

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КУЦОЇ СОФІЇ ІГОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 17 від 11 червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.

«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КУЦОЇ СОФІЇ ІГОРІВНИ

1. Тема роботи: «Управління іміджем підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10. 2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2026

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та прикладні засади управління іміджем підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління іміджем ТОВ «Сільпо-Фуд».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розробка теоретичних та практичних засад управління іміджем підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі на основі комплексної діагностики його поточного стану та обґрунтування заходів щодо його вдосконалення (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»).

Завдання:

6.1. дослідити теоретичні засади формування іміджу підприємства та систематизувати його складові елементи;

6.2. визначити методичні підходи до формування та управління іміджем підприємства роздрібно́ї торгівлі;

6.3. провести аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд»;

6.4. здійснити кількісне оцінювання рівня розвитку іміджу підприємства за розробленою методикою;

6.5. виявити слабкі місця в управлінні іміджем та визначити пріоритетні напрями його вдосконалення;

6.6. розробити трирівневу систему підтримки ментального добробуту персоналу як інструмент зміцнення внутрішнього іміджу підприємства;

6.7. сформулювати стратегію формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» для виходу на міжнародні ринки Польщі та Румунії.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 - лютий 2026	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2026	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2026	Виконано
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні засади іміджу підприємства та його складові елементи	8
1.2. Методичні засади формування та управління іміджем підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «Сільпо-Фуд»	25
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства.	25
2.2. Ефективність управління іміджем підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОВ «Сільпо-Фуд»	48
3.1. Побудова системи ментального добробуту як елемента стратегії внутрішнього іміджу в умовах воєнного стану.....	48
3.2. Розробка стратегії формування іміджу для виходу на міжнародний ринок роздрібної торгівлі	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

В умовах тривалого воєнного стану та структурних трансформацій ринкової економіки України управління нематеріальними активами підприємства набуває стратегічного значення. Серед них імідж займає особливе місце: він безпосередньо впливає на рівень споживчої лояльності, ринкову частку та фінансову стійкість компанії. На ринку роздрібно́ї торгівлі, де товарні пропозиції конкурентів є значною мірою взаємозамінними, а ціновий фактор поступово втрачає свою вирішальну роль, саме цілісний і позитивний імідж стає головним диференціатором, що забезпечує довгострокову прихильність покупців.

Ринок продовольчого ритейлу України станом на 2026 рік характеризується значним рівнем концентрації та посиленою конкуренцією між мережевими операторами різних форматів. За умов, коли дискаунтери агресивно розширюють свою присутність, а споживачі стають більш вибагливими щодо якості торговельного досвіду, підприємства середнього та верхнього цінових сегментів змушені шукати нові джерела конкурентної переваги. Управління іміджем перетворюється з інструменту маркетингових комунікацій на самостійний напрям менеджменту, що охоплює внутрішні та зовнішні виміри діяльності організації.

Водночас у вітчизняній управлінській практиці питанням системної діагностики та цілеспрямованого вдосконалення іміджу підприємств роздрібно́ї торгівлі приділяється недостатня увага. Значна частина підприємств галузі обмежується реактивним реагуванням на іміджеві загрози, не маючи цілісної методики оцінювання рівня розвитку іміджу та чіткої стратегії його формування. Це обумовлює практичну значущість дослідження, об'єктом якого є одне з найбільших підприємств продовольчого ритейлу України — ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проблематика управління іміджем підприємства знайшла відображення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретичні засади формування корпоративного іміджу розробляли Г. Даулінг, В. Олінс, К. Боулдінг, Ф.

Котлер, Д. Огілві, М. Спенс, Г. Теджфел та Дж. Тернер. Роздрібний імідж як самостійну категорію досліджували П. Мартіно та М. Ліндквіст. Серед вітчизняних науковців питання управління іміджем підприємства розглядали О. Панасюк, В. Королько, Г. Почепцов, В. Боковець, Р. Письменний, Т. Семенчук, Н. Басараб, О. Жилінська, С. Фірсова та Т. Білорус. Попри значний науковий доробок, питання комплексного кількісного оцінювання рівня розвитку іміджу підприємств роздрібної торгівлі та розробки практичних рекомендацій з його вдосконалення в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими.

Зазначена проблематика зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи бакалавра та визначає її мету і завдання.

Мета дослідження — розробка теоретичних та практичних засад управління іміджем підприємства на ринку роздрібної торгівлі на основі комплексної діагностики його поточного стану та обґрунтування заходів щодо його вдосконалення (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»).

Реалізація мети дослідження зумовила постановку та вирішення таких **завдань**:

- 1) дослідити теоретичні засади формування іміджу підприємства та систематизувати його складові елементи;
- 2) визначити методичні підходи до формування та управління іміджем підприємства роздрібної торгівлі;
- 3) провести аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 4) здійснити кількісне оцінювання рівня розвитку іміджу підприємства за розробленою методикою;
- 5) виявити слабкі місця в управлінні іміджем та визначити пріоритетні напрями його вдосконалення;
- 6) розробити трирівневу систему підтримки ментального добробуту персоналу як інструмент зміцнення внутрішнього іміджу підприємства;

7) сформулювати стратегію формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» для виходу на міжнародні ринки Польщі та Румунії.

Об'єкт дослідження — процеси управління іміджем ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предмет дослідження — теоретико-методичні положення та прикладні засади управління іміджем підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи теоретичного узагальнення та систематизації застосовано при дослідженні наукових підходів до визначення сутності та складових іміджу підприємства. Структурно-функціональний аналіз використано при дослідженні моделей управління іміджем (Г. Даулінга, Д. Яшина, В. Олінса). Метод середньгеометричного індексу та метод середньозваженого значення застосовано для кількісного оцінювання рівня розвитку іміджу підприємства. Метод ранжування та анкетування використано для збору первинних даних від чотирьох груп респондентів. Порівняльний аналіз застосовано при зіставленні фактичного та бажаного рівнів розвитку іміджу. Методи узагальнення та логічного моделювання використано при розробці практичних рекомендацій для підрозділів 3.1 та 3.2.

Інформаційна база дослідження включає: наукові монографії та статті вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління іміджем, корпоративних комунікацій та менеджменту персоналу; офіційні матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд» та холдингу Fozzy Group (корпоративна книга цінностей, відкриті звіти); аналітичні матеріали Асоціації ритейлерів України (RAU); результати власного анкетування чотирьох груп респондентів (менеджери, персонал торгового залу, споживачі, закордонні постачальники); дані платформ онлайн-відгуків (Google Maps, Sante.ua); звіти міжнародних консалтингових організацій (Deloitte, Forte Group, EMA Partners); нормативні документи ЄС у сфері харчової безпеки та інформування споживачів.

Практична значущість одержаних результатів. Розроблена методика комплексного оцінювання рівня розвитку іміджу підприємства, що охоплює вісім складових (п'ять зовнішніх і три внутрішні) та передбачає залучення чотирьох груп респондентів, може бути адаптована для діагностики іміджу інших підприємств сфери роздрібної торгівлі. Трирівнева система підтримки ментального добробуту персоналу (Well-being), розроблена у підрозділі 3.1, є практично придатним інструментом для реалізації в умовах будь-якого мережевого роздрібного підприємства, що функціонує в умовах хронічного стресу та кадрового дефіциту. Стратегія формування іміджу для виходу на ринки Польщі та Румунії, запропонована у підрозділі 3.2, може бути використана менеджментом ТОВ «Сільпо-Фуд» при плануванні міжнародної експансії.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи — 74 сторінки друкованого тексту (без урахування списку використаних джерел та додатків). Робота містить 20 таблиць, 1 рисунок та 4 додатки. Список використаних джерел налічує 58 найменувань.

У першому розділі «Теоретичні основи управління іміджем підприємства» досліджено сутність та складові іміджу підприємства, систематизовано наукові підходи до визначення цього поняття, розмежовано категорії «імідж», «бренд» та «репутація», а також обґрунтовано методичний інструментарій управління іміджем у сфері роздрібної торгівлі.

У другому розділі «Діагностика управління іміджем підприємства сфери роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»» здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього іміджу підприємства, проведено кількісне оцінювання рівня розвитку іміджу із залученням чотирьох груп респондентів, виявлено зони відставання від бажаного стану та визначено стратегічні пріоритети управлінського впливу.

У третьому розділі «Розробка заходів щодо вдосконалення управління іміджем ТОВ «Сільпо-Фуд»» на підставі результатів діагностики розроблено трирівневу систему підтримки ментального добробуту персоналу як інструмент зміцнення внутрішнього іміджу підприємства в умовах воєнного стану, а також сформовано стратегію формування іміджу для виходу на міжнародні ринки Польщі та Румунії з визначенням конкретних КРІ для моніторингу її ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади іміджу підприємства та його складові елементи

В умовах трансформації сучасної ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби ключовим фактором стійкості бізнесу стає ефективне управління нематеріальними активами. Особливого значення цей напрям набуває на ринку роздрібно́ї торгівлі, де взаємодія з кінцевим споживачем є найвищою, а ринкова пропозиція — максимально насиченою. У такому середовищі імідж підприємства виступає не лише емоційним відображенням його діяльності, але й стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на рівень капіталізації компанії, її фінансову незалежність та частку ринку.

Імідж підприємства роздрібно́ї торгівлі становить собою комплексну систему уявлень, асоціацій та переконань, що формуються у свідомості стейкхолдерів (споживачів, партнерів, інвесторів, персоналу). У сфері ритейлу ця категорія має яскраво виражену специфіку. Вона конструюється не тільки через якість товарного асортименту (зокрема, розвиток власних торгових марок чи ексклюзивного імпорту), але й через організацію торгового простору, стандарти обслуговування, корпоративну культуру та рівень соціальної відповідальності. Коли товари та цінові пропозиції конкурентів стають майже ідентичними, саме цілісний та позитивний імідж слугує головним диференціатором, що забезпечує довгострокову лояльність покупців.

З наукової точки зору, управління іміджем є глибоким багатоаспектним процесом, який потребує ґрунтового теоретичного базису.

