організація доставки здорових страв і напоїв з ресторану «Жовте Море» буде користуватися великою популярністю у гостей, адже можна запровадити це у дитячі садки та офіси, яких дуже багато на Героїв Сталінграду, де знаходиться ресторан. Вся справа в тому, що багато людей не можуть піти з роботи в обідню перерву, хтось не встигає приготувати вдома обід або вечерю, а деякі і зовсім не хочуть витратити свій дорогоцінний час. У цій ситуації їм приходить на допомогу доставка здорової їжі із ресторану «Жовте Море». Мінімальна термічна обробка, відмова від солі, використання тільки свіжих продуктів припадуть до смаку шанувальникам здорового способу життя.

Доставка буде здійснюватися швидко і оперативно. Для реалізації даного заходу, в першу чергу, необхідно доопрацювати сайт ресторану, розмістити на ньому актуальну інформацію, а потім придбати системи iikoDelivery (вона дозволить налагодити роботу доставки з максимальною ефективністю, зручністю, якістю і швидкістю) і iikoDeliveryMan (мобільний додаток для кур'єра служби доставки), найняти ще двох операторів для обробки заявок і двох кур'єрів-водіїв, замовити певну кількість контейнерів для перевезення цієї здорової їжі. Така послуга, як доставка саме здорових страв, принесе ресторану «Жовте Море» додатковий прибуток.

Що стосується бару, то деякі відвідувачі з напоїв хотіли б спробувати кисневі коктейлі, смузі і трав'яні чаї. Тому було прийнято рішення про розробку та запровадження «здорової» карти бару, яка буде складатися з 4 різних видів смузі, кисневих коктейлів на основі відварів трав і натуральних соків, а також свіжих соків, які раніше були представлені в меню. Для цього необхідно розробити карти бару з даними напоями, для кожного вказавши його корисні властивості і енергетичну цінність.

Для підтримки уваги і зацікавленості відвідувачів ресторану, для встановлення довірчих відносин з кожним з гостей для стимулювання до частого відвідування ефективним засобом є впровадження в систему

обслуговування гостей ще однієї програми лояльності, окрім тих, що ресторан «Жовте Море» вже має. У ресторані «Жовте Море» будуть використовуватися накопичувальні бонусні карти, що дозволяють гостям накопичувати бонуси з кожного замовлення в ресторані (10% з кожної суми), а потім витратити накопичені бонуси в ресторані. Крім того, дані карти будуть надавати іменинникам знижку 30% , а не 25% на всі позиції меню. Для реалізації даного заходу буде потрібно замовити 50 пластикових карт з індивідуальним дизайном, порядковим номером і магнітною смугою.

Більш того, На нашу думку, дієвим способом оцінки позитивного іміджу є SWOT - аналіз. SWOT означає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, і тому SWOT - аналіз - це метод оцінки цих чотирьох аспектів бізнесу. Фокусування SWOT-аналізу на конкретному сегменті забезпечить виявлення найбільш важливих сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз.

Можна використовувати SWOT - аналіз, щоб максимально використати все, що у підприємства є з найкращою перевагою організації, аналізувати всі слабкі сторони ресторану та знайти заходи, щоб виправити ситуацію. І підприємство може знизити шанси на невдачу, зрозумівши, чого вам не вистачає, і усунути небезпеки, які в іншому випадку могли б зненацька захопити підприємство. Розглянемо SWOT - аналіз ресторану «Жовте Море» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT – аналіз ресторану «Жовте Море»

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Можливості:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - місце розташування; -інтер'єр та меню; -фінансова стійкість; - здатність цільових споживачів; - традиція високої якості; обслуговування і гостинності - політика стимулювання продажів і просування товару. 	<ul style="list-style-type: none"> - використання новітніх технологій виробництва; - підвищення професіоналізму персоналу; - розширення мережі; - розроблена система навчання нових співробітників.

Продовж. табл. 2.4

<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Загрози:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - прибуток, який не задовольняє власника; - відсутність нових технологій приготування їжі; - відсутність мотивації персоналу, що характеризує слабкий характер керівника. - сервіс обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів; - сезонність; - зміна потреб і смаку гостей; - зростаючий конкурентний тиск.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної або неефективної роботи ресторану «Жовтого Моря», це стислий аналіз маркетингової інформації на підставі якого робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах.

Далі в дослідженні наведемо результати, проведеного нами аналізу іміджу ресторану «Жовте Море». Оцінка позитивного іміджу здійснювалася шляхом опитування гостей «Жовтого Моря», партнерів по бізнесу, та працівників фірми.. Кількість респондентів, які представляють дані експертні групи сприйняття, становили від 15 до 20 осіб. Результати дослідження знайшли своє відображення у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка показників позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

№	Показники іміджу	Оцінка
1	Внутрішній імідж ресторану	Імідж ресторану, що складається у персоналу, сприятливий, в силу: вони мають не зовсім налагоджену систему матеріального і морального стимулювання співробітників, але мають позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі та задоволені своєю роботою

Продовж. табл. 2.5

2	Імідж ресторану у гостей	Імідж ресторану у гостей формується не досить позитивний, а слабо виражений, в силу: не цілком розкручена система новітніх, популярних технологій; не повністю задоволені сервісом обслуговування.
3	Імідж першого лица	Всі якості і особливості особистості керівника ресторану утворюють єдиний портрет його образу, створюють позитивний імідж першої особи ресторану «Жовте Море». Керуючи рестораном, директор, перш за все, намагається досягти поставлених цілей.
4	Бізнес імідж ресторану	Уявлення партнерів про ресторан «Жовте Море» узгоджується з позитивним іміджем, що пояснюється великою кількістю інформації про ресторан, десять років на ринку послуг та гарний авторитет.
5	Соціальний імідж	Соціальний імідж ресторан виражений помірено, широка громадськість обізнана лише про деякі стратегічні цілі та акції.
6	Візуальний імідж ресторану	Візуальний імідж ресторану «Жовте Море» досить позитивний, і він відображається чудовим місцем розташування, нещодавнім ремонтом, гарним інтер'єром та чудовою атмосферою.

Джерело: складено на основі досліджень автора

Координуючою метою іміджу підприємства повинно бути повне і гідне відповідність своєму реально існуючому образу, при цьому мати потенціал, для його подальшого розвитку. Виходячи з цього, можна аргументувати, що сьогодні боротьба між конкурентами відбувається не стільки між різними видами виробів і продуктів, скільки між їх іміджами, незважаючи на ідентичність спектрів послуг або товарів, що пропонуються різними виробниками.

Одночасно за підсумками опитування експертів отримана, як оцінка реальних показників позитивного іміджу ресторану «Жовте Море», так і оцінка «дзеркального» іміджу, що виражає уявлення керівника ресторану про

позитивний імідж підприємства, що є представлене на рис. 2.3. Оцінка варіюється від 1 до 10, де 1 – найнижчий результат, а 10 – найвищий.

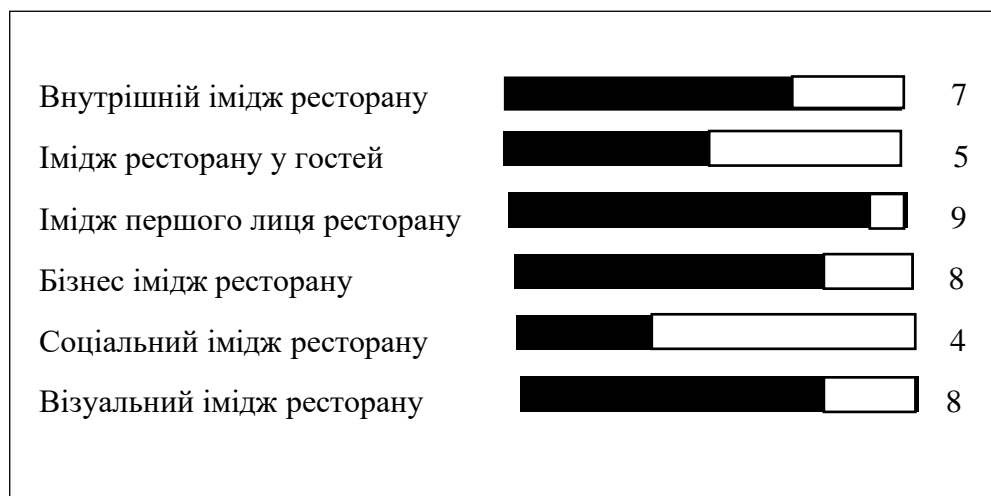


Рис. 2.3. Оцінка позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

Джерело: складено на основі дослідження автора

За підсумками аналізу діяльності ресторану «Жовте Море» по створенню позитивного іміджу приходимо до висновку, що діяльність в даному напрямку керівництвом і працівниками ресторану ведеться, але ще є значні недоліки. В організації мало і не систематично проводиться маркетингова діяльність і не про всі стратегічні цілі гості знають. В ході аналізу були виявлені факти, які надають несприятливий вплив на імідж ресторану, а саме:

- в ресторані відсутнє якісне обслуговування;
- в ресторані не в повній мірі використовуються можливості використання новітніх технологій;
- в ресторані відсутність якісного мотивування персоналу

Комплексний аналіз іміджу ресторану «Жовте Море» дозволив виявити важливі недоліки і упущення в іміджевому вирішенні ресторану, на ліквідацію яких буде запропоновано свій список заходів.

Попередні висновки, щодо сформованого, на сьогоднішній момент, позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»:

- корпоративний імідж ресторану «Жовте Море» в основному мало відповідає позитивному. Погляди директора ресторану безпосередньо про ресторан за різними показниками відображають його представлення

низки проблем в «рожевому» світлі (незважаючи на те, що значна частина підсумкових оцінок за структурними елементами корпоративного іміджу у керівництва ресторану та інших респондентів співпадають).

- у гостей ресторану фактично відсутні ясні і чіткі уявлення про цілі і місії ресторану, якість сервісу, що надається не сприяє формуванню позитивного іміджу ресторану.
- співробітники ресторану, так чи інакше, задоволені заробітною платою, немає системи стимулювання персоналу ресторану, отже слід зазначити низький рівень інформаційної публічності керівництва, донесення цінностей і місії готелю до працівників

Одним із елементів підтримання позитивного іміджу є підтримання мотивації та хорошої атмосфери персоналу на підприємстві, за допомогою ключових показників ефективності (*від англ. key performance indicators, KPI*). Ключові показники ефективності – це оціночна методика організацій, спрямована на формування показників, що сприяють досягненню цілей. Застосування KPI дозволяє організації оцінити не тільки своє становище на ринку, але і розглянути внутрішні механізми діяльності. Цей термін було запроваджено Пітером Друкером [2]. Під ключовими показниками ефективності (KPI) найчастіше розуміють інструменти, що сприяють якісному і кількісному вимірюванню поставлених цілей. Коли прийнятий показник не відповідає поставленим цілям, то і використовувати його немає потреби. У цьому полягає один з основних принципів, які потрібно розуміти для застосування KPI.

Висновки до розділу 2

У висновку до другого розділу дипломної роботи необхідно зазначити положення ресторанного бізнесу в Україні наразі. Немаленьку частку інвестування у ресторанний бізнес в нашій країні займають іноземці, яким дуже вигідно інвестувати у цей бізнес, тому з їх поміччю відкривається ще більше і більше закладів з кожним днем, адже інвестиції в ресторанний бізнес є на будь-який гаманець. Відкрити маленьку кав'ярню можна і з декілька тисяч доларів а , великий ресторан – за кілька мільйонів гривень.

Відомий факт людям, які працюють у цій сфері, що в перший рік роботи закривається близько 40% ресторанів і кафе. Це відбувається тоді, коли адміністрація не вгадала з концепцією, не знайшли потенційного споживача, неправильно вибрали місце для бізнесу або неправильно цей бізнес вели. Незважаючи на зовнішню легкість, ресторанний бізнес вимагає серйозних і нудних роздумів, що мають багато підводних каменів і скель.

Об'єктом дипломної роботи став вишуканий ресторан японської кухні «Жовте Море» за адресою Героїв Сталінграду 8, корпус 6. Це мережа ресторанів, яка знаходиться на ринку вже більше 10 років і не перестає радувати своїми смачними стравами, затишною атмосферою та якісним сервісом.

Це ресторан із багаторічною історією роботи, кращими кухарями, деякі з них навіть стажувались в Японії, і найсвіжішими продуктами для приготування найсмачніших страв. «Жовте Море» славиться своїми ролами і суші, але смачні пропозиції для столичних гурманів цим не обмежуються.