Термін «імідж» походить від латинського «*imago*», що означає «образ», «подоба». У науковий обіг це поняття активно увійшло в другій половині ХХ століття. Американський економіст К. Боулдінг у праці «*The Image*» (1956) одним із перших розглянув образ як суб'єктивне знання, що визначає поведінку індивідів та організацій [11]. Дослідник довів, що саме суб'єктивний

образ, а не об'єктивна реальність, безпосередньо впливає на прийняття рішень споживачем.

В сучасній економічній літературі не існує єдиного, універсального підходу до трактування цієї дефініції, оскільки науковці розглядають її крізь призму різних дисциплін: менеджменту, маркетингу, психології та корпоративних комунікацій. Для системного розуміння природи цього явища необхідно дослідити ключові теоретичні концепції. У табл. 1.1 систематизовано погляди провідних дослідників на визначення сутності поняття «імідж підприємства».

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності поняття «імідж підприємства»*

Автор визначення	Визначення
Б. Гарднер [23]	Імідж – сукупність знань, уявлень і передбачень людини про об'єкт і його оточення.
С. Олівер [30]	Імідж – ментальна картинка; ідея, породжена уявою, або особистість в уявленнях людини, організації.
О. Панасюк [11]	Цілеспрямовано сформований образ суб'єкта, покликаний справити певний вплив на визначену аудиторію.
В.Г. Королько [8]	Імідж – це уявлення про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди.
Ф. Котлер [7]	Імідж – це сприйняття організації або її товарів суспільством. Це не малюнок, не калька, не розроблене до найменших деталей точне зображення, це переважно кілька основних елементів, може, одна деталь, що впливає емоційно. Під іміджем організації, як правило, мається на увазі її узагальнений портрет, який створюється в уяві різноманітних аудиторій громадськості на основі того, / що вона робить і що про неї говорять. Тобто йдеться про окремі складові іміджу, співвідношення та узгодження між ними.
Ч. Сендидж [35]	Імідж – це образ, закріплений за маркою, тою ж, якщо не більшою, мірою важливий, як і будь-які відчутні характеристики товару.
Д. Огілві [29]	Імідж товару означає унікальний склад якостей, які міцно вкоренилися в думках і почуттях людей.

**сформовано автором на основі [7, 8, 11, 23, 29, 30, 35]*

Аналізуючи погляди класиків маркетингу та менеджменту, можна зробити висновок, що імідж — це не просто зовнішній вигляд компанії, а той багатогранний образ, який виникає в думках людей. Науковці сходяться на

тому, що це поєднання реальних фактів про товари та особистих емоцій споживачів.

Проте в сучасних умовах роздрібної торгівлі класичного розуміння вже замало. Сьогодні на сприйняття магазину впливає не лише реклама, а й «цифровий слід» компанії: активність у соцмережах, зручність мобільних додатків та те, наскільки бізнес є чесним і соціально відповідальним. Оскільки межа між онлайн-шопінгом та звичайним походом у супермаркет майже зникла, імідж став динамічним процесом, який залежить від кожного контакту з клієнтом.

Враховуючи ці трансформації та специфіку сучасного ритейлу, пропонується наступне визначення:

«Імідж підприємства — це цілісна система раціональних оцінок та емоційних образів, що формується у свідомості людей як результат їхнього реального досвіду, маркетингових комунікацій та соціальної позиції компанії».

Важливо, що у роздрібній торгівлі імідж виступає головним інструментом, який допомагає покупцеві обрати конкретний бренд серед безлічі схожих пропозицій та залишатися йому вірним.

Дослідники одностайні в тому, що позитивний імідж полегшує підприємству доступ до стратегічних ресурсів: він сприяє залученню інвесторів, спрощує взаємодію з постачальниками та підвищує привабливість компанії як роботодавця.

Можна стверджувати, що високий ступінь довіри до компанії значно спрощує для неї процес отримання необхідних для розвитку ресурсів. Це проявляється не лише у готовності інвесторів надавати фінансову підтримку, а й у відкритішому доступі до важливих ринкових даних. Крім того, позитивне сприйняття бренду стає вагомим аргументом у боротьбі за талановиті кадри: кваліфіковані фахівці частіше обирають роботодавців із надійною репутацією. Також сформований позитивний імідж дозволяє підприємству вибудовувати міцні зв'язки з контрагентами, отримуючи матеріальні активи на стабільних та

вигідних умовах. У підсумку, цілеспрямоване управління образом організації стає реальним інструментом для зміцнення її конкурентних позицій та успішного функціонування на ринку.

Як зазначають професорка Боковець В.В. та дослідник Письменний Р.С., імідж підприємства буде вважатися успішним, якщо постійно проводити його оцінку та швидко корегувати важливі моменти. При оцінці можна виділити наступні види іміджу:

1. Реальний імідж – це те, як керівна ланка бачить своє підприємство зі сторони, тобто через думку суспільства про підприємство в цілому.

2. Дзеркальний імідж – це самооцінка підприємства її топ менеджерами або директором. Зазвичай така оцінка позитивна, оскільки негативні якості відходять на другий план та не враховується думка сторонніх осіб.

3. Локальний імідж – спрямований лише на сприйняття думки споживача про підприємство, товар або послуги, що надається ним.

4. Позитивний імідж – це лише позитивна думка про підприємство в основних контактних групах.

Інакше кажучи, підприємство може сприйматися по-різному керівниками, споживачами та суспільством в цілому. Тому варто враховувати думку кожного, щоб управління іміджем було успішним, а сама організація вважалася конкурентоспроможною [2].

У своїй роботі Т. Б. Семенчук та Н. А. Басараб зазначають, що той імідж, який підприємство створює спеціально, не завжди збігається з реальним уявленням споживачів. Саме тому, якщо компанії вдалося сформувати успішний образ, його потрібно постійно підтримувати. Автори наголошують, що важливо стежити за тим, як змінюються запити покупців та що відбувається всередині й навколо фірми.

Щоб краще розуміти, як саме формується цей образ, дослідники пропонують розділяти всі чинники на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників, що впливають на імідж, відносять:

- зовнішній вигляд працівників;

- мотивація персоналу - наскільки персонал вмотивований працювати на результат;
- програми навчання та розвитку працівників;
- загальну атмосферу та стосунки в колективі;
- можливості для кар'єрного росту та систему заохочень.

Зовнішні чинники, які формують думку про підприємство з боку суспільства:

- зовнішній вигляд офісу або торгових залів;
- реклама та спосіб просування послуг;
- якість продукції та її відповідність ціні;
- вміння підтримувати чесні та надійні стосунки з партнерами та клієнтами;
- фінансова стабільність компанії та її привабливість для інвесторів;
- участь у благодійних заходах та соціальних проєктах [14].

Водночас формування привабливого образу організації залежить від низки ключових факторів. До них, перш за все, належать якість управлінських процесів та рівень розвитку внутрішньої корпоративної культури. Не менш важливим аспектом є споживчі характеристики товарів або послуг, які мають бути конкурентними на ринку. Крім того, на впізнаваність бренду суттєво впливає його медійна активність — те, наскільки часто та в якому світлі ім'я компанії згадується у засобах масової інформації.

У структурі іміджу підприємства виокремлюють зовнішній та внутрішній компоненти. Зовнішній імідж відображає сприйняття підприємства з боку споживачів, конкурентів, постачальників, засобів масової інформації та суспільства в цілому. Внутрішній імідж формується серед персоналу підприємства і охоплює корпоративну культуру, ставлення працівників до роботи та до бренду роботодавця [28]. Обидва компоненти взаємопов'язані: незадоволений персонал є джерелом негативних відгуків, що шкодить зовнішньому іміджу, а негативне суспільне сприйняття знижує залученість і лояльність співробітників.

Складники іміджу підприємства роздрібної торгівлі мають свою специфіку, зумовлену характером взаємодії з кінцевим споживачем. До ключових складових відносять: товарний імідж (сприйняття якості та асортименту), імідж обслуговування (враження від взаємодії з персоналом), імідж торговельного середовища (оцінка зручності та атмосфери магазину), ціновий імідж (сприйняття цінової пропозиції відносно конкурентів), а також соціальний імідж (ставлення підприємства до суспільних проблем та екологічних питань) [26].

Г. Почепцов виокремлює такі функції іміджу підприємства: ідентифікаційну (дозволяє споживачу розпізнати підприємство серед конкурентів), ціннісну (формує уявлення про ціннісні орієнтири компанії), комунікативну (забезпечує передачу певних повідомлень цільовій аудиторії) та регулятивну (впливає на поведінку споживачів, формуючи лояльність або відторгнення) [12]. Для підприємств роздрібної торгівлі особливо важливою є ідентифікаційна та ціннісна функції, оскільки ринок характеризується значною кількістю гравців з подібними пропозиціями.

Необхідно розмежовувати поняття «імідж» і «бренд» підприємства. Бренд є ширшою категорією, що включає не лише образ, а й матеріальні атрибути: назву, логотип, фірмові кольори, слоган. Імідж є суб'єктивним сприйняттям, що формується у свідомості споживача під впливом усіх елементів бренду та практичного досвіду взаємодії з підприємством [17]. Таким чином, успішний бренд є необхідною, але недостатньою умовою формування позитивного іміджу: навіть сильний бренд може мати негативний імідж внаслідок незадовільної якості обслуговування або скандальних подій.

Репутація підприємства є ще однією суміжною категорією. На відміну від іміджу, що може формуватися цілеспрямовано в короткостроковій перспективі, репутація будується роками на основі реального досвіду взаємодії зацікавлених сторін з підприємством [22]. Репутація є більш стійким конструктом і важче піддається корекції. Позитивна репутація підвищує

довіру споживачів, знижує їхнє сприйняття ризику та збільшує готовність рекомендувати підприємство іншим.

У контексті ринку роздрібної торгівлі дослідники виокремлюють специфічну категорію — «роздрібний імідж» (retail image або store image). Вперше це поняття було введено П. Мартіно у 1958 році, який визначив його як спосіб, у який магазин визначається у свідомості покупця частково на основі функціональних якостей і частково на основі ореолу психологічних атрибутів [27]. Подальші дослідження довели, що роздрібний імідж є складним, багатовимірним конструктом, компоненти якого по-різному впливають на різні сегменти споживачів.

М. Ліндквіст систематизував складові роздрібного іміджу за чотирма групами: товарна група, сервісна група, фізична група та зручністьна група [26]. Комплексна оцінка кожної з цих груп дозволяє підприємству виявити слабкі місця у формуванні іміджу та розробити відповідні коригувальні заходи.

Таблиця 1.2

Складові роздрібного іміджу підприємства за М. Ліндквістом*

Група складових	Елементи, що формують групу
Товарна група	Якість товарів, повнота та глибина асортименту, цінова політика.
Сервісна група	Наявність самообслуговування, професіоналізм персоналу, загальна зручність процесу покупки.
Фізична група	Розмір торгівельної площі, оформлення вітрин, внутрішня атмосфера магазину.
Зручністьна група	Географічне розташування, наявність паркування, графік роботи підприємства.

**сформовано автором на основі [26].*

Атмосфера торговельного простору є самостійним чинником формування іміджу підприємства роздрібної торгівлі. Ф. Котлер ввів поняття «atmospherics» для опису свідомого проєктування середовища купівлі з метою отримання певних емоційних реакцій покупця, які підвищують ймовірність здійснення покупки [7]. Дизайн приміщення, освітлення, музика, запах та температура в сукупності формують гедонічну складову іміджу магазину.

Узагальнюючи вищенаведені підходи можна систематизувати складові іміджу підприємства роздрібної торгівлі у двовимірній структурі зовнішнього

та внутрішнього іміджу підприємства. Кожна з цих компонент охоплює визначені складові, що вимагають уваги та цілеспрямованого управління. Цю систематизацію детальніше описано в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Характеристика складових іміджу підприємства на ринку
роздрібної торгівлі**

Складова іміджу	Характеристика
Зовнішній імідж (формується у свідомості зовнішніх стейкхолдерів)	
Імідж товару / послуги	Стійке, довготривале і постійно підтримуване уявлення споживачів про якість і престижність товару і виробника (продавця), його репутацію, перепродажний та післяпродажний сервіс.
Візуальний імідж	Цілісний зоровий образ компанії, який формується у свідомості стейкхолдерів.
Імідж споживача	Уявлення про характеристики споживачів: рівень лояльності до бренду, його фінансова спроможність та ефективність.
Діловий імідж	Уявлення про підприємство, як про ринкового гравця, ставлення до нього діючих та імовірних ділових партнерів.
Соціально-екологічний імідж	Уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проєктів, дотримання прав людини.
Внутрішній імідж (формується у свідомості персоналу підприємства)	
Імідж керівників	Уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, харизму керівника.
Імідж контактного персоналу	Візуальний, професійний та комунікативний образ персоналу, що безпосередньо контактує зі споживачем.
Організаційний імідж	Рівень корпоративної культури підприємства та соціально-психологічного клімату у колективі.

**сформовано автором на основі [6]*

Таким чином, імідж підприємства є суб'єктивним, багатовимірним конструктом, що формується у свідомості стейкхолдерів через сукупність функціональних, емоційних та соціальних сигналів. На ринку роздрібної торгівлі він реалізується через товарний, сервісний, фізичний та зручнісний

компоненти і виконує ідентифікаційну, ціннісну, комунікативну та регулятивну функції. Розмежування іміджу з суміжними поняттями — брендом і репутацією — дозволяє точніше окреслити об'єкт управлінського впливу та перейти до аналізу методичних засад його формування.

1.2. Методичні засади формування та управління іміджем підприємства

Управління корпоративним іміджем є автономним напрямом менеджменту, який через класичний управлінський цикл (планування, організація, координація, контроль) формує необхідне сприйняття компанії у свідомості стейкхолдерів. Головною перевагою керованого процесу над стихійним є його стратегічна природа: він завжди орієнтований на чіткі цілі та передбачає об'єктивну оцінку ефективності вжитих заходів.

Концептуальна модель управління іміджем підприємства включає кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це визначення бажаного іміджу — образу, який підприємство прагне сформувати у свідомості цільових груп. По-друге, діагностика реального іміджу — дослідження того, яким підприємство сприймається насправді. Розрив між бажаним і реальним іміджем є основним об'єктом управлінського впливу. По-третє, розробка та реалізація заходів з корекції іміджу. По-четверте, моніторинг результатів та коригування стратегії [25].

У науковій літературі виокремлюють декілька моделей формування іміджу підприємства. Модель Г. Даулінга передбачає чотири рівні сприйняття: корпоративну ідентичність, корпоративний образ, корпоративну репутацію та корпоративний бренд [22].

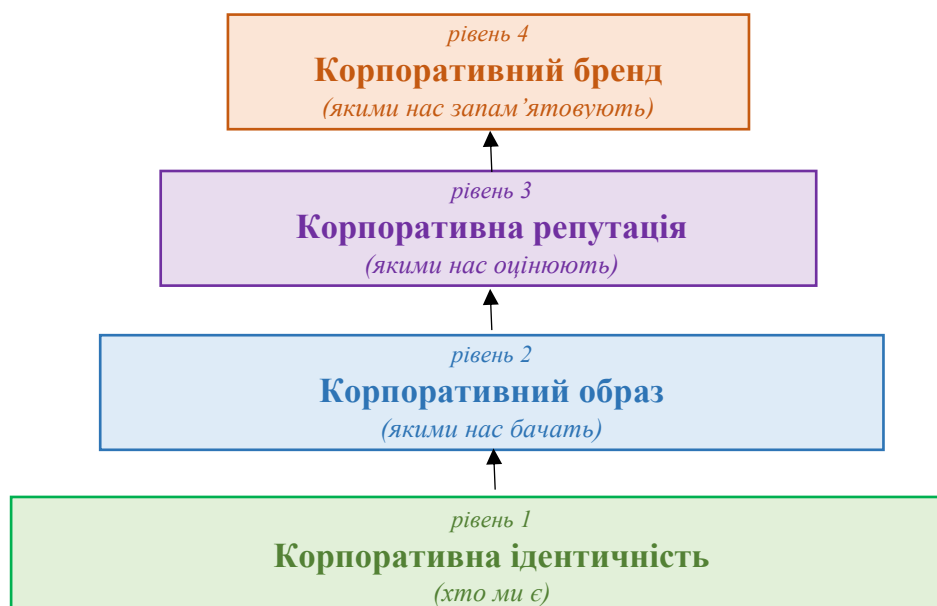


Рисунок 1.1. Модель Г. Даулінга: ієрархічна модель формування корпоративного іміджу*

**сформовано автором на основі [22].*

Модель Н. Яшина розглядає формування іміджу як процес, у якому задіяні три агенти впливу: підприємство, засоби масової інформації та споживачі, між якими відбувається постійний обмін сигналами [15].

Важливим теоретичним підґрунтям управління іміджем є теорія сигналів (signaling theory), розроблена М. Спенсом. Відповідно до цієї теорії, підприємство передає сигнали зовнішньому середовищу через різні канали комунікації, а споживачі інтерпретують ці сигнали, формуючи відповідний образ компанії [36]. До таких сигналів належать: рекламні повідомлення, якість обслуговування, зовнішній вигляд торговельних точок, цінова політика, соціальна відповідальність та відгуки інших покупців. Варто наголосити, що у контексті міжнародної діяльності підприємства теорія сигналів набуває особливого значення: прозора та автентична комунікація реальних конкурентних переваг є переконливішим іміджевим сигналом для зарубіжної аудиторії, ніж нейтральне чи уніфіковане позиціонування.

Теорія соціальної ідентичності (Г. Теджфел, Дж. Тернер) пояснює механізм, за яким споживачі ідентифікують себе з тим чи іншим брендом або підприємством. Вибір магазину або торговельної мережі нерідко є виразом

належності споживача до певної соціальної групи та відображенням його власних цінностей [38]. Це особливо актуально для сегменту преміум-роздрібу, де приналежність до числа клієнтів певного магазину є статусним маркером.

Концепція управління іміджем нерозривно пов'язана з концепцією корпоративної ідентичності (corporate identity). Корпоративна ідентичність охоплює сукупність символічних, вербальних та поведінкових засобів, через які підприємство виражає свою сутність [31]. До неї належать: фірмовий стиль, корпоративна місія та цінності, стиль комунікації, архітектура торговельних просторів. Корпоративна ідентичність є основою, на якій будується імідж, проте слід розуміти, що ідентичність — це те, що підприємство транслює, а імідж — те, що аудиторія сприймає.

Управління іміджем здійснюється за допомогою різних інструментів. До маркетингових відносять рекламу, PR-комунікації, подієвий маркетинг, програми лояльності. До операційних — стандарти обслуговування, мерчандайзинг, управління асортиментом. До цифрових — управління репутацією в мережі Інтернет, SMM, робота з відгуками на платформах-агрегаторах. Ефективне управління іміджем передбачає узгоджену роботу всіх цих інструментів у рамках єдиної стратегії [8].

Особливе місце серед чинників формування іміджу займає якість обслуговування. У роздрібній торгівлі рівень сервісу є одним із визначальних критеріїв вибору магазину. Модель якості обслуговування SERVQUAL (А. Парасурман, В. Зейтамл, Л. Беррі) визначає п'ять вимірів: надійність, відповідальність, впевненість, емпатія та матеріальність [32]. Кожен із цих вимірів безпосередньо впливає на формування іміджу торговельного підприємства.

Теоретичне пояснення механізму, за яким якість обслуговування трансформується у зовнішній імідж, надає концепція «Ланцюга послуга — прибуток» (Service-Profit Chain), розроблена Дж. Гескеттом, Е. Сассером і Л. Шлезінгером. Відповідно до цієї концепції, між внутрішнім добробутом

персоналу та зовнішньою задоволеністю споживачів існує пряма причинно-наслідкова залежність: задоволений і залучений співробітник демонструє вищу якість обслуговування, яка, своєю чергою, формує лояльність покупців і зміцнює зовнішній імідж підприємства [49]. Отже, внутрішній імідж підприємства є не ізольованою категорією, а безпосереднім генератором зовнішнього сприйняття бренду. Це обумовлює стратегічну важливість управління складовими внутрішнього іміджу — корпоративною культурою, умовами праці та стилем керівництва — нарівні з управлінням зовнішніми комунікаціями.