Ресторан має вивіску із зазначенням назви, інформацію про режим роботи. Тип ресторану вказано на дошці інформації при вході. Крім того, так само приведена копія ліцензії та телефони всіх необхідних керівників. Меню ресторану – це ретельно складений путівник по світовим кулінарним хітам, де кожен може знайти собі щось до душі: від гарячих страв (локшина, рис та страви, які смажені на тепані), стейки із телятини та лосося, сібас на пару, або

на грилі, різноманіття супів тайської та японської кухні до десертів, приготовлених з ніжнього крем-сиру, або шоколадних кексів.

На нашу думку, рекламні засоби дуже впливають на формування іміджу підприємства, отож директор ресторану «Жовте Море» відповідально до цього поставилась та створила цілу низку партнерства, таких як Uber.Eats, Glovo, Telegram Chat Bot, Ракета, Menu.Ua та Фабрика Лояльності. Через ці додатки гості ресторану можуть ознайомитись із меню та цінами ресторану, всіма пропозиціями та акціями, а потім зробити замовлення та насолоджуватись їм вдома, адже ресторан працює не тільки для гостей залу, а ще й на замовлення з собою та доставку. Цим займається відділ доставки, в який входять оператори доставки та кур'єри.

За проведеними дослідженнями фінансової діяльності ресторану «Жовтого Моря», можна зазначити, що у 2018 році спостерігається значне збільшення показників прибутку в порівнянні з 2017 роком, більше детальніше це те, що чистий прибуток збільшився на 108083 гривень, а це означає, що в основі ефективного планування в ресторані лежить системний підхід, заснований на всебічному і послідовному вивченні стану підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Було розглянуто SWOT-аналіз ресторану «Жовте Море», де можна побачити, що сильними сторонами підприємства є – місце розташування, інтер'єр та меню, фінансова стійкість, здатність цільових споживачів, традиція високої якості, обслуговування і гостинності, політика стимулювання продажів і просування товару.

А слабкими сторонами за дослідженнями автора є прибуток, який не задовольняє власника, відсутність нових технологій приготування їжі, відсутність мотивації персоналу, що характеризує слабкий характер керівника. Отже, необхідно заподіяти міри для того, аби запобігти збереженню позитивного іміджу на підприємстві за допомогою введення здорової їжі, характеристики сильних та слабких сторону та методу мотивації KPI's.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ РЕСТОРАНУ «ЖОВТЕ МОРЕ»

3.1. Напрямки розвитку позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

Найперше завдання для власника ресторану «Жовте Море» - це пошук реальної можливості піднести відвідувачам особливі послуги, такі як знижки, подарунки, та спеціальні пропозиції, передбачивши їх бажання або вловивши на ментальному рівні їх переваги. Ці переваги мають бути наразі у ресторанній сфері найрізноманітнішими. Щоб ефективно удосконалювати імідж ресторану, необхідно вивчити думки і думки клієнтів з приводу підприємства і виявити їх ставлення до підприємства і до самих послуг. Завдяки вдумливому аналізу з'явиться можливість з упевненістю прогнозувати поведінку відвідувачів і прогнозувати їх ставлення до тієї чи іншої інновації. Людський фактор в ресторанному бізнесі поки залишається одним з найважливіших критеріїв успіху. Ефективно впливати на нього допомагають не тільки дисципліна менеджерів і щоквартальні премії, а й системи автоматизації.

Сервіс в ресторані це те, що дарує послідовність дій персоналу від зустрічі гостя до його відходу з закладу. Сюди ж входять поведінкові патерни, комунікаційні орієнтири, навіть міміка і жести. Тут немає чітких правил, вибір інструментів залежить від очікувань публіки і концепції бізнесу. Чим рівень ресторану вище, тим вимоги до якості обслуговування жорсткіше, в сфері взаємодії це стосується, перш за все, оперативності реагування на побажання і запити гостей, загальною доброзичливості.

На нашу думку, ресторан «Жовте Море» повинен мати високоякісне обслуговування. Адже ресторанному сервісу належить найважливіша роль - це зручність і приємні відчуття гостей. Не можна забувати про те, що обслуговування повинно починатися від прийняття замовлення до дверей гостей. Зараз, ресторан має можливість оформлювати тільки доставку, тому обслуговуючий персонал ресторану повинен бути в достатній мірі обізнаний в

тому, як залучити гостя, проводити спілкування з ним, аби потім по завершенню карантину та більш сприятливих економічних умовах, ці гості, які замовляли додому їжу стали постійними гостями залу ресторану.

Головною метою позитивного іміджу ресторану має бути вміння нагодувати своїх гостей. Адже саме вони є цільовою аудиторією - тією частиною населення, яка буде відвідувати підприємство ресторану після кризи регулярно. І більшою мірою, не стільки заради насичення свого організму їжею, скільки заради приємного проведення часу.

Окрім того, до основних стандартів ресторану «Жовте Море» можна віднести: стандарти чистоти (чистота залу, робочих зон персоналу, вхідної групи), стандарти зовнішнього вигляду (форма персоналу, взуття, зачіски, прикраси, манікюр, макіяж), стандарти обслуговування гостей (сценарій обслуговування, конфліктні ситуації, компліменти і лояльність, зустріч гостей з дітьми, продажу, робота з запереченнями, зворотний зв'язок з гостем), стандарти подачі страв і напоїв (правила виносу страв та напоїв, компліментів і частувань, час подачі), стандарти сервіровки (до приходу гостя, під час його перебування, після прощання з гостям, в перервах між подачею страв).

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища вносять свої корективи в діяльність підприємств даного типу, іноді змушуючи активно боротися за рентабельність, конкурентоспроможність і положення компанії на ринку послуг харчування. Дані обставини змушують підприємства громадського харчування шукати відповідні шляхи оптимізації та вдосконалення своєї роботи, дотримуватися певної стратегії розвитку бізнесу, уважно ставитися до діяльності конкурентів і перетворювати недоліки свого функціонування в конкурентні переваги.

Вплив факторів негативно позначилося і на діяльності досліджуваного ресторану, що дало поштовх до пошуку способів підвищення ефективності організації послуг харчування. На нашу думку, дуже цікавою ідеєю є запровадження здорової їжі у ресторан «Жовте Море». Організація доставки здорових страв і напоїв з ресторану «Жовте Море» буде користуватися

великою популярністю у гостей, адже можна запровадити це у дитячі садки та офіси, яких дуже багато на Героїв Сталінграду, де знаходиться ресторан. Вся справа в тому, що багато людей не можуть піти з роботи в обідню перерву, хтось не встигає приготувати вдома обід або вечерю, а деякі і зовсім не хочуть витратити свій дорогоцінний час. У цій ситуації їм приходить на допомогу доставка здорової їжі із ресторану «Жовте Море». Мінімальна термічна обробка, відмова від солі, використання тільки свіжих продуктів припадуть до смаку шанувальникам здорового способу життя.

Доставка буде здійснюватися швидко і оперативно. Для реалізації даного заходу, в першу чергу, необхідно доопрацювати сайт ресторану, розмістити на ньому актуальну інформацію, а потім придбати системи iikoDelivery (вона дозволить налагодити роботу доставки з максимальною ефективністю, зручністю, якістю і швидкістю) і iikoDeliveryMan (мобільний додаток для кур'єра служби доставки), найняти ще двох операторів для обробки заявок і двох кур'єрів-водіїв, замовити певну кількість контейнерів для перевезення цієї здорової їжі. Така послуга, як доставка саме здорових страв, принесе ресторану «Жовте Море» додатковий прибуток.

Для підтримки уваги і зацікавленості відвідувачів ресторану, для встановлення довірчих відносин з кожним з гостей для стимулювання до частого відвідування ефективним засобом є впровадження в систему обслуговування гостей ще однієї програми лояльності, окрім тих, що ресторан «Жовте Море» вже має. У ресторані «Жовте Море» будуть використовуватися накопичувальні бонусні карти, що дозволяють гостям накопичувати бонуси з кожного замовлення в ресторані (10% з кожної суми), а потім витратити накопичені бонуси в ресторані. Крім того, дані карти будуть надавати іменинникам знижку 30% , а не 25% на всі позиції меню. Для реалізації даного заходу буде потрібно замовити 50 пластикових карт з індивідуальним дизайном, порядковим номером і магнітною смугою.

На нашу думку, мотивація персоналу є одним з найважливіших показників позитивного іміджу ресторану «Жовте Море». *Основні показники*

ефективності (KPI) - це потужний інструмент для роботодавців, коли справа стосується створення робочого середовища, що сприяє мотивації та прагненню працівників. Якщо вони правильно впроваджені, KPI можуть допомогти працівникам відчувати себе більш мотивованими, чітко окресливши цілі та дозволяючи працівникам бачити свій прогрес у досягнутому. Це може дати працівникам відчувати контроль над своєю роботою та спонукатиме їх стежити за власною роботою [54].

Більше того, це також може допомогти показати працівникам вплив, який вони мають на компанію в цілому. Підводячи підсумок, ця методика заохочує роботу в команді між працівниками та створює захоплене робоче середовище. Системи KPI можуть допомогти працівникам точно визначити, що від них чекає, окресливши конкретні цілі та обов'язки. Це можна розглянути на рис. 3.1.

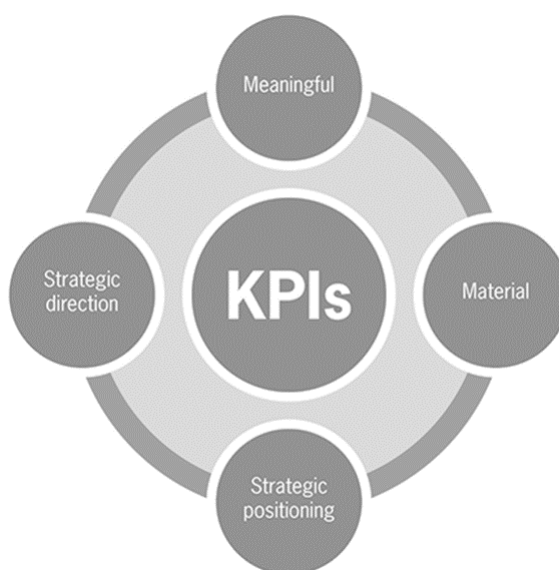


Рис. 3.1. Основні показники ефективності, KPI.

Джерело: «Communication. Relations. Management No.2.», V. Litvinova, D. Demanghon, A. Gawronska, V. Ivanova, M. Samarakoon, S. Misiak, 2019, p. 52», (Додаток В).

Для початку директору слід пам'ятати, що *мотивація* - це проста ринкова технологія, але досить потужна, щоб змінити позицію компаній на ринку і не має чогось універсального.

Це означає, що помилки, допущені керівництвом, можуть перетворити робочий процес у марну трату часу, що в кінцевому підсумку призведе до

зниження продуктивності, зниження конкурентоспроможності і, як результат, до повного краху будь-якого, навіть найперспективнішого починання. Для кожної людини мотивація - головна рушійна сила; якщо людина щось робить, то вже чогось хоче. І навпаки, якщо люди повинні виконувати роботу, яка не підкріплена бажанням; вони зроблять це через силу з відповідним результатом.

Але як немає абсолютно однакових людей, так немає і абсолютно подібних бажань. Тому те, що спонукає одного працювати на повну силу, другого не цікавить.

Це тому, що немає принципів, ідеальних для всіх. Наприклад, існує один із часто пропонованих способів підвищення зацікавленості працівників до результатів, який може здатися ідеальним: заробітна плата відбувається не за певною ставкою, а у відсотках від прибутку. Але виступає так багато людей. Вони можуть надзвичайно добре впоратися з чітко визначеними завданнями, але повністю втрачаються, якщо вимагають особистої ініціативи. У той же час працівники з протилежними психологічними установками абсолютно не здатні діяти в чітких межах.

Наступна відповідна річ, яку повинен знати кожен менеджер - це те, що гроші не завжди є найважливішою мотивацією. Вища заробітна плата може викликати лише позитивні емоції на першому етапі, але через короткий час такий заробіток стає звичним і вже здається недостатньою.

Грошовий стимул повинен бути присутнім у системі мотивації персоналу, однак його не слід ставити на перше місце. Низька заробітна плата цілком може викликати ненависть до того, що людина робить. Але в зворотному напрямку це правило не працює. Ще однією причиною того, що грошове стимулювання не стає визначальним для прагнення працівників до підвищення ефективності, - це залежність. Підвищення зарплати може викликати лише позитивні емоції на першому етапі, але через короткий час такий заробіток стає звичним і вже не здається достатнім («грошей не так багато»). Необхідно використовувати таке стимулювання, але слід розуміти,

що людина сприймає збільшення власного доходу також як визнання своїх досягнень.

Особливо важливо враховувати той факт, що матеріальні стимули не стають гарантією лояльності працівників у випадках із високооплачуваними фахівцями. Людина, яка знає, що завжди може знайти місце, де застосувати власні знання, не може утримуватися лише грошима - йому слід із задоволенням працювати в певному місці. Робітники, спрямовані насамперед на заробіток, повинні бачити зв'язок між оплатою праці та результатами праці. І та частина персоналу, чия потреба у грошах менша, завжди надає більшого значення умовам самореалізації, здатності спілкуватися з іншими людьми, самому робочому процесу чи доброму ставленню влади. Однак використання їх без справедливої грошової вартості праці стає демотиваційним фактором, що також знижує продуктивність праці.

Мотивацію та контроль не слід розділяти. Таке рішення, як у вигляді винагороди, так і покарання, повинно враховувати, наскільки вони впливають на мотивацію персоналу. Саме менеджер приймає рішення, які впливають на мотивацію: визначає заробітну плату, умови праці, терміни виконання завдань та їх розподіл тощо. Тому майже будь-яке рішення керівника так чи інакше пов'язане з мотивацією (або демотивацією) працівників. Тому такі рішення, як у вигляді винагороди, так і покарання, повинні враховувати, наскільки вони впливають на мотивацію персоналу.

Плюси роботи в системі KPI:

- Розмір бонусу співробітника безпосередньо залежить від виконання його персональних KPI.
- За кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи.
- Співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети компанії.

Мінуси роботи в системі KPI:

- Через занадто великої кількості KPI в загальному бонус частка кожного з них мала.
- Занадто велику вагу одного з показників веде до перекосів в роботі.

- Реально недосяжні КРІ демотивують роботу співробітників.

У висновку: Система КРІ обіцяє працівникам ресторану «Жовте Море» чіткі цілі роботи і прозорі бонуси.

3.2. Обґрунтування та оцінка доцільності реалізації обраних заходів для ресторану «Жовте Море»

Для впровадження і здійснення перерахованих заходів для удосконалення іміджу ресторану «Жовте Море», спрямованих на підвищення ефективності функціонування і організації послуг харчування ресторану, та впровадження здорової їжі необхідно розглянути матеріальні витрати, які будуть потрібні від даного закладу для отримання результату. Запланованим заходом є організація спеціальної служби доставки страв і напоїв ресторану. Це зажадає від ресторану наступних витрат, які зазначені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію спеціальної служби доставки в ресторані «Жовте Море»

<i>Перелік необхідних затрат</i>	<i>Вартість</i>
<i>1. Послуги ІТ-фахівця з розробки сайту ресторану</i>	<i>3000 грн</i>
<i>2. Купівля систем iikoDelivery iikoDeliveryMan</i>	<i>7540 грн</i>
<i>3. Виїзд програміста в ресторан для установки систем</i>	<i>1200 грн</i>
<i>4. Заробітна плата для операторів обробки заявок. Працювати будуть 2 оператора (графік роботи 2/2)</i>	<i>12000+</i> <i>12000=24000 грн</i>
<i>5. Заробітна плата для кур'єрів-водіїв. Займатися доставкою буде двоє (графік роботи 2/2, на особистому транспорті). Бензин оплачується.</i>	<i>9000+9000=18000</i> <i>грн</i>

Продовж. табл. 3.1

<p>6. Купівля спеціальних контейнерів для доставки здорової їжі. Контейнер 200 мл. для салатів -1,61 грн. * 300 шт. = 483 грн. Круглий контейнер 250 мл. для супів -1,86 грн. * 200 шт. = 372 грн; Прямокутний контейнер 250 мл. для других страв і десертів -1,41 грн. * 500 шт. = 705 грн; Одноразові столові прилади по 500 шт.: вилки -145 грн; ножі -155 грн; ложки -225 грн. Одноразові паперові стаканчики з кришками 300 мл. -1 400 грн за 200 шт.</p>	3485 грн у місяць
Всього	57225 грн

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого заходу

Таким чином, витрати на організацію спеціальної служби доставки здорової їжі в ресторані «Жовте Море» складуть 57225 грн, які будуть покриті за рахунок власних коштів ресторану.

Для впровадження заключного заходу, а саме програми лояльності для постійних відвідувачів ресторану, необхідно замовити 50 пластикових карт з індивідуальним дизайном, порядковим номером і магнітної полосою та створити базу даних клієнтів в програмі автоматизації. Карти планується замовити в виробничо-печатному центрі, а видаватися вони будуть постійним гостям ресторану після заповнення анкети. Карта буде активована на протязі трьох робочих днів. А витрати можна побачити у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на картки лояльності для гостей «Жовтого Моря»

Найменування витрат	Кількість	Вартість	Витрати на місяць
Замовлення і покупка пластикових карт	50	23,50	1175
Разом витрат на програму лояльності:			1175

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого заходу

Таким чином, витрати на впровадження програми лояльності в ресторані «Жовте Море» складуть 1175 гривень. Підсумовуючи всі необхідні затрати по запропонованим в роботі заходам з метою удосконалення роботи

ресторану «Жовте Море», отримуємо підсумкову суму в розмірі 58400 гривень. Все необхідні витрати будуть відшкодовуватися за рахунок власних коштів японського ресторану «Жовте Море». Витрати дуже невеликі, а прибуток від реалізації може вирости удвічі.

Говорячи про соціальний ефект після впровадження заходів, необхідно відзначити, що в книзі відгуків і пропозицій відсоток позитивних відгуків повинен збільшитися більш ніж на 15%, а кількість негативних відгуків може скласти біля трьох штук. Підводячи підсумки вищесказаного, можна зробити висновок, що після реалізації запропонованих заходів відбудеться значне підвищення ефективності організації послуг харчування в ресторані. Дана ефективність полягає, перш за все, в більш широкому асортиментному різноманітності в ресторані, в повній обізнаності людей про функціонування ресторану через сайт закладу, в доступності корисних страв і напоїв для гостей дякуючи добре налагодженій роботі служби доставки, а також в доступності вигідних пропозицій і акцій, які пропонує постійним гостям впроваджена програма лояльності.

Далі потрібно пояснити співробітникам, що система оплати їх праці змінюється і ефективність роботи буде безпосередньо впливати на рівень їх доходу. Донесіть думка, що нова система дасть їм можливість заробити більше і краще проявити себе. Для керівництва ресторану «Жовте Море» необхідно буде занести зміни в документацію: трудові договори, якщо доведеться розширювати чийсь повноваження, робочі інструкції, штатний розклад. Краще почати впровадження системи КРІ в одному або двох відділах - в якості пілотного проекту. Якщо робота стане ефективніше, то підключайте до системи і інші відділи. Якщо немає, то швидше за все, вам доведеться поміняти ключові показники ефективності.

Виявлення відсутніх конкурентних переваг привело до ідеї впровадження розглянутих вище заходів, які позитивно позначаються на роботі ресторану «Жовте Море», а саме: збільшують кількість відвідувачів,

збільшують обсяг виручки ресторану і, в цілому, повернуть колишній інтерес до ресторану у потенційних та постійних гостей.

Показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ всієї компанії (таким, як прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи - зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

Важливо розуміти, що основну роль грає не тільки розробка і формування системи КРІ, а й грамотне її застосування. У великих організаціях, де необхідно оперувати великим обсягом інформації з різних підрозділів, ефективне впровадження системи КРІ може бути досить проблематичним. Однак це цілком докуповується за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів.

Дуже дієвим цей метод буде для офіціантів та операторів доставки, адже саме вони пропонують страви, приймають замовлення та спілкуються із гостями ресторану «Жовте Море». Щоб побачити, чи виконує співробітник свої завдання, потрібна хороша система контролю. Наприклад, CRM. У ній можна виставляти і відстежувати виконання ключових показників окремих співробітників.

Можна виставити індивідуальні КРІ кожному співробітнику:

- за кількістю страв, які знаходяться у ТОП-списку (страви, які необхідно продати щонайшвидше);
- за кількістю проданих акційних страв та напоїв;
- за найбільшим середнім чеком;
- за кількістю проданих додатків до страв.

Активність співробітників можна відстежувати в режимі online, відкриваючи їх персональні картки. Мета для кожного офіціанта та оператора виводиться в окремому віконці. Поруч з нею вказується поточний відсоток її виконання, а також індикатор, який показує прогрес. Директор, або

адміністратор ресторану «Жовте Море» може побачити це віконце в будь-який час і скласти попередній прогноз результатів. Розглянемо приклад у таблиці 3.3. на основі ресторану «Жовте Море» на середину місяця.

Таблиця 3.3

Індивідуальні КРІ кожному співробітнику

<p style="text-align: center;"><i>Офіціант 1</i></p> <p>1. Продати 10000 грн добавок 8,9 %</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 897 грн</i></p> <p>2. Середній чек – 350 грн 78%</p> <p style="text-align: center;"><i>Середній чек: 273 грн</i></p> <p>3. Продати акційних страв та напоїв на 65000 грн 50,1%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 32566 грн</i></p> <p>4. Продати 60 страв у ТОП-списку 28,3%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: 17 страв</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Офіціант 2</i></p> <p>1. Продати 10000 грн добавок 16,5 %</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 1650 грн</i></p> <p>2. Середній чек – 350 грн 81,42%</p> <p style="text-align: center;"><i>Середній чек: 285 грн</i></p> <p>3. Продати акційних страв та напоїв на 65000 грн 27,05%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 17586 грн</i></p> <p>4. Продати 60 страв у ТОП-списку 18,3%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: 11 страв</i></p>
<p style="text-align: center;"><i>Оператор 1</i></p> <p>1. Продати 10000 грн добавок 13,45 %</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 1345 грн</i></p> <p>2. Середній чек – 350 грн 91,7%</p> <p style="text-align: center;"><i>Середній чек: 321 грн</i></p> <p>3. Продати акційних страв та напоїв на 65000 грн 37,93%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 24659 грн</i></p> <p>4. Продати 60 страв у ТОП-списку 75%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: 45 страв</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Оператор 2</i></p> <p>5. Продати 10000 грн добавок 25,64 %</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 2564 грн</i></p> <p>6. Середній чек – 350 грн 86,2%</p> <p style="text-align: center;"><i>Середній чек: 302 грн</i></p> <p>7. Продати акційних страв та напоїв на 65000 грн 27,83%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: на 18095 грн</i></p> <p>8. Продати 60 страв у ТОП-списку 61,66%</p> <p style="text-align: center;"><i>Продано: 37 страв</i></p>

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого заходу

Вся інформація про активність співробітника зібрана в його картці, яка доступна як йому самому, так і керівнику. Ви можете вказати в CRM план не тільки для окремих менеджерів, а й для всієї компанії. Керівник ставить перед своєю командою актуальні цілі, відстежує їх виконання в одному вікні, будуйте реальні прогнози по прибутку і вчасно фіксуєте слабкі місця в роботі окремих продавців. На основі таких даних можна розуміти прогрес операторів та офіціантів та кожного місяця нагороджувати найкращих за кожною категорією, наприклад по 500 гривень. Це буде мотивувати працівників виконувати свої обов'язки з більшим ентузіазмом. Можна розрахувати витрати на програму CRM у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на мотивацію за методом КРІ

№	Найменування витрат	Сума, грн	Частота витрат
1	Премія в розмірі 500 гривень за одну категорію	$500 \cdot 4 = 2000$	Кожен місяць
2	Виклик майстра, щоб установити програму	4000	Один раз перед налаштуванням
3	Купівля телефону для установки програми	6000	Один раз перед налаштуванням
4	Обслуговування сервісом	1000	Кожен місяць
5	Всього:	13000	

Джерело: розраховано автором на основі запропонованого заходу

Згідно таблиці 3.4 можна побачити, що витрати для ресторану «Жовте Море» будуть незначні – 13000 грн, а мотивації співробітникам вистачить надовго, адже кожна премія мотивує людину на те, аби виконувати свої обов'язки щонайкраще. Адже, необхідно надати своїм працівникам відчуття захищеності від несправедливих рішень. Якщо ваш офіціант буде думати тільки про те, як не отримати догану або штраф, то він не зможе принести прибуток закладу. Розмежуйте критерії оцінки і правила роботи персоналу. Співробітники повинні точно знати, за що їх карають, а за що заохочують у

вигляді прозорості бонусної системи премій за те, що працівник найкращий серед кращих.

Розглянемо, який буде вплив запропонованих заходів на ресторан «Жовте Море», методом збільшення оцінок, у разі успішного використання цих заходів на рис. 3.2.