Логічним продовженням концепції Service-Profit Chain є людиноцентричний підхід у менеджменті персоналу. Людиноцентризм як управлінська парадигма передбачає свідомий перехід від кадрового адміністрування до глибокої опіки про комплексний добробут працівника, розглядаючи кожного співробітника як найвищу цінність організації [5]. На практиці цей підхід реалізується через концепцію Well-being — системи заходів, спрямованих на підтримку психологічного, фізичного та соціального добробуту персоналу. Як зазначають дослідники, «корпоративна стратегія Well-being має сприяти посиленню можливостей компанії щодо зміцнення її конкурентоспроможності на ринку праці, ефективному використанню професіоналізму і компетенцій персоналу та більш повному розкриттю спроможностей співробітників до творчого, інноваційного розвитку» [3]. Таким чином, Well-being є не соціальною пільгою, а повноцінним управлінським інструментом зміцнення внутрішнього іміджу підприємства.

Практичним втіленням людиноцентричного підходу на рівні управлінського стилю є концепція емпатичного лідерства. Емпатичне лідерство — це модель управління, в основі якої лежить здатність керівника розуміти та відчувати стан підлеглих, усвідомлювати їх потреби та приймати рішення з урахуванням їхнього психологічного становища [58]. На відділенні від директивного управління, орієнтованого на контрольний результат,

емпатичний лідер буде взаємодіяти з персоналом через довіру, персоналізований підхід та відкритий зворотний зв'язок.

Дослідження Manchester Inc. підтвердило підтверджений управлінський ефект від запровадження емпатичного лідерства: підвищення якості роботи на 48%, скорочення кількості конфліктних ситуацій на 52% та зростання ефективності підрозділів на 23% [58]. Ці результати пояснюються тим, що емпатійний лідер здатен розкрити схований потенціал кожного члена команди, вирівнюючи недоліки та посилюючи сили кожного спеціаліста.

У контексті управління іміджем підприємства емпатичне лідерство виконує дві функції. По-перше, воно зміцнює складову внутрішнього іміджу «Стиль управління та лідерство», підвищуючи оцінку відкритості керівництва з боку персоналу. По-друге, через механізм Service-Profit Chain він трансформує внутрішній добробут у зовнішній іміджевий ефект: психологічно захищений співробітник демонструє природну емпатію у взаємодії з покупцями, що забезпечує якість обслуговування та зміцнює лояльність споживачів. Особлива актуальність цієї концепції виникає в умовах хронічного стресу та воєнного стану, коли співробітники хочуть обробляти роботодавця з емпатійним підходом замість компанії, що обслуговує директиви принципами управління [58].

Для об'єктивного вимірювання психологічного добробуту персоналу як складової внутрішнього іміджу застосовується Індекс добробуту ВООЗ (WHO-5 Well-being Index). Цей інструмент, запроваджений Європейським регіональним бюро ВООЗ у 1998 році в рамках проєкту DEPCARE, являє собою короткий стандартизований опитувальник із п'яти питань, що дозволяє кількісно оцінити поточний психологічний стан персоналу. Сума балів за шкалою від 0 до 25 балів (або від 0 до 100% у перерахунку) є надійним скринінговим індикатором: результат нижче 50% сигналізує про стійке зниження добробуту й високий ризик розвитку вигорання [43]. Застосування WHO-5 у системі управління іміджем дозволяє перевести внутрішній добробут персоналу зі сфери абстрактних характеристик у площину

вимірюваних показників, що підлягають регулярному моніторингу та цілеспрямованому коригуванню.

Цифровізація суттєво змінила механізми формування та управління іміджем підприємства роздрібною торгівлі. Зростання ролі онлайн-відгуків, соціальних мереж та порівняльних платформ призвело до того, що значна частина іміджу формується поза прямим контролем підприємства. Дослідження свідчать, що споживачі довіряють відгукам інших користувачів більше, ніж офіційним повідомленням компанії [21]. Управління онлайн-репутацією стає обов'язковим елементом іміджевої стратегії.

В умовах глобалізації ринків та виходу підприємств на міжнародний рівень управління іміджем ускладнюється впливом ефекту країни походження (country-of-origin effect). Цей феномен, описаний М. Ротом та Дж. Ромео, полягає в тому, що споживачі формують очікування щодо якості бренду або продукту на підставі асоціацій із країною, де компанія заснована або де виробляється продукція [34]. Ефект країни походження може мати як позитивний, так і негативний вектор залежно від наявних у суспільстві стереотипів, рівня геополітичних симпатій та обізнаності про конкретний ринок. Врахування цього ефекту є необхідним елементом методичного арсеналу управління іміджем для підприємств, що реалізують або планують міжнародну стратегію.

Тісно пов'язаною з цим є концепція глокалізації (glocalization), розроблена Г. Свенссоном. Глокалізація передбачає збереження глобальної ідентичності бренду при одночасній локальній адаптації окремих його елементів до культурних, споживчих та регуляторних особливостей конкретного ринку [37]. У контексті управління іміджем це означає, що міжнародна іміджева стратегія не може бути простим копіюванням внутрішньої: вона потребує цілеспрямованої роботи з локальною аудиторією через адаптований візуальний стиль, комунікаційні меседжі та партнерські зв'язки, зберігаючи при цьому впізнаване ядро бренду.

Оцінювання іміджу є невід'ємним етапом управлінського циклу. У практиці виокремлюють кілька методів такого оцінювання. Метод опитування (анкетування) дозволяє виміряти суб'єктивне сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів. Метод контент-аналізу застосовується для систематичного дослідження медійних матеріалів та онлайн-відгуків. Метод семантичного диференціала (Ч. Осгуд) дозволяє кількісно оцінити емоційне забарвлення образу підприємства через шкали протилежних характеристик [11]. Метод моніторингу соціальних мереж (social listening) забезпечує безперервне відстеження згадок про підприємство в цифровому середовищі. Для вимірювання внутрішнього виміру іміджу — зокрема психологічного добробуту персоналу як його чинника — застосовується індекс WHO-5, а для оцінки лояльності персоналу до роботодавця — індекс eNPS (Employee Net Promoter Score), який відображає готовність співробітника рекомендувати компанію як привабливе місце роботи.

Формування іміджу підприємства реалізується поетапно. На першому етапі проводиться аудит поточного стану іміджу та виявляється розрив між реальним і бажаним сприйняттям. На другому етапі визначаються цільові аудиторії та формується концепція бажаного іміджу. На третьому — розробляється комунікаційна стратегія та комплекс заходів впливу. На четвертому — здійснюється реалізація заходів та моніторинг їх ефективності [20]. Поетапний підхід забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та практикою управління іміджем.

При виборі конкретної моделі варто звернути увагу на етап, на якому знаходиться формування іміджу тієї чи іншої організації. На різних етапах кожна модель акцентує увагу на різних інструментах. Порівняльна характеристика цих інструментів наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Етапи формування іміджу підприємства та інструменти
управління ним в розрізі теоретичних моделей**

Етап та його зміст	Модель Г. Даулінга	Модель Н. Яшина	Концепція корпоративної ідентичності (В. Олінс)
Діагностика (дослідження поточного стану; виявлення розриву між бажаним і реальним іміджем)	Аналіз існуючого образу серед стейкхолдерів та корпоративної ідентичності	Моніторинг сигналів від підприємства, ЗМІ та споживачів	Аналіз символічних, вербальних та поведінкових засобів вираження компанії
Проектування (формування бажаного іміджу; визначення ключових повідомлень для ЦА)	Формування чотирьохрівневої моделі: - ідентичність; - образ; - репутація; - бренд.	Визначення конкретних сигналів, які будуть транслюватись кожному з агентів.	Розробка корпоративної ідентичності як підґрунття для іміджу.
Реалізація (впровадження маркетингових та операційних заходів)	Управління репутацією через PR-комунікації та соціальну відповідальність.	Злагожене управління комунікаційними каналами для всіх трьох агентів.	Формування та впровадження стандартів поведінки у всіх точках контакту.
Моніторинг та корекція (вимірювання ефективності; виправлення невідповідностей бажаному результату)	Регулярна оцінка репутації та корекція образу та корпоративної ідентичності відповідно до бажаного результату.	Аналіз зворотних сигналів, які компанія отримує від підприємства, ЗМІ та споживачів і відповідне коригування для досягнення бажаного результату.	Оцінка відповідності ідентичності поточному позиціонуванню та її корекція за потреби.

**сформовано автором на основі [22], [15], [31].*

Таким чином, методичні засади управління іміджем підприємства охоплюють: теоретичні моделі; базові теорії (сигналів, соціальної ідентичності, Service-Profit Chain); концепції, що визначають специфіку управління внутрішнім іміджем (людиноцентричний підхід, Well-being);

підходи до управління іміджем на міжнародних ринках (ефект країни походження, глокалізація); систему інструментів (маркетингових, операційних, цифрових) та методи оцінювання результатів (анкетування, семантичний диференціал, WHO-5, eNPS). Комплексне застосування цього інструментарію дозволяє підприємству роздрібної торгівлі цілеспрямовано формувати бажаний образ у свідомості цільових груп — як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, — забезпечуючи сталу конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «Сільпо-Фуд»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства.

Діагностика іміджу підприємства передбачає дослідження двох взаємозалежних площин: зовнішнього образу, що формується у свідомості споживачів, партнерів та суспільства, і внутрішнього образу, що відображає сприйняття компанії її власним персоналом. ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найбільших операторів продовольчого ритейлу України, а його торгова мережа Сільпо — одним із небагатьох українських брендів, що цілеспрямовано інвестують в управління іміджем як стратегічний ресурс. Це робить підприємство репрезентативним об'єктом для аналізу практики управління іміджем у секторі роздрібної торгівлі.

Торгова мережа Сільпо входить до складу холдингу Fozzy Group, заснованого 1997 року. Перший супермаркет під брендом «Сільпо» відкрився у Києві в 1998 році. Протягом двох десятиліть мережа розширилась до понад 300 торгових об'єктів у 60 містах України. ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює основну операційну діяльність холдингу у форматі супермаркету та гіпермаркету, торгова площа яких варіюється від 700 до 5 000 м² залежно від локації [54].