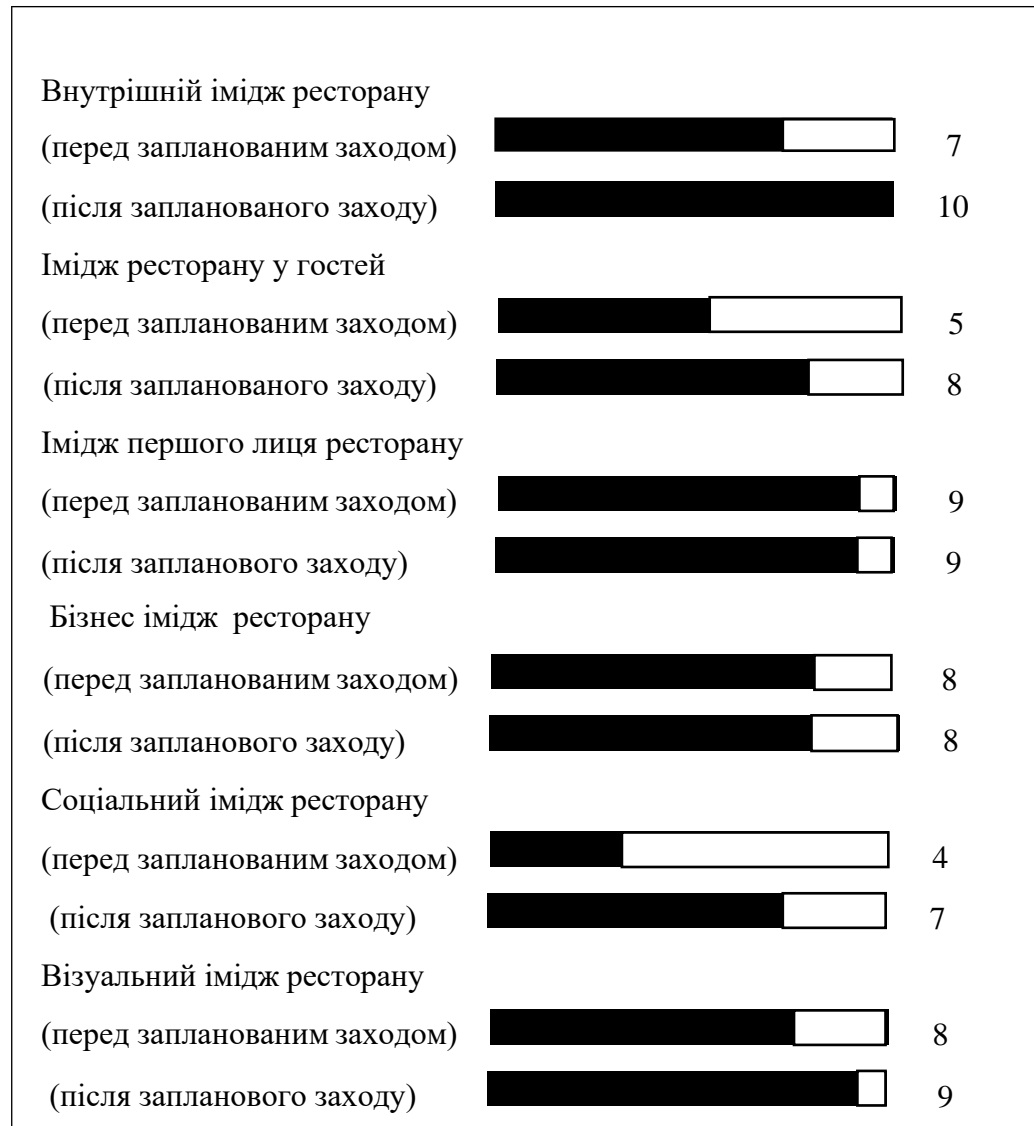


Рис. 3.2. Вплив запропонованих заходів на ресторан «Жовте Море»

Джерело: складено на основі дослідження автора

Отже, після впровадження заходів з'ясуємо вплив та доцільність їх та зміну оцінок позитивного іміджу підприємства. Почнемо з того, що бізнес імідж ресторану та імідж першого лиця ресторану не зміниться, адже запропоновані заходи не мають на це впливу та обидва показники мають і так гарну оцінку. Надалі, внутрішній імідж підприємства кардинально зміниться

та отримає найкращу оцінку – 10. Адже мотиваційний метод КРІ вноситиме дуже великий вплив на ресторан, та змінить атмосферу на підприємстві та знищить слабе місце ресторану, зазначено методом SWOT – аналіз. Також за дослідженнями автором, великий вплив запропоновані заходи матимуть на імідж ресторану у гостей, адже запропоновано впровадження доставки здорової їжі у ресторан, а це означає що ресторан використовує всі новітні технології та новинки на максимум.

Більш того запроваджені бонусні карти, які також підвищують рівень іміджу ресторану у гостей. Соціальний імідж буде вищим на три бали, адже корпоративний сайт ресторану «Жовте Море» запровадить гостей всією необхідною інформацією для замовлень. Візуальний імідж зміниться за рахунок соціального незначно, але буде мати майже найкращу оцінку.

Використаємо експертний метод для визначення впливу заходу на підприємство, зазначені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Результати опитування експертів щодо зростання виручки
внаслідок впровадження заходів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приріст чистого доходу, тис. грн.	272	234	256	245	240	268	245	220	287	251

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.6

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення щодо визначення виручки «Жовте море»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приріст чистого доходу, тис. грн.	272	234	256	245	240	268	245	220	287	251
Хсер	251,8									
Відхилення	20,2	-17,8	4,2	-6,8	-11,8	16,2	-6,8	-31,8	35,2	-0,8

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.7

Приріст чистого доходу за методом медіан

<i>Значення</i>	<i>220</i>	<i>252</i>	<i>287</i>
<i>Прогноз</i>	<i>Песимістичний</i>	<i>Вірогідний</i>	<i>Оптимістичний</i>

Джерело: розраховано автором

Тепер розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = (220 + 4 * 252 + 287) / 6 = 252,37$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$3752300 + 3252,37 = 3752552 \text{ тис. грн, або } 0,0067\%$$

Тепер можна обчислити величину повних витрат в майбутньому періоді.

Повні витрати у 2018 році склали 247300 тис. грн

Приріст витрат у проектному році складатиме:

$$247300 * 0,0067\% = 16,57 \text{ тис. грн}$$

Витрати на впровадження заходів склали розрахунково – 170,1 тис. грн.

Тоді приріст повних витрат складатиме:

$$170,1 + 16,57 = 186,67 \text{ тис. грн}$$

Тоді приріст прибутку з урахуванням додаткових витрат на впровадження заходів складатиме:

$$252,37 - 186,67 = 65,59 \text{ тис. грн}$$

Тоді зростання чистого додаткового прибутку складе:

$$65,59 * (1 - 0,18) = 53,87 \text{ тис. грн}$$

Тепер представимо отримані результати у вигляді підсумкової табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від впровадження заходів на «Жовте Море»

<i>№</i>	<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
<i>1</i>	<i>Приріст чистого доходу</i>	<i>252,37</i>
<i>2</i>	<i>Приріст повних витрат</i>	<i>186,67</i>
<i>3</i>	<i>Приріст прибутку</i>	<i>65,70</i>
<i>4</i>	<i>Зростання чистого додаткового прибутку</i>	<i>53,87</i>

Джерело: розраховано автором

Отримавши попередні розрахункові значення ми можемо обчислити їх вплив на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Капітальні витрати в даному випадку скрадатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 85% приросту витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$186,67 * 85\% = 158,67 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності капітальних вкладень.

Капітальним вкладенням буде зміна обігових коштів:

$$95,20 / 53,87 = 2,95 \text{ роки}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Прч} = 53,87$$

Коефіцієнти приведення за термін життя проекту при ставці дисконту 25.5 складатимуть:

$$1 \text{ рік} = 0,877$$

$$2 \text{ рік} = 0,769$$

$$3 \text{ рік} = 0,675$$

$$4 \text{ рік} = 0,592$$

$$5 \text{ рік} = 0,519$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\text{НВ} = 53,87 * (0,877 + 0,769 + 0,675 + 0,592 + 0,519) = 184,89 \text{ тис. грн}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = 184,89 - 158,67 = 26,22 \text{ тис. грн}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$\text{НВсер} = 158,67 / 5 = 31,73 \text{ тис. грн}$$

$$T = 184,89 / 31,73 = 5,83 \text{ р.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$26,22/184,89= 0,14$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$184,89/158,67=1,17$$

Тепер можна визначити підсумкову ефективність втілення проекту запровадження системи мотивації та корпоративної лояльності, яка буде зазначена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність від фінансування заходів

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	158,67
2	Додатковий прибуток, тис. грн	65,70
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	53,87
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін життя проекту, тис. грн	184,89
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	26,22
6	Термін окупності недисконтований, років	2,95
7	Термін окупності дисконтований, років	5,83
8	Індекс доходності	0,14
9	Індекс прибутковості	1,17

Джерело: розраховано автором

Отже, за табл.3.9 можна зазначити, що за допомогою запланованих заходів ресторан «Жовте Море» буде мати додатковий чистий прибуток – 65,70 тис. грн., а це означає, що запровадження цих заходів – доцільне, та ресторан «Жовте Море» може використовувати їх для удосконалення позитивного іміджу, та водночас підвищення прибутковості підприємства, за допомогою запровадження доставки здорової їжі та мотиваційної системи КРІ.

3.3. Механізм прийняття управлінських рішень щодо напрямів удосконалення позитивного іміджу ресторану «Жовте Море»

Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації. Акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. Управлінські рішення служать складовою частиною будь-якої функції процесу управління і пронизують всю управлінську діяльність - від формулювання мети до моменту її досягнення.

Від ефективності управлінських рішень залежить успіх справи. Тому кожне управлінське рішення має бути науково обґрунтоване і своєчасно прийнято, відповідати ситуації і законодавчим актам, відповідати об'єктивним умовам розвитку підприємств торгівлі, забезпечувати найбільш повне досягнення поставленої мети і раціональне використання ресурсів. Управлінські рішення реалізуються в формі наказу, розпорядження, вказівки, інструкції, ділової бесіди, контракту, плану, положення, правила [55].

Рішення передбачає попереднє усвідомлення цілей і засобів дії. Усвідомлення - це процес, який базується на інформації про мету і засоби дії. Якщо мета задана, то процес усвідомлення полягає в сприйнятті і осмисленні того, що задано разом з встановленням взаємозв'язків між метою і засобами. Якщо мета не задана і її треба визначити (або, принаймні, уточнити), тоді в усвідомлення включається вольовий акт. Кількість можливих цілей може бути також дуже велике, так що не існує точного способу визначити чи вибрати найкращий варіант.

Технологія менеджменту має наступний механізм прийняття управлінських рішень:

1. загальне керівництво прийняттям рішень;
2. правила прийняття рішень;
3. план в прийнятті рішень;
4. ухвалення двосторонніх рішень керівниками одного рівня по особистою згодою;

5. групова взаємодія на рівних рівнях;
6. матричний тип взаємодії.

Перші три складових забезпечують вертикальну взаємодію між рівнями управління, а останні три горизонтальна зв'язок Організація може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії в менеджменті, залежить від складності рішень і можливостей їх реалізації. Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що цей процес перебуває в руках одного лінійного керівника (у нашому випадку директора ресторану), який в свою чергу підпорядковується вищому керівництву (власнику бізнесу). Лінійні керівники несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для досягнення намічених результатів ресторану «Жовте Море». Метою цих планів є здійснення координації між різними підрозділами та вони діляться на стратегічні, оперативні та організаційні.

Плани прийняття рішень у ресторані «Жовте Море» є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. В планах на зборах адміністрації визначаються необхідні ресурси для досягнення намічених цілей, охоплюють виробничу діяльність підрозділі і вони є більш гнучкими, які легше пристосовувати до складних умов.

Поняття «рішення» в сучасному житті дуже багатозначно. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» полягає в тому, що кожен раз в це поняття вкладається сенс, відповідний конкретному напрямку досліджень. Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів.

У зв'язку з цим тут доречно говорити про етапи підготовки, прийняття та реалізації рішень. Етап прийняття рішень можна трактувати як акт вибору, здійснюваний індивідуальним або груповим особою, яка приймає рішення за допомогою певних правил.

Можна зазначити, що управління рестораном і прийняття всіх важливих рішень у ресторані «Жовте Море» здійснюється директором через двох менеджерів (завідувач виробництвом та адміністратор залу). Кожен менеджер відповідає за свій департамент (відділ) і за всіх співробітників даного департаменту. Існує кілька функцій, які повинні виконувати менеджери даного ресторану:

- прогнозування і планування;
- організація роботи;
- координація і регулювання;
- контроль, облік і аналіз.

Функцію планування виконує директор, який розробляє план роботи ресторану, кожного його структурного підрозділу і через менеджерів доводить до всіх членів колективу. Правила прийняття рішень або нормативи, розробляються і затверджуються підприємствами. Метою цих планів є здійснення координації між різними підрозділами та вони діляться на стратегічні, оперативні та організаційні.

Функцію організації роботи виконують всі менеджери. Менеджери координують не тільки діяльність людей, процеси виробництва, реалізації та організації споживання продукції громадського харчування, а й інформаційні процеси: збір, обробка і передача даних, необхідних для управління.