До складу Fozzy Group також входять мережа магазинів біля дому Fora, преміум-формат Le Silpo та гуртова мережа Fozzy. Така диверсифікація форматів дозволяє холдингу охоплювати різні споживчі сегменти та забезпечує синергію у формуванні спільного корпоративного іміджу. Ключові характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» систематизовано у табл. 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Рік заснування торгової мережі	1998
Материнська структура	Fozzy Group (з 1997 р.)
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.11 — роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами
Кількість торгових об'єктів (2026)	310 супермаркетів «Сільпо» і 4 делікатес-маркети Le Silpo — в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі.
Географія присутності	У 60 містах України
Чисельність персоналу (2025)	32 367 осіб
Торговельний формат	Супермаркет / гіпермаркет (від 700 до 5 000 м²)
Суміжні торгові формати холдингу	Fora (магазини біля дому), Le Silpo (преміум-формат), Fozzy (гіпермаркет)
Програма лояльності	«Власний рахунок» (2 295 832 користувача щомісяця станом на 2026 рік)

*сформульовано автором на основі [54], [48].

Станом на 2026 рік мережа Сільпо обслуговує понад 2 мільйона активних учасників програми лояльності «Власний рахунок» щомісяця. Загальна чисельність персоналу підприємства становить більше 30 000 осіб, що робить ТОВ «Сільпо-Фуд» одним із найбільших приватних роботодавців у секторі роздрібної торгівлі України [48]. За результатами досліджень ринку продовольчого ритейлу, Сільпо стабільно входить до трійки лідерів галузі поряд із мережами АТБ та Novus, конкуруючи у середньому та верхньому ціновому сегментах [42].

Конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд», характеризується значним тиском з боку дискаунтерів (АТБ, ВАРУС) та активною експансією мережеских гравців середнього цінового сегменту

(Novus, ЕКО-маркет). Ця конфігурація ринку зміщує конкуренцію з цінового виміру до виміру сприйняття: покупець обирає Сільпо не лише через ціну, а через сукупність вражень, що формують імідж мережі. Саме тому системне управління іміджем є для підприємства стратегічним пріоритетом.

Аналіз зовнішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює п'ять ключових складових: візуальну ідентичність і концепцію торгового простору, асортиментну та продуктову політику, цінову політику та програму лояльності, цифрову присутність, а також соціальний імідж і КСВ-діяльність.

Одним із найвпізнаваніших елементів зовнішнього іміджу Сільпо є концепція тематичних магазинів. Починаючи з 2016 року підприємство цілеспрямовано запроваджує унікальний художній концепт для кожного нового торгового об'єкта. Інтер'єри магазинів розробляються у співпраці з українськими дизайнерами, ілюстраторами та художниками. Серед реалізованих концептів — магазини у стилі урбаністичного мистецтва, фантастичного реалізму, природних мотивів та мультиплікаційних персонажів. Станом на 2026 рік портфель концептуальних магазинів налічує понад 140 унікальних об'єктів [54]. Така стратегія виводить підприємство за межі стандартного продовольчого ритейлу: магазини Сільпо стають місцем для емоційного досвіду, а не лише для здійснення покупок.

Концепція атмосферного ритейлу, яку реалізує Сільпо, збігається з теоретичним поняттям *atmospherics*, введеним Ф. Котлером: торговий простір проєктується як комплекс сенсорних стимулів, що формують емоційний відгук покупця та підвищують тривалість перебування у магазині. У контексті управління іміджем це означає, що зовнішній вигляд торгового об'єкта є самостійним іміджевим сигналом, незалежним від асортиментної чи цінової політики.

Асортиментна політика підприємства є ще одним вагомим чинником формування зовнішнього іміджу. ТОВ «Сільпо-Фуд» формує асортиментну матрицю з понад 35 000 найменувань товарів. Значну роль у позиціонуванні

мережі відіграють власні торгові марки (ВТМ), які охоплюють різні цінові сегменти та споживчі запити. Структуру найпопулярніших ВТМ Сільпо та їхню функцію у формуванні іміджу представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Власні торгові марки мережі Сільпо та їх роль у формуванні іміджу підприємства*

Торгова марка	Цільовий сегмент	Категорія товарів	Функція для іміджу
«Премія»	Преміум	Продовольчі та непродовольчі товари вищої якості	Формує образ якісного ритейлера
«Повна Чаша»	Масовий (середній)	Базові продовольчі товари щоденного попиту	Закріплює імідж доступного магазину
«Лавка Традицій»	Аудиторія, орієнтована на традиційні продукти	Традиційні українські продукти харчування	Підсилює позиціонування як українського бренду
«Сільпо»	Середній та преміум	Ексклюзивні імпорتنі продукти, вина, делікатеси	Диференціює від конкурентів, формує образ унікального ритейлера

**сформовано автором на основі [54], [52].*

Власні торгові марки виконують подвійну функцію: економічну (формування вищої маржинальності) та іміджеву (диференціація від конкурентів). Проєкт «Власний імпорт» є особливо показовим з точки зору іміджетворення: ексклюзивність імпортованих товарів, які не представлені у конкурентів, закріплює у свідомості споживача образ Сільпо як унікального ритейлера з розширеними можливостями вибору. Марка «Лавка Традицій», своєю чергою, відповідає запиту на автентичну українську продукцію та підсилює патріотичне позиціонування бренду — аспект, що набув особливої ваги після початку повномасштабного вторгнення 2022 року.

Цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» формує імідж підприємства як клієнтоорієнтованого магазину середнього та середньо-верхнього цінового сегменту. Ключовим інструментом цінового іміджу є програма лояльності «Власний рахунок», запроваджена у 2013 році. Програма функціонує за принципом накопичення бонусних балів з кожної покупки: бали можна конвертувати у знижку при наступних транзакціях. Щотижневий каталог акцій охоплює сотні товарних позицій зі знижками до 50 %. За даними підприємства, кількість активних учасників програми лояльності перевищила 2 мільйонів осіб щомісяця, що свідчить про її ефективність як інструменту утримання покупців [54].

Програма лояльності виконує подвійну функцію. По-перше, вона створює у споживача відчуття вигоди та персоналізованої уваги, що безпосередньо впливає на ціновий імідж підприємства. По-друге, накопичена база даних про поведінку покупців дозволяє персоналізувати пропозиції та точніше таргетувати маркетингові комунікації, що підвищує відповідність іміджу реальним очікуванням аудиторії. Цифровий застосунок Сільпо, доступний для iOS та Android, інтегрує програму лояльності з функціями онлайн-доставки та особистого кабінету, формуючи єдиний цифровий профіль споживача.

Цифрова присутність підприємства є самостійним вектором формування зовнішнього іміджу. Офіційні акаунти Сільпо у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) сукупно налічують понад мільйон підписників. Контентна стратегія поєднує інформування про акції, прояви корпоративної культури, гумористичні матеріали та соціально значущий контент. Тональність комунікацій у соціальних мережах вирізняється серед ритейлерів: бренд Сільпо побудував репутацію сміливого та дотепного комунікатора, що апелює до сучасної міської аудиторії [53]. Рейтинг застосунку Сільпо у магазинах App Store та Google Play стабільно перевищує позначку 4,5 з 5,0, що вказує на задоволеність користувачів цифровим досвідом взаємодії з брендом.

Соціальний імідж та КСВ-діяльність підприємства суттєво посилюлися після початку повномасштабного збройного вторгнення 2022 року. ТОВ «Сільпо-Фуд» зберегло більшість торгових об'єктів в робочому стані в умовах воєнного стану, забезпечуючи безперебійне постачання продовольства населенню. Підприємство активно долучилось до гуманітарних ініціатив: постачало продукти харчування до пунктів збору внутрішньо переміщених осіб, співпрацювало з волонтерськими організаціями та передавало частину виторгу до фондів підтримки армії [48]. Позиція «бізнесу, що залишився та підтримує країну» стала потужним іміджевим чинником, що підвищив рівень довіри та лояльності споживачів. Крім того, Сільпо реалізує екологічні ініціативи: скорочення використання одноразового пластику, запровадження роздільного збору відходів у торгових залах та розвиток власного напрямку переробки харчових відходів.

Аналіз внутрішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює дослідження корпоративної культури, стандартів роботи персоналу, системи навчання і розвитку, а також якості внутрішніх комунікацій. Внутрішній імідж (або HR-бренд) підприємства формується у свідомості діючого та потенційного персоналу і безпосередньо впливає на зовнішній образ компанії через якість взаємодії співробітників з покупцями.

Корпоративна культура Сільпо ґрунтується на восьми задекларованих цінностях: гостинність, невпинне перевершення, турбота про співробітників, співпраця, чесність та відкритість, експерименти, навколишнє середовище та вміння веселитись (табл. 2.3).

У корпоративній культурі компанії заведено бачити в покупцях у магазинах не просто клієнтів чи відвідувачів, а Гостей, з чого у впливає основа корпоративної культури Сільпо – гостинність. Та, як зазначають в самій компанії, найдорожчий гість – це Перевершник – саме так називають співробітників Fozzy Group.

Деталізація сутності корпоративних цінностей ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Корпоративна цінність	Сутність сформульована на офіційному порталі для співробітників
Гостинність	«Як привітні й гостинні господарі, ми завжди готові зі щирою радістю прийняти своїх Гостей. Спілкуємося, знайомимося, допомагаємо, обмінюємося контактами.»
Невпинне перевершення	«Ми відкриті до світу, до нових знань, нових людей та ідей! Наше головне прагнення – щодня перевершувати себе й результати своєї роботи.»
Турбота про співробітників	«Ставимося до співробітників так, як хочемо, щоб вони ставилися до Гостей. Зберігаємо баланс між роботою та особистим часом кожного, створюємо комфортні й безпечні умови, натхненню атмосферу та підтримуємо бажання самовдосконалюватися.»
Співпраця	«Знаємо, хто за що відповідає і навіщо ми все це робимо. Підтримуємо, піклуємося, підстраховуємо одне одного.»
Чесність та відкритість	«Ми прагнемо бути чесними з собою, командою, Гостями та партнерами. Довіряємо одне одному та дотримуємося своїх обіцянок.»
Експерименти	«Завжди хочемо дивувати команду та Гостей, тому невтомно продовжуємо полювати за чимось особливим і втілюємо в життя нові сміливі ідеї.»
Навколишнє середовище	«Ми сучасні та прогресивні люди – переробляємо відходи, сортуємо сміття, економимо ресурси»
Вміння веселитися	«Отримуємо від своєї роботи задоволення та не боїмося здатися трішки шаленими. Розважаємося в комунікації, в магазинах, в офісах, на корпоративах.»

**сформульовано автором на основі Корпоративної книги для співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Ці цінності транслиуються через систему внутрішніх комунікацій, програми навчання та інструменти визнання заслуг персоналу. Важливим індикатором зрілості корпоративної культури є ступінь відповідності між декларованими цінностями та реальною поведінкою співробітників у торговому залі. За результатами аналізу відгуків покупців на платформах Google Maps та порталі Sante.ua, рівень задоволеності сервісом у магазинах

Сільпо в середньому оцінюється на 4,1–4,3 зірки з 5,0, що відповідає позитивному, але не бездоганному рівню якості обслуговування [53].

Стандарти зовнішнього вигляду та поведінки персоналу є видимим елементом внутрішнього іміджу, що безпосередньо впливає на зовнішнє сприйняття підприємства. Усі співробітники торгового залу Сільпо носять фірмову форму єдиного кольору з логотипом мережі, що забезпечує впізнаваність та відчуття організованості. Стандарти обслуговування регламентують порядок вітання покупця, алгоритм роботи з рекамаціями та норми поведінки в конфліктних ситуаціях. Метод «таємного покупця» (mystery shopping) використовується підприємством для регулярного контролю дотримання цих стандартів [42].

Система навчання та розвитку персоналу є одним із ключових чинників підтримки якості внутрішнього іміджу. ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує на базі корпоративного навчального центру «Академія Сільпо», що охоплює програми адаптації для нових співробітників, кваліфікаційні курси для касирів і адміністраторів торгового залу, а також управлінські програми для керівників відділів і магазинів. Навчання здійснюється у форматі очних тренінгів та дистанційних курсів через корпоративну електронну платформу. Наявність структурованої системи навчання формує у персоналу відчуття інвестиції в його розвиток, що є вагомим чинником залученості та зменшення плинності кадрів.

Параметри HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» та інструменти їх підтримки систематизовано у табл. 2.4.

Особливої уваги в контексті внутрішнього іміджу заслуговують заходи підприємства в умовах воєнного стану. Після лютого 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» запровадило комплекс підтримки персоналу, що включав психологічну допомогу через корпоративну службу підтримки, фінансові компенсації сім'ям мобілізованих співробітників, а також сприяння евакуації та тимчасовому переїзду персоналу з зон бойових дій [48]. Ці дії суттєво зміцнили лояльність

персоналу до роботодавця та сформували образ соціально відповідальної компанії всередині колективу.

Таблиця 2.4

Параметри внутрішнього іміджу (HR-бренду) ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Параметр HR-бренду	Зміст / інструмент	Індикатор оцінки
Корпоративні цінності	Декларовані принципи: турбота про клієнта, відповідальність, командна робота, розвиток.	Відповідність поведінки персоналу задекларованим цінностям
Стандарти зовнішнього вигляду та поведінки	Єдина форма одягу, скрипти обслуговування, правила комунікації з покупцем	Рівень дотримання стандартів (mystery shopping)
Навчання та розвиток	Корпоративна академія «Академія Сільпо»: програми для касирів, адміністраторів, керівників відділів	Частка навчених співробітників, показники кар'єрного просування
Внутрішні комунікації	Корпоративний портал, мобільний застосунок для персоналу, регулярні збори команд	Рівень поінформованості персоналу про цілі та зміни в компанії
Підтримка персоналу в умовах воєнного стану	Психологічна підтримка, евакуаційна допомога, фінансові компенсації для мобілізованих	Плинність кадрів, рівень залученості (engagement score)
Програма визнання заслуг	Внутрішні нагороди	Участь у конкурсах, рівень задоволеності роботою

**складено автором на основі [48], [42]*

Внутрішні комунікації забезпечуються через корпоративний портал та мобільний застосунок для персоналу, що дозволяє оперативно доводити до співробітників інформацію про зміни в асортименті, нові акції, кадрові рішення та корпоративні ініціативи. Регулярні збори команд на рівні магазину формують відчуття причетності до спільних цілей та є важливим інструментом збереження корпоративної культури в умовах децентралізованої мережевої структури.

Програми визнання заслуг персоналу, зокрема внутрішні нагороди і визнання виконують функцію нематеріальної мотивації та одночасно транслиують назовні образ підприємства, що цінує своїх співробітників. Переможці конкурсів нерідко стають героями контенту в соціальних мережах Сільпо, що перетворює внутрішні іміджеві заходи на елементи зовнішньої комунікації. Систематизована інформація про складові внутрішнього та зовнішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Структуровані складові внутрішнього і зовнішнього іміджу
ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Складова	Що включає на рівні Сільпо
Зовнішній імідж	
Імідж продукту (послуги)	Асортимент 35 000+ найменувань; власні торгові марки (Премія, Повна Чаша, Лавка Традицій, Власний імпорт); якість і цінова конкурентоспроможність
Фірмовий стиль (Візуальний образ)	Концепція тематичних магазинів (140+ унікальних об'єктів); фірмова символіка, форма персоналу, пакування
Ділова репутація	Надійність як партнера (більше тисячі постачальників у 2025 році); прозорість, ділова етика; позиція на ринку
Маркетингові комунікації	SMM (1+ млн підписників); каталоги акцій; програма лояльності «Власний рахунок» (2+ млн активних учасників); цифровий застосунок (рейтинг 4,5+)
Соціальний імідж	КСВ під час воєнного стану; гуманітарні ініціативи; екологічні практики (відмова від пластику, переробка відходів)
Імідж споживача	Рівень лояльності та пізнаваності бренду; характеристика цільової аудиторії; частота відвідування
Внутрішній імідж	
Корпоративна культура (цінності та норми)	8 задекларованих цінностей (гостинність, турбота, чесність та ін.); концепція «перевершника»; відповідність декларованих цінностей реальної поведінки
Стиль управління та лідерство	Публічна комунікація керівництва; медійна присутність; відкритість до персоналу
Кадрова політика (HR-бренд)	Привабливість як роботодавця; умови праці; соціальна підтримка під час війни
Програми навчання та розвитку	«Академія Сільпо»; про тренінги та дистанційне навчання; кар'єрне просування
Умови праці та комфорт	Соціально-психологічний клімат; задоволеність умовами та оплатою праці

**розроблено автором.*

За логікою чотирьохетапної структури формування іміджу підприємства, виокремленої у підрозділі 1.2, ТОВ «Сільпо-Фуд» переважно перебуває на етапі реалізації іміджу із частковими елементами четвертого – етапу моніторингу та корекції.

Аналіз поведінкових даних на етапі діагностики стану іміджу відбувається в основному ґрунтуючись на поведінкові дані, виявлені в програмі лояльності «Власний рахунок», а також через моніторинг відгуків у соціальних мережах та метод «таємного покупця».

Етап проєктування чітко проглядається через сформовані вісім корпоративних цінностей, стратегію позиціонування в середньому та преміум-сегментах, а також через концепцію тематичних магазинів, які допомагають виділитись на фоні конкурентів та отримати прихильність Гостей.

Сільпо активно використовує цифрові інструменти, операційні стандарти та сучасні маркетингові інструменти (SMM, каталоги акцій, подієвий маркетинг), що яскраво демонструє перебування бренду на етапі реалізації іміджевої стратегії.

Етап моніторингу реалізується частково, оскільки відсутнє системне вимірювання інтегрального показника з охопленням всіх груп стейкхолдерів.

З огляду на вищенаведений аналіз, найближчою моделлю для досліджуваного підприємства є модель Яшина – активне управління комунікаційними каналами та сигналами. Ці сигнали транслюються споживачам через цифрове та медіальне середовище. Також присутні елементи концепції Олінса через роботу над корпоративної ідентичністю (тематичні магазини, єдина символіка).

Таким чином, аналіз внутрішнього та зовнішнього іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчує наявність цілісної, системно вибудованої іміджевої стратегії. Зовнішній імідж підприємства формується через унікальну концепцію торгового простору, диверсифіковане власне виробництво торгових марок, розвинену програму лояльності та активну цифрову присутність. Внутрішній імідж підтримується стандартами обслуговування, системою корпоративного

навчання та комплексом заходів з підтримки персоналу. Разом ці складові формують образ підприємства, що виходить за межі стандартного продовольчого магазину та претендує на роль повноцінного культурного і соціального актора ринку роздрібної торгівлі. Визначення ефективності цих зусиль та виявлення проблемних зон є завданням наступного підрозділу.

2.2. Ефективність управління іміджем підприємства.

У підрозділі 2.1 встановлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує розгалужену систему заходів з управління іміджем у зовнішньому та внутрішньому вимірах. Водночас констатація наявності окремих інструментів не дає відповіді на питання про їх сукупну результативність. Перехід від описового аналізу до кількісного вимірювання дозволяє встановити, наскільки реальний стан сприйняття підприємства відповідає бажаному, та виявити складові, що потребують першочергового управлінського впливу.

Оцінювання здійснено із застосуванням методики комплексного оцінювання рівня розвитку іміджу підприємства, адаптованої для сфери роздрібної торгівлі. Методика передбачає виокремлення восьми складових іміджу — п'яти зовнішніх (ЗС1–ЗС5) та трьох внутрішніх (ВС1–ВС3) — та їх оцінювання за п'ятьма критеріями за шкалою від 1 до 5 балів: 5 — високий рівень; 4 — вище середнього; 3 — середній; 2 — нижче середнього; 1 — низький. Частковий показник кожної складової визначається методом середньогометричного індексу (формула 2.1). Узагальнюючі показники зовнішнього (ЗІ) та внутрішнього (ВІ) іміджу і загальний інтегральний показник (І) розраховуються методом середньозваженого значення (формули 2.2–2.4).

$$ЗС_i (ВС_i) = \sqrt[5]{(K_{i1} \times K_{i2} \times K_{i3} \times K_{i4} \times K_{i5})} \quad (2.1)$$

$$ЗІ = \sum w(ЗС_i) \times ЗС_i, \text{ де } i = 1 \dots 5 \quad (2.2)$$

$$ВІ = \sum w(ВС_i) \times ВС_i, \text{ де } i = 1 \dots 3 \quad (2.3)$$

$$І = w(ЗІ) \times ЗІ + w(ВІ) \times ВІ \quad (2.4)$$

де $ЗС_i$ ($ВС_i$) — частковий показник i -ї складової; K_{ij} — оцінка j -го критерію; w — відповідний коефіцієнт вагомості.