Розглядаючи процес прийняття рішень, слід враховувати два моменти, де перший полягає в тому, що приймати рішення, як правило, порівняно легко, важко ухвалити хороше рішення. Безпосередньо, другий момент полягає в тому, що прийняття рішення - це психологічний процес. Часто способи, використовувані керівником для прийняття рішень, варіюють від спонтанних до високо логічних. Далі буде розглянуто вплив деяких поведінкових факторів на процес прийняття управлінських рішень.

Для розв'язання проблеми потрібне не одичне рішення, а сукупність виборів.

Фактичне число етапів визначається самою проблемою, отож М. Мескон запропонував п'ять етапів процесу вирішення проблеми, які зазначені на рис. 3.2. [1, с.143].

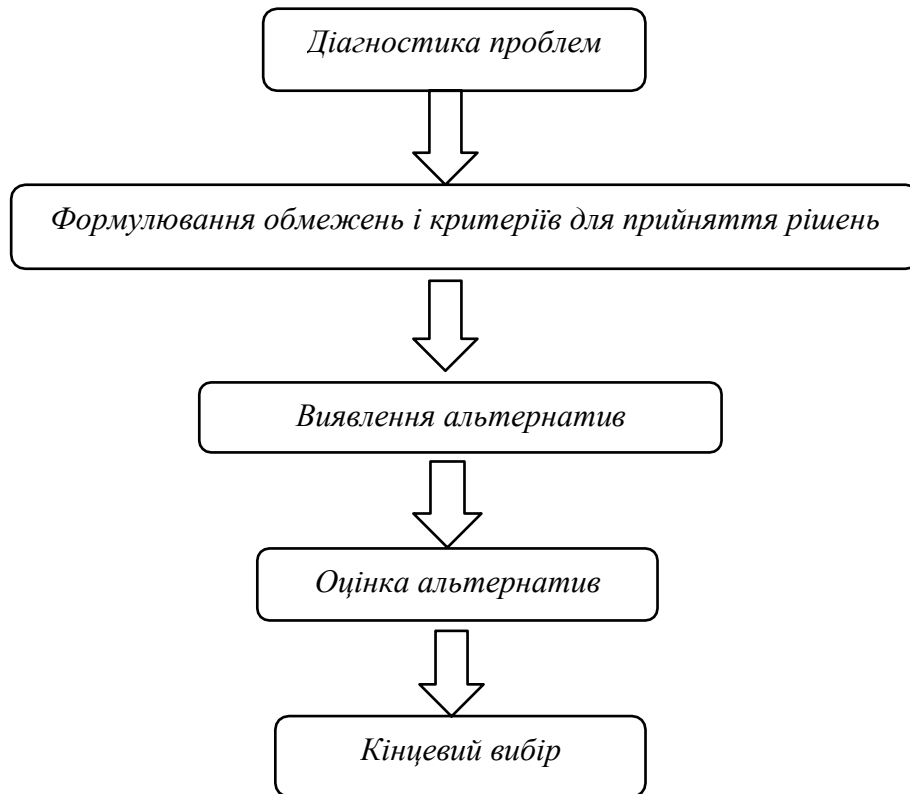


Рис. 3.2. Етапи раціонального розв'язання проблем

Згідно рисунку 3.2., процес розв'язання проблеми не закінчується вибором альтернативи. Для вирішення проблеми або витягання вигоди з наявної можливості розв'язання має бути реалізовано. Рівень ефективності здійснення рішення підвищиться, якщо воно буде визнане тими, кого воно зачіпає.

Шанси на ефективну реалізацію рішення значно зростають, коли причетні до цього люди внесли в рішення свій внесок і щиро вірять в те, що роблять. Тому у ресторані «Жовте Море» хороший спосіб завоювати визнання рішення складається в залученні інших людей до процесу його прийняття. Проте, участь працівників в прийнятті рішень, подібно будь-якому іншому методу управління, буде ефективним далеко не в кожній ситуації. Повне

здійснення рішень вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організуючої і мотиваційної функцій.

Правила прийняття рішень або нормативи у ресторані «Жовте Море» розробляються і видаються директором ресторану. Вона формулює дії, необхідні для реалізації прийнятих рішень в певних умовах. За схемою на рис. 3.2. директор ресторану «Жовте Море» приймала рішення про подальше введення доставки здорової їжі та проведення тематичних японських свят кожен суботу для гостей ресторану. За думкою директора ці дві новинки можуть здивувати гостей та значно підвищити рівень позитивного іміджу підприємства.

Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що процес прийняття рішень знаходиться в руках одного лінійного керівника (адміністратора зали ресторану «Жовте Море» , який підпорядкований в свою чергу керівникові (директору ресторану «Жовте Море»). Тут створюється ієрархія в ухваленні рішень по лінійним посадам. Загальний керівник до прийняття рішення приймає пропозиції та вислуховує думку не тільки безпосередніх підлеглих, а й окремих працівників, які висловлюють його при укладанні колективних договорів, в яких інтереси працівників представляють профспілки.

Отже, директор ресторану «Жовте Море» має такі цілі - постійне забезпечення безперебійної роботи ресторану, залучення нових гостей, збільшення прибутку ресторану, набір персоналу і формування команди, згідно з цим приймаються управлінські рішення, адже директор ресторану «Жовтого Моря» це - зразок для команди адміністраторів і рядових співробітників. Вона є лідером, веде всю команду до мети, а також підтримує підлеглих і винагороджує їх зусилля і успіхи. У підсумку, директор - це та людина, яка приймає рішення, направляє роботу в ресторані і створює неповторну атмосферу в ресторані, привабливу для гостей і персоналу.

Механізм прийняття управлінських рішень, щодо впровадження здорової їжі було зроблено за таким принципом: директор ресторану «Жовте

Море» мала можливість зробити збори: на яких спочатку визначила проблему: маленький прибуток, після цього запропонувала сформулювати критерії, за якими буду можливість впровадити цю ідею, заради підвищення рівня позитивного іміджу ресторану «Жовте Море». В альтернативах було зазначено впровадити тільки доставку, або ще й для гостей у залі. Директором було прийняте рішення зробити це тільки для доставки. Як керівник підприємства, директор ресторану порадила із лінійними керівниками, та вони дійшли згоди, що дійсно вигідніше буде впровадити тільки доставку здорової їжі.

Слід зазначити, що для успішного виконання прийнятих рішень важливе значення має етап контролю, який також передбачає використання декількох специфічних методів. До них, зокрема, відносяться діагностичний метод, що дозволяє чітко уявити хід виконання рішення, коригувальний метод, що дає можливість на основі отриманого діагнозу вносити уточнення і зміни в діяльність по забезпеченню реальної здійсненності прийнятого управлінського рішення.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи розділ три, необхідно зазначити, що управлінське рішення поєднує в собі творчий і вольовий вплив суб'єкта управління у ресторані «Жовте Море», заснований на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системою і аналізі управлінської інформації про її стан, спрямований на досягнення поставлених цілей директором. Знання та використання класифікаційних ознак управлінських рішень дозволяє провести структурування стоїть перед керівником завдання. Це дозволяє більш чітко формулювати і вирішувати завдання управління і сприяє концентрації зусиль і більш ефективному витрачання коштів і часу при розробці рішень. При оцінці рішень керівник визначає достоїнства і недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки, зіставляючи їх один з одним. Для цього необхідно мати у своєму розпорядженні стандартом, щодо якого можна виміряти ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи, що впливає на ефективність реалізації управлінського рішення. Шанси на ефективну реалізацію управлінського рішення так само значно зростають, коли причетні до цього люди внесли в рішення свій внесок і щиро вірять в те, що роблять.

При прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних чинників. Дуже впливають на процес прийняття рішення особисті оцінки керівника, рівень ризику, час і змінює оточення, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень. Всі управлінські рішення збудовані на фундаменті системи цінностей. Кожна людина має свою системою цінностей, яка визначає його дії і впливає на прийняття рішення.

Щодо зміцнення позитивного іміджу шляхом мотивації персоналу ресторану «Жовте Море», необхідно зазначити, що дієвим методом є KPI. Керівнику потрібно Заохочувати незалежність кожного працівника і бути поблажливим до них. Це дасть можливість персоналу спробувати запропонувати або зробити щось нове, і при цьому не боятися невдачі. Було запропоновано запровадити систему CRM, яка допоможе вести облік всіх виконаних умов для того, аби отримати премію у розмірі 500 гривень за кожную

категорію. Сумарно, витрати становлять 13000 гривень на стартовий місяць, а вже потім будуть лише 2000 гривень на місяць + обслуговування 1000 гривень сервісом на місяць.

Також для покращення позитивного іміджу підприємства можна, на нашу думку, запровадити реалізацію здорової продукції ресторану «Жовте Море» і слід приділяти особливу увагу своїм відвідувачам, прислухатися до їхніх рекомендацій і побажань, удосконалювати якість послуг, що надаються харчування і процес обслуговування гостей. Більш того, необхідно постійно дивувати своїх відвідувачів, залучати їх увагу різноманітними акціями або цікавими позиціями в меню. Не варто забувати, що від задоволеності всіх потреб відвідувачів залежить успіх роботи підприємства, його імідж і конкурентоспроможність ресторану. Таким чином, витрати на організацію спеціальної служби доставки здорової їжі в ресторані «Жовте Море» складуть 57225 грн, які будуть покриті за рахунок власних коштів ресторану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року. Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента. У ресторанах існують основні стандарти сервісу, необхідні для безперебійної роботи закладу. Деякі заклади використовують всі стандарти і самі їх створюють за необхідності, деякі обмежуються кількома класичними. Але, так чи інакше, стандарти повинні адаптуватися під кожен заклад індивідуально.

Залежно від концепції, типу закладу, портрета гостей і портрета команди, з точки зору різноманітності гастрономії, варто очікувати зростання популярності перуанської, чорноморської та середземноморської кухні, з переважанням риби і морепродуктів. Але, найголовніше, люди віддають перевагу міським кафе з доступною ціновою політикою і смачною якісною їжею.

У даній роботі було розглянуто теоретичні та методичні аспекти, пов'язані з іміджем організації. Імідж організації формується не тільки за рахунок спрямованих на це акцій і заходів. Якість вироблених товарів і робіт або послуг, ставлення персоналу до свого роботодавця, клієнту і власної діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації. Створення позитивного іміджу та високої репутації організації зазвичай відбувається в процесі тривалої і складної кампанії.

З використанням отриманих результатів було визначено роль іміджу в діяльності ресторану.

1. Створення лояльності до ресторану і його продукції забезпечує приплив відвідувачів, це дає можливість отримання більшої норми прибутку і зниження ризикових показників, а також зменшення маркетингових витрат.
2. Інформує оточення ресторану, суспільство про існування ресторану, її діяльності і виробничі можливості, ролі в суспільстві і фінансових колах, забезпечує інформування про ресторан потенційних партнерів по бізнесу і

покупців, запам'ятовування її в галузі. Це все дає можливість укласти найбільш вигідні для ресторану договори з партнерами, постачальниками. Також дозволяє мати більш лояльне ставлення з боку контролюючих органів.

3. Підвищується ефективність рекламної діяльності та різних заходів. Полегшується виведення на ринок нових товарів і послуг.

4. Підвищується престиж організації.

5. Підвищується конкурентоспроможність ресторану, створюється захист від нападу конкурентів, знижується ризик прояву негативного ставлення з боку громадськості в разі вчинення помилок.

6. Покращується мотивація працівників.

7. На основі сформованого іміджу формуються ділові відносини в колективі, а також із зовнішнім оточенням.

Таким чином, було з'ясовано, що роль іміджу в діяльності ресторану "Жовте Море" досить висока, відповідно, існує гостра необхідність у формуванні позитивного іміджу організації та управлінні процесом формування іміджу.

Було розглянуто SWOT-аналіз, який полягає в спробі розрахунковим шляхом визначити, наскільки кожен з можливих шляхів розвитку зможе вплинути на успіх поточних, тактичних і стратегічних бізнес процесів підприємства. Цей метод допоміг зрозуміти, які у ресторану є сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. І можна зазначити, що за - місцем розташування, інтер'єром та меню, фінансовою стійкістю, здатністю цільових споживачів, традицією високої якості, обслуговуванням і гостинністю, політикою стимулювання продажів і просування товару – ресторан «Жовте Море» має сильні показники.

Серед запропонованих методів, щодо покращення позитивного іміджу підприємства було впроваджено доставку здорової їжі, витрати якого складуть 57225 грн, які будуть покриті за рахунок власних коштів ресторану. А також для мотивації співробітників (офіціантів та операторів доставки) розроблено метод KPI, за допомогою програми CRM, на яке буде витрачено лише 13000 грн, а мотивації працівниками буде вистачати надовго.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. / Под ред. Л.І. Євенко. - М.: Справа, 1992, 1994
2. Заснування мотивації персоналу Пітером Друкером [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/kpi-ocenka-sotrudnikov.html
3. Котлер Ф., Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс: пер. з англ. Основи маркетингу.: 1984
4. Ч. Сендідж, В. Фрайбургер, К. Ротцол, пер. з англ. Реклама: теорія і практика. : 1989
5. Феофанов О. США: реклама і суспільство: 1974
6. Паблік рілейшнз: Запрошення в світ цивілізованих ринкових і суспільних відносин: навчальний посібник / Е.А. Блажнов. -М.: ІМА-прес, 2004. -190 с.
7. Альошина І.В. Імідж і етикет ділової людини. - М., 1996.
8. Поняття корпоративного іміджу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://memosales.ru/brand/imidzh-organizacii>
9. Зовнішній та внутрішній імідж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/vnutrennij-i-vneshnij-imidzh-organizacii/>
10. Значення бізнес – іміджу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://unotices.com/page-answer.php?id=51019>
11. Політичний імідж, як один з видів зовнішнього іміджу підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://psycho.ru/library/212>
12. Значення економічного іміджу для підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image>
13. Панфілова А.П. Імідж ділової людини. - Знання, ІВЕСЕП; 2007 - 490 с.
14. Соціальний імідж, як складова іміджу підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/social_image.htm
15. Альохіна І. Імідж і етикет ділової людини. - 2-е вид. М.: Справа, 2001. – 112 с.
16. Поняття іміджу співробітників [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://files.school-collection.edu.ru/dlrstore/61d0f16a-4991-11dc-8314-0800200c9a66/index.htm>
17. Абрамова С.Г., Костенчук І.А. Про поняття «корпоративна культура». - М., 1999.- 350 с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. - М., «Дело», 1992. - 458 с.
19. Позитивний імідж підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://studme.org/52516/ekonomika/pozitivnyu_imidzh_firmy_kak_faktor_konkurentosposobnosti

20. Позитивний і негативний імідж [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/imidzh_organizacii/otrica_telnyu_imidzh_organizacii/
21. Особливості внутрішнього іміджу підприємства [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/imidzh-kompaniya-firma-rabotnik-organizaciya-rukovodstvo-rabota-kollektiv-stremlenie-uverennost-doverie-uvazhenie-ehetiket-otnoshenie-potrebnost-dostizhenie-personal-uchastie-rekomendaciya/>
22. Бокшто К.А. Побудова відділу продажів з «нуля» до максимальних результатів - М.: Санкт-Петербург, 2006 - 186 с.
23. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг: навч. для вузів. М.: Фінанси і статистика, 2008. - 706 с.
24. Лейні Т.А., Семенова Е.А., Шиліна С.А. Бренд-менеджмент. М.: Дашков і Ко, 2008. - 228 с.
25. Принципові відмінності бренду та іміджу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://pandia.ru/text/78/277/91208.php>
26. Типи іміджу підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ekrost.ru/poster/ponyatie-i-tipy-imidzha-organizacii.html>
27. Етапи формування іміджу організації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.demis.ru/articles/formirovanie-imidzha-kompanii/>
28. Завдання формування іміджу підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://works.doklad.ru/view/1Pbq5hINN_0.html
29. Джі, Б. Імідж фірми. Планування, формування, просування / Б. Джі. - СПб.: Пітер, 2000. - 370 с.
30. Значення відчутного та нематеріального іміджу, як фундаменту формування іміджу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studopedia.org/8-53975.html>
31. Імамбаєв Н. Правильне формування «правильної» організаційної культури //Управління компанією. - 2004.
32. Формування сприятливого образу іміджу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66734-qqq-17-m6-otsenka-imidja-organizatsii>
33. 5. Богданов Е.Н., Зазикін В.Г. Психологічні основи публік рилейшнз. СПб.: Пітер, 2003.
34. Методи оцінки іміджу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/imidzh_organizacii/ocenka_imidzha_organizacii/
35. Значення SWOT – аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/XXChtVP9ekE.html>
36. Внутрішні та зовнішні елементи, які впливають на імідж підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>

37. Метод 7Р для ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/>
38. Затребуваність ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/osnovnye-problemy-v-restorannom-biznese-i-kak-ih-363410/>
39. Чому відкриваються ресторани [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
40. Дослідження ресторанного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-pitaniya-vne-doma-v-ukraine-2019-god>
41. Значення фудкосту для ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://restoran-service.ru/blog/avtomatizatsiya-restorana/food-cost-chto-eto-takoe-i-kak-schitat/>
42. Історія ресторану «Жовте Море» та декілька фактів про головного підприємця Олександра Орлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kommersant.ru/doc/1754625>
43. Лінійна структура підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://port-u.ru/postroeniestructury/lineynayastruktura>
44. Значення техніко-економічних показників підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/3293635/page:9/>
45. Техніко-економічні показники / Сіягов А.А. // Велика радянська енциклопедія: [в 30 т.] / Гл. ред. А. М. Прохоров. - 3-е изд. - М.: Радянська енциклопедія, 1969-1978.
46. Імідж підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://memosales.ru/brand/imidzh-organizacii>
47. Головний сайт Жовтого Моря [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zheltoemore.com.ua/restorany/>
48. Uber Eats [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ubereats.com/ua>
49. Glovo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://glovoapp.com/ru/kie/store/zhovte-more-kie/>
50. Menu.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.menu.ua/>
51. Ракета [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://raketaapp.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand_Kyiv_Search&gclid=EAIaIQobChMIkZSMzcy16QIVwcYYCh2s9w_BEAAAYASAAEgLMM_D_BwE
52. Фабрика Лояльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://loyaltyplant.com.ua/>
53. Telegram Chat Bot [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://t.me/ZhovteMore_bot?start=q_47593
54. Значення КРІ для мотивації та іміджу ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kpi.html>

55. Значення управлінського рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/upravlencheskie-resheniya-suschnost.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ресторану «Жовте Море» за 2017 та 2018рр.

<i>Найменування статей</i>	<i>2017 р. грн.</i>	<i>2018 р. грн..</i>	<i>Приріст 2017 к 2018 рр., %</i>
<i>I. Необоротні активи</i>			
<i>Основні засоби</i>	1711708	1101042	-35,7%
<i>Разом необоротні активи</i>	1711708	1101042	-35,7%
<i>II. Оборотні активи</i>			
<i>Запаси</i>	6364	6300	-2%
<i>сировина, матеріали та інші аналогічні цінності</i>	1315	1300	-1%
<i>витрати майбутніх періодів</i>	5049	5000	-1%
<i>Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати)</i>	13650529	5218161	-61,8%
<i>Грошові кошти</i>	157356	5102	-96,8%
<i>Разом оборотні активи</i>	13814249	5223263	-62,2%
БАЛАНС	15525957	6324305	-59,3%
<i>III. КАПІТАЛ ТА РЕЗЕРВИ</i>			
<i>Статутний капітал</i>	100033	100033	0
<i>Додатковий капітал</i>	9815	9815	0
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	773490	754123	-2,5%
<i>Разом власний капітал</i>	883338	863971	-2,2%
<i>IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</i>			
<i>Позики і кредити</i>	9704164	875000	-91,0%
<i>Разом довгострокові зобов'язання</i>	9704164	875000	-91,0%
<i>V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</i>			
<i>Позики і кредити</i>	1493924	1460137	-2,3%
<i>Кредиторська заборгованість:</i>	3444529	3125197	-9,3%
<i>В тому числі</i>			
<i>постачальники та підрядники</i>	2430827	1675789	-31,1%
<i>заборгованість перед персоналом організації</i>	410803	364190	-11,3%
<i>заборгованість перед державними позабюджетними фондами</i>	101276	90802	-10,3%
<i>заборгованість з податків і зборів</i>	143225	490170	+ 242,2%
<i>інші кредитори</i>	358398	504246	+ 40,7%
<i>Разом короткострокові зобов'язання</i>	4938453	4585334	-7,2%
БАЛАНС	15525955	6324305	-59,3%

**Звіт про фінансовий результат ФОП «Жовте Море» станом
на 31.12.2017 та 31.12.2018, грн.**

<i>Найменування статей</i>	<i>2017 р. грн</i>	<i>2018 р. грн</i>	<i>Темп росту 2017 до 2018 рр., %</i>
<i>Виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг</i>	<i>3592136</i>	<i>3752300</i>	<i>104,5</i>
<i>Собівартість реалізації товарів, продукції, робіт, послуг</i>	<i>1702120</i>	<i>1762300</i>	<i>103,5</i>
<i>Валовий прибуток</i>	<i>1890016</i>	<i>1990000</i>	<i>105,3</i>
<i>Управлінські витрати</i>	<i>150200</i>	<i>142100</i>	<i>94,6</i>
<i>Прибуток (збиток) від продажу</i>	<i>1739816</i>	<i>1847900</i>	<i>106,2</i>
<i>Інші прибутки</i>	<i>230156</i>	<i>230156</i>	<i>100,0</i>
<i>Інші затрати</i>	<i>105200</i>	<i>105200</i>	<i>100,0</i>
<i>Прибуток (збиток) до оподаткування</i>	<i>1864772</i>	<i>1972856</i>	<i>105,8</i>
<i>Поточний податок на прибуток</i>	<i>26300</i>	<i>26301</i>	<i>100,0</i>
<i>Чистий прибуток (збиток) звітного періоду</i>	<i>1838472</i>	<i>1946555</i>	<i>105,9</i>

UNIVERSITY OF SZCZECIN
FACULTY OF ECONOMICS FINANCE AND MANAGEMENT

**COMMUNICATION. RELATIONS.
MANAGEMENT**

NO.2



Szczecin 2019

UNIVERSITY OF SZCZECIN
FACULTY OF ECONOMICS, FINANCE AND
MANAGEMENT

COMMUNICATION. RELATIONS.
MANAGEMENT. No. 2

Edited by:

Sandra Misiak-Kwit
Małgorzata Wiścicka-Fernando

Szczecin 2019

Viktorii Litvinova
Faculty of Management and Administration
National University of Food Technologies

CHAPTER 3

MOTIVATION, AS AN IMPORTANT CONCEPT IN MANAGEMENT; CASE STUDY BASED ON “APPLE”

Abstract

This chapter is devoted to the comprehensive study of staff motivation, as an important tool for management. The research tests the idea of importance of motivation in relations between managers and employees, during working process based on discovering of features of famous company “Apple”. The idea consists of discovering the essence, methods and theories of motivation in order to get best result from staff. Therefore, it is important to highlight, that only qualified manager can make strong motivation for staff. There are the best two models on which the idea of this chapter is made - “ERG theory” and “Maslow’s theory”. Both of them were written a long time ago, but the essence is in relevance of people’s needs, that nowadays are actual too. As key evidence the importance of the effects of several methods on work of staff for having the maximum profit.

Keywords

motivation, staff, theory, result, relations

3.1 Introduction

The relevance of this chapter describes effective staff motivation, as one of the most significant factors, defined as managing combining with relations between managers and their staff in organizations for the best result of a company.

The main aim of the chapter is to determine the modern forms of motivation of work, their adaptation to the system of management due to experience of these possibilities in a company "Apple".

Basically, motivation is closely related to management. Therefore, in the management system, motivation means series of actions that induce a person to work to achieve the main goals of the particular company. Nowadays, some works are devoted to the analysis of motivation in management, since it is the motivation of performers that plays an important role in modern management.

For effective usage of motivation of staff, it is necessary to have a good understanding of its essence, which is, needs, interests, abilities, desires, expectations, value orientations, attitudes. The basis of motivation lies needs. They are the internal sources of personal development and its activities. A more prominent role in motivation is played by interest - a deeply realized and perceived by man need, ensuring the orientation of the individual towards awareness and achievement of certain goals.

Based on these values, the worker decides what to do and how. Also an important place in motivation is occupied by the goal - a consciously predictable result of activity. However, the importance, needs and queries of workers are higher and higher than it was previous. With innovations, possibilities and techniques people try to earn more money for having everything they need and want. In order to have higher salary, workers work with all force. Although, there are existing lots of motivators, money is still the most powerful. Motivation, as a set of conditions or motives affect the behavior of a person, directing his activities to the right side for the organization, regulating the intensity of labor, labor costs, prompting to show

Communication. Relations. Management No.2 2019

good faith, perseverance, diligence in achieving goals. The effectiveness of the management of organizations in the conditions of the development of market relations largely depends on the state and effectiveness of the incentive systems.

3.2 Motivation of staff in an enterprise

3.2.1 The essence and theories of staff motivation

Motivation - is a person's inner state associated with needs, which activates, stimulates and directs his actions towards a goal; a psycho-physiological process that manages the behavior of a person, setting its direction, organization, activity, sustainability and ability of a person to actively meet different needs. Therefore, motivation is also characterized as formation of each employee's understanding of the essence and significance of motivation in the process of work, training of personnel and management personnel in the psychological foundations of intra-company communication. Moreover, it is important to understand the formation of each leader of democratic approaches to personnel management with the use of modern methods of motivation. The value of motivation in modern management is enormous, because the success of an organization directly depends on the self-realization of each of its employees in the course of their work activities.