Коефіцієнти вагомості складових визначено методом ранжування, проведеного серед семи фахівців відділу маркетингу та корпоративних комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд». Ця група залучена як така, що безпосередньо відповідає за реалізацію іміджевої стратегії підприємства та має системне уявлення про пріоритетність її складових. Результати ранжування наведено у табл. 2.6–2.7.

Таблиця 2.6

**Визначення вагомості зовнішнього та внутрішнього іміджу
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

(за оцінками фахівців відділу маркетингу та комунікацій, n = 7)*

Вид іміджу	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума	Вага
Зовнішній імідж	2	2	1	2	2	1	2	12	0,57
Внутрішній імідж	1	1	2	1	1	2	1	9	0,43

**Розраховано автором на основі результатів ранжування*

Таблиця 2.7

**Визначення вагомості складових зовнішнього та внутрішнього
іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Складова іміджу	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума	Вага
Зовнішній імідж (складові)									
ЗС1. Імідж товару / послуги	5	4	5	5	4	5	5	33	0,31
ЗС2. Візуальний імідж	2	2	1	2	3	2	2	14	0,13
ЗС3. Імідж споживача	4	5	4	4	5	4	3	29	0,28
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж	1	1	2	1	1	1	1	8	0,08
ЗС5. Соціально-екологічний імідж	3	3	3	3	2	3	4	21	0,2
Внутрішній імідж (складові)									
ВС1. Імідж керівників	3	2	1	2	3	2	3	16	0,38
ВС2. Імідж контактного персоналу	1	3	3	3	1	3	2	16	0,38
ВС3. Організаційний імідж	2	1	2	1	2	1	1	10	0,24

**Розраховано автором на основі результатів ранжування*

Збір оцінок здійснено шляхом анкетування чотирьох груп респондентів: менеджери середньої ланки офісу Сільпо (5 осіб); рядовий персонал торгового залу (12 осіб); споживачі мережі (35 осіб); закордонні постачальники (3 особи). Повні матриці відповідей кожної групи наведено у Додатку А. У табл. 2.8–2.15 представлено середні значення оцінок за кожним критерієм у розрізі всіх чотирьох груп та розраховані часткові показники складових.

Таблиця 2.8

**Середні оцінки складової ЗС1 «Імідж товару / послуги» ТОВ
«Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового
показника***

Критерії оцінювання	Менед- жери (n=5)	Персо- нал (n=12)	Споживачі (n=35)	Поста- чаль- ники (n=3)
K11. Якість товарів (відповідність технологічним стандартам та вимогам безпеки)	4.20	3.83	3.83	4.33
K12. Споживча якість продукції (відповідність очікуванням покупця)	4.40	4.08	4.03	4.67
K13. Цінова конкурентоспроможність відносно основних мереж-конкурентів	3.40	3.25	3.14	4.00
K14. Система знижок та програма лояльності «Власний рахунок»	4.20	3.92	4.17	4.33
K15. Якість обслуговування відвідувачів у торговельному залі	3.80	3.67	3.71	4.00
Частковий показник (середньоегеометричне)	3.98	3.74	3.76	4.26

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$ZS1(\text{споживачі}) = \sqrt[5]{(3.83 \times 4.03 \times 3.14 \times 4.17 \times 3.71)} \approx 3.76$$

Складова ЗС1 «Імідж товару / послуги» отримала частковий показник: менеджери — 3.98, персонал — 3.74, споживачі — 3.76, постачальники — 4.26 бали. Найнижчу оцінку у всіх групах отримав критерій K13 «цінова конкурентоспроможність»: споживачі оцінили його у 3.14 бали, що

відображає об'єктивне позиціонування Сільпо у середньому та середньо-верхньому ціновому сегменті. Водночас програма лояльності (K14) отримала від споживачів 4.17 бали, що підтверджує її ефективність як компенсаторного інструменту.

Таблиця 2.9

Середні оцінки складової ЗС2 «Візуальний імідж» ТОВ «Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового показника*

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
K21. Оформлення інтер'єру та екстер'єру відповідно до фірмового концепту	5.00	4.75	4.91	4.67
K22. Функціональні характеристики торговельного простору (навігація, зони)	4.40	4.17	4.34	4.33
K23. Наявність і дотримання фірмової символіки (логотип, кольори, матеріали)	4.80	4.58	4.60	4.67
K24. Нанесення логотипу на пакувальні матеріали та фірмові пакети	4.20	3.83	3.89	4.00
K25. Зовнішній вигляд персоналу (дотримання дрес-коду, охайність)	4.20	4.25	4.11	4.33
Частковий показник (середньоггеометричне)	4.51	4.30	4.36	4.39

*Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.

$$ZS2(\text{споживачі}) = \sqrt[5]{(4.91 \times 4.34 \times 4.60 \times 3.89 \times 4.11)} \approx 4.36$$

Складова ЗС2 «Візуальний імідж» отримала найвищі часткові показники серед зовнішніх складових у всіх чотирьох групах: менеджери — 4.51, персонал — 4.30, споживачі — 4.36, постачальники — 4.39 бали. Оформлення торгового простору (K21) є беззаперечною сильною стороною підприємства. Відносно нижчу оцінку отримало нанесення логотипу на пакувальні матеріали (K24) — споживачі — 3.89 бали.

Середні оцінки складової ЗСЗ «Імідж споживача» ТОВ «Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового показника*

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
К31. Фінансова спроможність цільової аудиторії мережі Сільпо	4.20	3.92	3.80	4.00
К32. Рівень лояльності покупців до бренду Сільпо	3.80	3.50	3.43	3.67
К33. Ступінь впізнаваності та обізнаності про мережу серед населення	4.60	4.33	4.34	4.33
К34. Частота та систематичність відвідування магазинів мережі	3.60	3.42	3.29	3.33
К35. Рівень довіри до маркетингових комунікацій підприємства	3.80	3.50	3.49	3.67
Частковий показник (середньогометричне)	3.98	3.72	3.65	3.78

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$ZS3(\text{споживачі}) = \sqrt[5]{(3.80 \times 3.43 \times 4.34 \times 3.29 \times 3.49)} \approx 3.65$$

Складова ЗСЗ «Імідж споживача» отримала найнижчі часткові показники серед зовнішніх складових: менеджери — 3.98, персонал — 3.72, споживачі — 3.65, постачальники — 3.78 бали. Критерії К32 «лояльність до бренду» (споживачі — 3.43 бали) та К34 «частота відвідування» (3.29 бали) є найнижчими у всій зовнішній групі, що вказує на недостатню глибину прив'язаності покупців до мережі.

**Середні оцінки складової ЗС4 «Діловий імідж / бізнес-імідж» ТОВ
«Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового
показника**

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
К41. Ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, інноваційність)	4.80	4.50	4.20	4.67
К42. Ділова репутація (дотримання ділової етики та прозорість)	4.60	4.33	4.09	4.33
К43. Рівень лояльності до партнерів і постачальників	4.20	3.92	3.74	4.33
К44. Надійність як ділового партнера та роботодавця	4.60	4.25	4.06	4.67
К45. Інформаційна відкритість (публічність звітності та комунікацій)	4.00	3.75	3.80	4.33
Частковий показник (середньоггеометричне)	4.43	4.14	3.97	4.46

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$ZS4(\text{споживачі}) = \sqrt[5]{(4.20 \times 4.09 \times 3.74 \times 4.06 \times 3.80)} \approx 3.97$$

Складова ЗС4 «Діловий імідж / бізнес-імідж» оцінена стабільно високо: менеджери — 4.43, персонал — 4.14, споживачі — 3.97, постачальники — 4.46 бали. Найвищі оцінки отримали критерії ділової репутації (К42) та надійності (К44), що відображає міцну ринкову позицію холдингу Fozzy Group.

**Середні оцінки складової ЗС5 «Соціально-екологічний імідж» ТОВ
«Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового
показника***

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
K51. Участь підприємства у соціальних програмах та гуманітарних ініціативах	4.80	4.50	4.54	4.33
K52. Спонсорство, меценатство та підтримка благодійних організацій	4.20	3.92	3.89	4.00
K53. Дотримання екологічних стандартів (скорочення пластику, сортування)	3.80	3.58	3.54	3.67
K54. Участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць)	4.20	4.00	3.83	4.00
K55. Підтримка громадських рухів та конкретних соціальних ініціатив	4.00	3.75	3.74	3.67
Частковий показник (середньогометричне)	4.19	3.94	3.89	3.93

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$ZS5(\text{споживачі}) = \sqrt[5]{(4.54 \times 3.89 \times 3.54 \times 3.83 \times 3.74)} \approx 3.89$$

Складова ЗС5 «Соціально-екологічний імідж» отримала: менеджери — 4.19, персонал — 3.94, споживачі — 3.89, постачальники — 3.93 бали. Участь у соціальних та гуманітарних програмах (K51) отримала від споживачів 4.54 бали — найвищий показник складової. Дотримання екологічних стандартів (K53, 3.54 бали) є зоною, що потребує посиленої уваги.

**Середні оцінки складової ВС1 «Імідж керівників» ТОВ «Сільпо-Фуд» за
групами респондентів та розрахунок часткового показника***

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
К61. Габітарний аспект (зовнішній вигляд вищого керівництва компанії)	4.20	3.83	3.94	4.00
К62. Ментальний аспект (морально-етичні норми та суспільна позиція)	4.20	3.92	4.03	4.00
К63. Вербальний аспект (публічні виступи та стиль комунікації)	3.60	3.42	3.57	3.67
К64. Фоновий аспект (медійна присутність та партнерське середовище)	4.20	3.67	3.89	4.00
К65. Рівень відкритості керівництва до персоналу та зворотного зв'язку	3.80	3.50	3.71	3.67
Частковий показник (середньогометричне)	3.99	3.66	3.82	3.86

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$VS1(\text{персонал}) = \sqrt[5]{(3.83 \times 3.92 \times 3.42 \times 3.67 \times 3.50)} \approx 3.66$$

Складова ВС1 «Імідж керівників» отримала: менеджери — 3.99, персонал — 3.66, споживачі — 3.82, постачальники — 3.86 бали. Найнижчу оцінку в усіх групах отримав вербальний аспект (К63): споживачі — 3.57 бали, персонал — 3.42 бали, що вказує на резерв у сфері публічної комунікації керівництва.