The main objectives of motivation are: formation of understanding of the essence and importance of motivation in the labor process; training of personnel and management staff on the psychological basics of intra-company communication; formation of each manager of a democratic approach to personnel management with the use of modern methods of motivation. To solve these problems - it is necessary to determine the process of motivation in organizations and individual and group motivation, if any, and dependencies between them. Also it is relevant to understand changes occurring motivation of human activity in the transition to market relations. The main factor in the formation of the socio-economic activity of

Communication. Relations. Management No.2 2019

man is labor. Conscious, reparative human activity - is a definite condition for the preservation and maintenance of life. M.H. Meskon in his work "Fundamentals of Management" affirmed that "motivation is the process of stimulating oneself and others to activities aimed at achieving individual and common goals of the organization" (Mekson, Albert, Hedoury, 2002).

The very first and most common method - is the method of punishment and encouragement, the so-called "carrot and stick" policy. This method is used to achieve the desired results and existed for quite a long time in the conditions of an administrative-command system. Gradually, it is transformed into a system of administrative and economic sanctions and incentives.

With the increasing role of the human factor psychological methods of motivation was appeared. The basis of these methods is the assertion that the main modifying factor is not only material incentives, but also non-material motives, such as self-esteem, recognition from surrounding team members, moral satisfaction with work and pride in their company. Such methods of motivation are based on the study of human needs, a conscious feeling of lack of something.

External motivation - is the motivation or coercion to do something external to a person by circumstances or stimuli. For example, the storm cloud on the horizon is very motivating to quickly escape from the forest home. Managers have promised people a bonus, than employees began to move faster. Managers have written the rules to the employees, employees imposed fines - employees are guided by the rules.

Internal motivation - is the motivation that an employee carries within himself regardless of the external environment. Internally motivated behavior - is attitude that occurs in the absence of any apparent external reward. Alternatively, when it is unclear what external motives and reinforcements are leading a person. Internal motivation is not connected with external circumstances, not with incentives and reinforcements, but first of all, with the very content of activity.

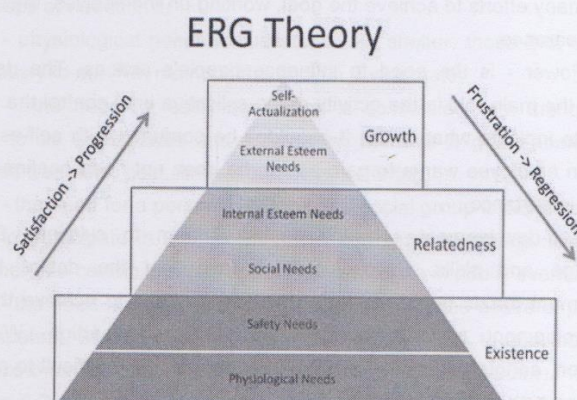
Processional theories of motivation are based on the idea that human behavior is determined not only by its needs, but also by the perception of

Communication. Relations. Management No.2 2019

the situation, the expectations associated with it, the assessment of their capabilities and the effects of the chosen type of behavior, which leads to a person decides on active action or inaction. Moreover, people can consider the ERG theory, which was proposed by Clayton Alderfer (1969). Theory of needs of ERG C. Alderfer is based on three levels of needs.

Firstly, it is existence, which means psychological and safety needs. Then, it should be considered relatedness, as tool for the need of interpersonal relationships. The last but not least is growth of self-realization and respect. All of these aspects are described in figure 3.1.

Figure 1.1 Theory of needs of ERG C. Alderfer



Source: Alderfer C. P., (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142-175.

The next pair of types of motivation is steady and unstable motivation. At the heart of sustainable motivation lie the ordinary needs of people. These include thirst, hunger, sleep, communication, gaining knowledge and skills. The individual performs conscious actions without much difficulty in achieving them. Unstable motivation is considering as much weaker; there is a need for its reinforcement with the help of external

motives.

It is known some other classification of motivation. Self-motivation can be positive and negative. It is better when the main motivation is positive. Nevertheless, this does not mean that negative motivation cannot be used. It is possible, but most importantly, that the main background is still positive. Physiologically, those who work on positive motivation are more active hormones of "happiness".

Identification - is a man's desire to be like an idol. In the role of an idol, there may be someone from his entourage, a well-known person, and a fictional hero. These motifs are characteristic for adolescence and, of course, have a positive effect on the formation of personality. The teenager makes many efforts to achieve the goal, working on themselves, their habits, and appearance.

Power - is the need to influence people's actions. The desire to perform the main role in the activity of the collective is to control the work of others, to indicate what to do. It shouldn't be confused with self-assertion. When an employee wants to gain power, he does not need confirmation of his own importance.

Self-development - is the desire of man to cultivate. Develop knowledge and skills. Psychologists believe that the desire to self-development forces people to make maximum efforts to achieve the goal. Self-development is closely connected with self-assertion. With this motivation, an internal conflict often arises: people find it difficult to perceive something new, cling to the past.

People mostly want to achieve better results of their work, success in a certain field. More often, it is the conscious choice of the person of the most difficult vital problems. This stimulus is the leading factor for achieving recognition in a certain sphere of work.

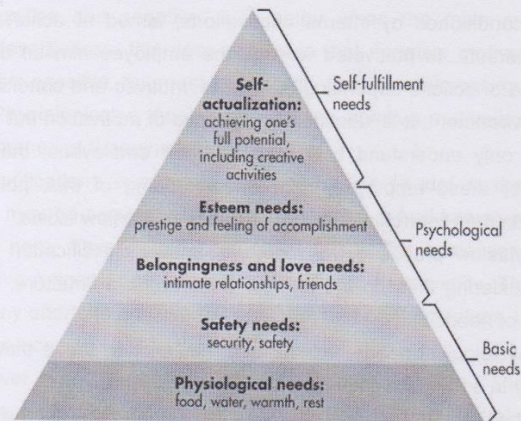
Labor motivation - is a process of stimulating an individual performer or a group of people to work, aimed at achieving the organization's goals, to the productive implementation of decisions or planned work. The result of it will be the labor behavior of the object of management and, ultimately, a certain result of labor activity. All human activities are conditioned by real

needs. People tend to achieve either something, or something to avoid. In the narrow sense of the word, "motivated activity" means free actions of a person, conditioned by internal motivations, aimed at achieving goals, realizing interests. In motivated activity, the employee himself determines the measure of actions depending on internal motives and conditions of the external environment. It is identified some types of motivation but managers should not only understand how motivate their employees, than what is important for these employees. For understanding of this, point due to scientific side the Hierarchical Theory of Needs A. Maslow exists.

A. Maslow proposed the most well-known classification of human needs, considering them in the form of a hierarchical structure, identifying five groups of needs in it:

- physiological needs include food, air, shelter, those that a person must satisfy to survive, maintain the body in a vital state;
- the need for self-preservation is associated with the desire of people to be in a stable and safe state: to have a good home, to be protected from fear, pain, illness, and other suffering;
- the need for a person to belong to a social group is explained by his desire to participate in joint actions, the desire for friendship, love, to be a member of a certain group of people, to participate in public events;
- the need for recognition and respect reflects the desire of people to be competent, strong, capable, self-confident, and also to see that others recognize them as such and are respected for it (McGuire, 2012). It is seen in Figure 3.2.

Figure 3.2 Maslow's theory of needs



Source: McGuire K. J. (2012). Maslow's Hierarchy of needs. An introduction. p., 5-6, GRIN Verlag.

3.2.2 Identification of work stimulation models

In order to have the team giving themselves to the company at 100%, the manager needs to create the most favorable conditions in which each employee will strive to work effectively. For this there are various methods of staff motivation. Motivation is, first of all, a psychic process that governs the methods of a particular person. Accordingly, the motivation of the staff is the creation of special working conditions and incentives within the company, encouraging the employee to perform high-quality duties, the achievement of goals.

Personnel stimulation (motivation) - is the best way to increase the success of a company. The success, and most importantly, the profitability of any commercial structure directly depends on the desire of each individual employee and the entire team to do their job as best as possible.

Communication. Relations. Management No.2 2019

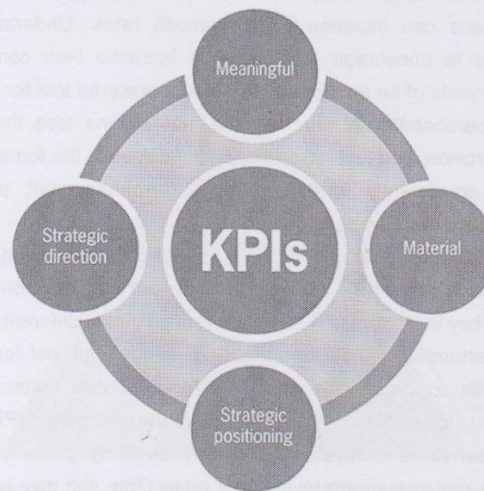
A well-motivated employee increases productivity, and working at a heightened pace can increase overall growth rates. Understanding the basics of how to encourage employees to increase their contribution to achieving the goals of an enterprise becomes a powerful tool for a manager. Investing in personnel can bring results that are no less than financial investments provide; you just have to correctly calculate the force application vectors and consistently introduce into the management process the principles and approaches developed.

It is considered that one of the most effective motivating systems of monetary motivation is KPI, which takes into account the performance of employees in key indicators. In reality, the real picture is different.

Key performance indicators (KPI) - is a powerful tool for employers when it comes to creating a work environment that fosters employee motivation and drive. When they're implemented correctly, KPI's can help employees feel more motivated by clearly outlining goals and allowing employees to see their progress towards them. This can give employees a sense of control over their work, and will encourage them to monitor their own performance.

Moreover, this can also help to show employees the impact that they have on a company as a whole. To sum up, this technique encourages teamwork between employees and creates an enthusiastic work environment. KPI systems can help employees define exactly what is expected of them by outlining specific goals and duties. It can be seen in Figure 3.3.

Figure 3.3 Key Performance Indicators



Source: Belov A., (2013), Motivation of staff on a basis of KPI.

To begin with, manager should remember that motivation - is a simple market technology, but powerful enough to change the position of companies in the market and does not have something universal.

This means, mistakes made by the management can turn the work process into a waste of time, which ultimately will result in a decrease in performance, a decline in competitiveness and, as a result, in the complete collapse of any, even the most promising undertaking. For each person, motivation is the main driving force; if person does something, and then already wants something. Conversely, if people have to do work that is not backed up by desire; they will do it through force with the corresponding result.

But as there are no absolutely identical people, so there are no absolutely similar desires. Therefore, what will motivate one to work in full force, the second does not interest.

That is because there are no principles that are perfect for everyone.

For example, there is one of the often proposed ways to increase employee interest in results, which may seem ideal: wages are not at a specific rate, but as a percentage of profits. But there are so many people performing. They can cope remarkably well with clearly defined tasks, but are completely lost if they are required to take personal initiative. At the same time, workers with opposite psychological attitudes are completely incapable of acting within clear limits.

The next appropriate thing, which every manager should know is that money is not always the most important motivation. Higher wages can only cause positive emotions at the first stage, but after a short time, such earnings become habitual and already seem not enough.

The monetary stimulus should be present in the personnel motivation system, however, it should not be put in the first place. Low wages may well cause hate for what a person does. But in the opposite direction this rule does not work. Another reason that the monetary incentive does not become decisive for employees to strive to improve efficiency is addiction. A salary increase can only cause positive emotions at the first stage, but after a short time, such earnings become habitual and no longer seem sufficient ("there is not much money"). It is necessary to use such stimulation, but it should be understood that a person perceives an increase in his own income also as recognition of his achievements.

It is especially important to take into account the fact that material incentives do not become a guarantee of employee loyalty in cases with highly paid specialists. A person who knows that he can always find a place to apply his own knowledge, cannot be kept only with money - he should enjoy working in a particular place. Workers are aimed primarily at earning more wages should see the connection between remuneration and the results of labor. And that part of the staff, whose need for money is lower, always attaches greater importance to the conditions for self-realization, the ability to communicate with other people, the work process itself or the good attitude of the authorities. However, using them without a fair monetary value of labor becomes a demotivating factor, which also lowers productivity.

Taking into consideration, motivation and control should not be

divided. Such a decision, both in the form of reward and punishment, must take into account how much they affect the motivation of the staff. It is the manager who makes decisions that affect motivation: determines the wages, working conditions, deadlines for the assignments and their distribution, etc. Therefore, almost any decision of a manager is in one way or another connected with the motivation (or demotivation) of employees. Therefore, such decisions, both in the form of reward and punishment, should take into account how much they affect the motivation of staff.

In addition, the effect of staff motivation can be obtained only if certain principles of incentives are observed:

- setting clear and understandable goals and objectives (employees must know exactly what tasks are assigned to them and what goals they should achieve);
- remuneration and goals should be linked (a person needs to know what he will receive from effective work);
- the possibility of feedback and publicity (the employee must be sure that his success will be supported, and he may turn with questions to the management);
- knowledge of motivation tools used in other enterprises, especially among competitors;
- understanding employee expectations;
- optimal combination of material and moral types of motivation;
- taking into account the identity of the employee when using stimulating methods (what is necessary for one does not need another);
- if possible, the use of positive, rather than negative methods (despite the fact that the possibility of punishment may affect the improvement of indicators, the continuous use of this method worsens the overall situation and the climate in the team).

3.3 Relationships of staff and company in “Apple”

3.3.1 Staff motivation problems in company “Apple”

In every company, there are different problems in particular spheres. One of them is staff motivation and Apple is not an exception. In order to understand the whole picture, here will be some stories of people who work or have worked previously in a company.

Di-Toro noted that Glassdoor users are asked to leave both positive and negative feedback. For Apple, users report highlights such as innovative products to work on, solid employee benefits and pay, and plenty of opportunities to learn. On the downside, Apple staff complains about long hours and employee favoritism, and say there are limited paths to progress in their careers, as well as staff retention problems. "If you're in a company and you don't feel there's a path of progression, you're going to look elsewhere," Di-Toro said.

That could explain some of the departing executives, though Di-Toro has another theory: as any company evolves and matures its needs, change and top-notch staff may find themselves less in demand, or even unnecessary. "There may have been senior staff at Apple that gained fantastic experience launching new products or into new markets... and then another company comes along and needs that type of experience," he added. "It's an extremely competitive environment... they're willing to pay a lot of money to get the best talent."

Nevertheless, Di-Toro noted money only takes you so far. After a certain salary milestone, the importance of pay gives way to less tangible benefits such as flexible working and more autonomy in the role, he said, noting in the UK it appears to be about £70,000. "It's these kinds of things that lead to retaining staff and keeping staff motivated," he said. "Maybe that's what we're seeing at Apple, it's good at getting employees in, but finding it harder to keep them."

Patrick Tame, CEO at recruiter Beringer Tame, said he'd have no

trouble finding workers to apply for Apple roles, calling it a "powerful brand" that people want to work for as it offers a desirable line on their CV. "If you work for Apple, you must be good, right?" he said. Having a well-known brand is not everything, he said, and other tech giants do have challenges recruiting. "If I had a job for Apple that I was recruiting, I wouldn't struggle to find people wanting to go for it. That can't be said for Amazon." The retailer was accused of a "toxic" work culture last year, and that has led to people direct refusing jobs there, he claims. "(Apple) has got a long way to go before they start struggling the way Amazon has."

Tech giants have long turned to other sources of fun to draw top staff, with Google famously installing a slide in one office, and others mimicking that idea with colourful headquarters, air hockey or pool tables, and free food. Apple hasn't gone down that route — Main tech recruiter Morgan Missen noted the company doesn't offer a free lunch to staff, unlike many other companies. And though its new headquarters in Cupertino look set to include some employee perks, such fripperies likely aren't enough to convince most in-demand tech staff. "I doubt very much you're applying for a company because it has an air hockey table," Tame said.

"Companies that you think are going to be really attractive employers often are not that great (with employee perks) because they don't have to be that great," he said. "Apple is an example of that. If you have 100 applications for every job you've got and 20 of those are amazing, it's not a problem."

What all that means is the most exciting work — and the most fun office life — is no longer at tech giants, but smaller startups. "That for me is where I find the real diamonds in the rough, because those individuals have the real confidence to not work for the big companies," said Tame. "The only difference between them and someone who does work for a high gross company is their company didn't take off."

Despite the retention and recruitment challenges Apple and its peers face, Tame says he would still not turn down a job at the company. "It's still got the draw, despite everything."

David Graham, former writer at Apple: "I remember when bleary-eyed

Communication, Relations, Management No.2 2019

guys in the developer group had to show up for meetings at 4:00am to allow for time-zone differences around the world. They had to do it every day, and I'm sure it disrupted their personal lives". In this case, the work in Apple can ruin personal life of every worker. It is also existed the anonymous opinion about this problem: "Apple comes first. Not to say you can't have some personal life or even a pretty normal one, but when stuff gets crazy, work comes first ahead of all else. I've been in meetings at 4pm where a dozen people decide we are going to all work all night that night in the office on a problem. No discussion about 'hey, I have to pick up my kids' or 'let me call home first' - everyone nods and agrees, no hesitation."

Anonymous: "No work from home. The company culture wants everyone face to face every day and they are very up-front and clear about it. You are in the office every day unless you are sick or dead. Nobody watches what time you are in every day but telecommute is something they very vocally say is not and will not be part of the culture."

Renee Morales, former Apple Store Specialist: "There will be a lot of clapping. As a new hire you will get 'clapped in.'" At the end of every shift meeting there is clapping. When someone quits, on their last day they are 'clapped out'. Sometimes just for kicks to make a little kid feel good you will clap.

An Apple store worker told Business Insider: "I have had death threats before. I had someone, I can't even remember why — it may have been an out-of-warranty fix — who told me that because we wouldn't repair it for free that they would wait outside until I finished work to run me down with their car."

Justin Maxwell was a user interface designer: "The measures that Apple takes to protect its creative and intellectual environment are unparalleled in the valley, and it's been a disappointing experience since leaving there. Apple's security policy extends to blogs, to speaking engagements, to what we talk about with our spouses. Most people get it and respect it. The ones who don't -- the ones who need to put Apple under their name so they can get a speaking gig at SWs -- are kindly ushered to move on." "If I was still at Apple, I would not be responding to this question,

nor would I feel wronged for not being able to."

Former Apple employee Ben Farrell wrote a lengthy, detailed blog post explaining the reasons he quit the company: "In recent weeks I contracted a nasty incapacitating mosquito born virus and was hospitalized for a short time. However, rather than receiving support, I was emailed a presentation to my hospital bed with a note that it needed to be completed 'urgently'. Even on the very morning of my wedding I was still being harassed by phone and email to send a report someone had lost."

Don Melton was the former director of internet technologies. He did a podcast in which he described Apple's insane work schedule: "Sunday is a work night for everybody at Apple because it's the exec meeting the next day. So you had your phone out there, you were sitting in front of your computer, it didn't matter if your favorite show was on."

Steve Fenwick, hardware engineer: "You don't work at Apple unless you are seriously motivated to work there. The ones, who are there for a check, or stock, are the ones who burn out first and fastest."

Meyer Austin told this story, as published on Macromeres: "Being at Apple is almost like what I imagine it would be like to be inside of Boeing during World-War 2: Everything is running at 100% throttle, with knowledge that we are running at 100% of our abilities, and that is enough to guarantee the best product, and guarantee success in the final outcome, but nothing less than a 100% delivery is acceptable. Apple is fighting a War against Microsoft, with a clearly FAR superior product, but with the very clear knowledge that it is a FUN war to fight, that they are clearly WINNING, but that they can NOT slip up even the slightest bit if they want to have ultimate success."

In conclusion, Top Management should mostly pay attention to the emotional state of staff in Apple, because mostly all feedbacks are about personal life that employees lose due to work in this company.

3.3.2 Techniques of increasing level of motivation in Apple

Motivation really increases the basic productivity of labor, and changing the attitude of workers to work increases the profitability of the company. Apple need ways to increase motivation and improve the quality of work, which are well proven in practice.

Apple has dynamic employees with significant growth potential tend to be passionate about sports, hobbies or other things that are not related to work. These external interests should not conflict with the work. In order to increase motivation Top Management should recognize that employees are living people, with their own interests, find out what drives them. Managers should help employees in their studies and be interested in their achievements. Their positive attitude to the hobbies of a subordinate will necessarily affect his work. Thanks to the support of management, this situation is doubly successful: the greater the success of an employee in life, the higher the quality and productivity of his work.

Different workers have different goals and desires, which means that they need to provide different opportunities for work and professional growth. Manager can not motivate specific people with common programs. To increase motivation, it is necessary to find an individual approach to each subordinate. One way to do this is to delegate authority, goals and tasks to each employee when developing a common plan or project. Another way is to give subordinates the opportunity to independently develop their own strategic objectives and plans.

In some situations, managers have no idea of the actual level of motivation of their subordinates. They should research conducted in companies on the degree of employee satisfaction with work does not include assessment of motivation. If manager starts to measure motivation, then, most likely, soon manager will learn how to manage it. Without data on the level of motivation, they can never improve this indicator. Periodically, it is important measuring the motivation of employees.

Communication. Relations. Management No.2 2019

Arbitrariness in incentives and awards leads to cynicism, and not to the growth of motivation. If the new program is taken from the ceiling, workers begin to feel that managers do not respect them. Respecting the employees is very important and, if necessary, explaining in detail the essence of the new incentive program; its goals and objectives. Manager should give clear answers to subordinates' questions about how this incentive system can affect their current performance.

One of the disadvantages in relationships between employees and management in Apple is a lack of personal positive assessments of the work of employees. It is an effective motivating factor. Corporate culture, which supports the desire to give each other positive assessments based on the results of each task completed, increases the level of motivation and productivity. How can this be achieved in practice? First, manager can develop a culture of mutual recognition of merit from subordinates by developing an incentive program that will provide for rewarding employees based on the results of a survey of their colleagues. When employees begin to recognize and reward each other for success, the level of their motivation will increase significantly.

Attempts to motivate an employee who does not like his work will not work. However, faced with a lack of motivation of subordinates, many managers focus on the work they do, and not on the people themselves. Change in the parameters of labor of workers can lead to a significant increase in motivation. First, manager should make sure that the tasks correspond to the qualifications of the employee. Otherwise, split the work into a number of small but significant tasks, or give more time to explanations and support. If manager is striving to increase motivation and productivity, he will have to make some changes to most of the tasks that manager gives to subordinates.

For better increasing level of motivation in company, the appropriate way is to find employees with inner motivation. Apple needs exactly such staff. When companies hire employees, they are most often interested in the level of their competence, rather than the attitude to work. However, attitudes determine motivation, which in turn has a major impact on the

employee's commitment to learning and to quality work. Why not start selecting employees with high internal motivation? It is much easier to train a motivated employee than to motivate a qualified specialist. Therefore, manager should hire people who have previously demonstrated a high level of optimism, enthusiasm, and motivation for work and a desire for growth. To identify this attitude, manager can use an interview or recommendations from a previous job.

Leaders in Apple are convinced that control is their prerogative. Nevertheless, in reality, control has a motivating effect. The main idea of this method is to provide employees with the opportunity to independently make decisions on all issues that do not require centralized control. Managers should allow staff to independently make changes to any aspects of their work environment that do not pose a threat to the security and image of the organization. For example, employees of the delivery service company Amazon.com are allowed to walk while working in headphones and listen to music of their own choice. Many firms are allowed to decorate the workplace. By giving the employee more independence (within reasonable limits) manager can achieve a growth in motivation (Edwards 2016).

3.4. Conclusions

In conclusion, almost every manager has his own point of view on how to improve the work of subordinates. Relying on the interested support of the leadership, without fear of sanctions, it is necessary to organize the work so that the worker does not lose the desire to realize his plans.

Nowadays, with a help of different techniques, models, books managers can choose the best and use it with their subordinates in order to get profit and have employees in stable state. The basis of motivation is an inextricable link with the biological and social needs of man. Motivation makes a person's behavior focused and his goal will be that which can lead to the elimination of the test state of need for something. High returns from employees are possible only if they are interested in the final result and will

Communication. Relations. Management No.2 2019

have a positive attitude to the work being done. This is possible only when the process of work and its final results allow a person to satisfy the most important of his needs.

Motivation - is the process of influencing a person to induce him to concrete actions by encouraging certain motives in him. Motivation is divided into external and internal. The methods of motivating effective work behavior include: material incentives; organizational methods; moral and psychological. For effective managing the motivation of staff, manager need to use in the management of the enterprise all three groups of methods. On the one hand, the personnel management system of a company depends on personnel service, and on the other hand, it places responsibility on it for solving a lot of personnel issues. The latter are closely intertwined with the company's business strategy. In many cases, the assistance of professional HR-consultants is invaluable. First of all, we are talking about the solution of such tasks as: selection of personnel, especially workers in key positions; an objective assessment of the effectiveness of the applied personnel management system and its adjustment in accordance with current legislation; resolution and prevention of labor disputes - both personal and group conflicts; automation of personnel office work and much more. Thus, attracting professional HR consultants makes an important contribution to the development of the company as a whole, providing the personnel management system with an independent personnel audit and reduction of legal risks.