**Середні оцінки складової ВС2 «Імідж контактного персоналу» ТОВ
«Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового
показника***

Критерії оцінювання	Менед- жери (n=5)	Персо- нал (n=12)	Споживачі (n=35)	Поста- чаль- ники (n=3)
K71. Комунікабельність персоналу при взаємодії з покупцями	3.80	3.92	3.69	4.00
K72. Організованість та злагодженість роботи торговельного залу	4.00	4.08	3.83	4.00
K73. Відповідальність персоналу за якість обслуговування	3.80	3.75	3.60	3.67
K74. Поінформованість персоналу та відкритість до запитів покупців	3.80	3.67	3.57	3.67
K75. Зовнішній вигляд (дотримання дрес-коду, охайність)	4.80	4.67	4.54	4.67
Частковий показник (середньоггеометричне)	4.02	4.00	3.83	3.99

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$VS2(\text{персонал}) = \sqrt[5]{(3.92 \times 4.08 \times 3.75 \times 3.67 \times 4.67)} \approx 4.00$$

Складова ВС2 «Імідж контактного персоналу» отримала: менеджери — 4.02, персонал — 4.00, споживачі — 3.83, постачальники — 3.99 бали. Зовнішній вигляд (K75) оцінений найвище в усіх групах, тоді як комунікабельність (K71, персонал — 3.92 бали) та відкритість до запитів (K74, 3.67 бали) є критичними для підприємства роздрібної торгівлі.

Середні оцінки складової ВСЗ «Організаційний імідж» ТОВ «Сільпо-Фуд» за групами респондентів та розрахунок часткового показника*

Критерії оцінювання	Менеджери (n=5)	Персонал (n=12)	Споживачі (n=35)	Постачальники (n=3)
K81. Наявність розвиненої корпоративної культури (цінності, традиції)	4.40	4.17	3.97	4.00
K82. Рівень лояльності працівників до корпоративних стандартів	3.60	3.33	3.37	3.67
K83. Соціально-психологічний клімат у колективі магазину	3.80	3.50	3.54	3.67
K84. Рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці	3.60	3.33	3.31	3.67
K85. Дієвість кадрової політики (кар'єрне зростання, навчання)	4.00	3.75	3.74	4.00
Частковий показник (середньогометричне)	3.87	3.60	3.58	3.80

**Розраховано автором на основі результатів анкетування. Повні матриці відповідей — Додаток А.*

$$VS3(\text{персонал}) = \sqrt[5]{(4.17 \times 3.33 \times 3.50 \times 3.33 \times 3.75)} \approx 3.60$$

Складова ВСЗ «Організаційний імідж» отримала найнижчі показники серед внутрішніх складових: менеджери — 3.87, персонал — 3.60, споживачі — 3.58, постачальники — 3.80 бали. Задоволеність персоналу умовами праці (K84, персонал — 3.33 бали; споживачі — 3.31 бали) та лояльність до корпоративних стандартів (K82) отримали найнижчі значення і безпосередньо впливають на якість обслуговування у торговельному залі.

Узагальнені результати оцінювання рівня розвитку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» трьома основними групами респондентів наведено у табл. 2.16.

**Зведена оцінка рівня розвитку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» за складовими
(за оцінками менеджерів, персоналу та споживачів)***

Складові іміджу	Вага	Менеджери (факт)	Мен.×вага	Персонал (факт)	Перс.×вага	Споживачі (факт)	Спож.×вага
Зовнішній імідж	0,57	4,21	2,40	3,96	2,26	3,92	2,23
ЗС1. Імідж товару / послуги	0,31	3,98	1,25	3,74	1,18	3,76	1,18
ЗС2. Візуальний імідж	0,13	4,51	0,60	4,30	0,57	4,36	0,58
ЗС3. Імідж споживача	0,28	3,98	1,10	3,72	1,03	3,65	1,01
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж	0,08	4,43	0,34	4,14	0,32	3,97	0,30
ЗС5. Соціально-екологічний імідж	0,20	4,19	0,84	3,94	0,79	3,89	0,78
Внутрішній імідж	0,43	3,96	1,70	3,75	1,61	3,74	1,61
ВС1. Імідж керівників	0,38	3,99	1,52	3,66	1,39	3,82	1,46
ВС2. Імідж контактного персоналу	0,38	4,02	1,53	4,00	1,52	3,83	1,46
ВС3. Організаційний імідж	0,24	3,87	0,92	3,60	0,86	3,58	0,85
Рівень розвитку іміджу (інтегральний показник)	—	4,08	—	3,85	—	3,83	—

**Розраховано автором. Примітка: оцінки закордонних постачальників (n = 3; інтегральний показник — 3.99 балів) наведено у Додатку А (табл. А.4).*

Інтегральний показник рівня розвитку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» становить: менеджери офісу — 4.08 бали; персонал торгового залу — 3.85 бали; споживачі — 3.83 бали; закордонні постачальники — 3.99 бали. Відповідно до визначених граничних інтервалів, всі чотири значення потрапляють у діапазон [3,83 – 4,08), що характеризує підвищений рівень розвитку іміджу. Підприємство цілеспрямовано управляє своїм іміджем та досягло помітних результатів, однак за окремими складовими зафіксовано відставання від бажаного стану.

Бажаний рівень розвитку іміджу для підприємства масштабу ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено на рівні 4.7 балів. Співвідношення фактичних оцінок до бажаного рівня: менеджери — 86.9%; персонал — 82.00%; споживачі — 81.47%; постачальники — 84.89%. Оскільки всі значення перебувають у діапазоні 50–95%, рекомендованим стратегічним напрямом є цілеспрямований розвиток іміджу підприємства.

Аналіз виявив три ключові зони відставання. Перша — складова ЗС3 «Імідж споживача» (3.65 бали за споживачами) — найнижчий показник серед зовнішніх складових в усіх групах: критерії лояльності до бренду та частоти відвідування свідчать про недостатню глибину прив'язаності покупців. Друга — ВС3 «Організаційний імідж» (3.58 бали за споживачами, 3.60 — за персоналом) — задоволеність умовами праці та психологічний клімат безпосередньо впливають на поведінку персоналу у торговельному залі. Третя — критерій К13 «цінова конкурентоспроможність» (3.14 бали за споживачами) — найнижча окрема оцінка серед усіх критеріїв.

Стійкими сильними сторонами є: ЗС2 «Візуальний імідж» (4.36 бали за споживачами — найвищий показник серед усіх складових), ЗС4 «Діловий імідж» (4.46 бали від постачальників), а також участь у соціальних програмах (К51, 4.54 бали за споживачами) — визнана сильна сторона, що набула особливого значення в умовах воєнного стану.

Таким чином, ефективність управління іміджем ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає підвищеному рівню, проте не досягає бажаного показника в жодній групі респондентів. Виявлені зони відставання слугують підґрунтям для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОВ «Сільпо-Фуд»

3.1. Побудова системи ментального добробуту (Well-being) як елемента стратегії внутрішнього іміджу в умовах воєнного стану.

Результати діагностики, проведеної у розділі 2, виявили критичні зони відставання в управлінні внутрішнім іміджем ТОВ «Сільпо-Фуд». Відповідно до систематизації складових іміджу, представленої у підрозділі 2.1, пропонується захід адресує три взаємопов'язані складові внутрішнього іміджу: «Умови праці та комфорт», «Корпоративна культура (цінності та норми)» та «Стиль управління та лідерство». Найнижчі оцінки серед усіх внутрішніх показників отримала складова ВС3 (Організаційний імідж) — рядовий персонал оцінив її лише у 3,60 бала.

Зокрема два критерії всередині цієї складової виявились найбільш проблемними. По-перше, це соціально-психологічний клімат в колективі — показник, який кодується як К83. Оцінка цього критерію з боку персоналу становить 3.50 бала. Споживачі, серед яких можуть бути потенційні кандидати, оцінили цей критерій теж досить низько — 3.54 бала. Другим проблемним індикатором є рівень задоволеності персоналу умовами праці (критерій К84). Оцінка якого рядовим персоналом склала 3.33 бала.

Наведені цифри свідчать про початок системної кризи всередині робочих колективів мережі. Невирішеність цих проблем загрожує руйнуванням складової «Корпоративна культура», адже задекларовані цінності компанії перестають відчуватися персоналом як реальні. Ситуація вимагає оперативного управлінського втручання, причини якого мають чіткий об'єктивний характер — вони безпосередньо пов'язані з довготривалим впливом воєнного стану.

Український бізнес, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, функціонує в умовах перманентної небезпеки. Працівники як торгових залів, так і головного офісу щоденно зазнають надмірного психологічного тиску. Тривожність різко

посилюється через загрози для життя та здоров'я самих працівників та їхніх близьких. Звична рутинна робочих процесів порушується через перебої з електропостачанням, а хронічний стрес призводить до масового емоційного вигорання. Контактний персонал приймає на себе основний психологічний удар.

З початку повномасштабної війни функції HR-спеціалістів кардинально змінилися: з фахівців з розвитку процесів і культури вони перетворились на мережу підтримки для забезпечення безпеки, добробуту працівників і загальної безперервності операцій [47]. Для керівництва стає критично важливим тримати психологічний стан своїх працівників у зоні підвищеної уваги, адже навіть попри те, що робота іноді відволікає від тривоги, продуктивність і якість комунікації з колегами та клієнтами потребують додаткової енергії, яка у виснажених людей просто відсутня [47].

Негативні оцінки складової «Умови праці та комфорт» зосереджені саме серед контактного персоналу — касирів та адміністраторів, які щохвилини взаємодіють із покупцями. Відповідно до концепції Service-Profit Chain, обґрунтованої у підрозділі 1.2, між внутрішнім добробутом персоналу та зовнішньою задоволеністю споживачів існує пряма залежність. Емоційне виснаження знижує природну емпатію, провокує конфліктні ситуації на касах та безпосередньо погіршує складову ЗС1 «Імідж продукту (послуги)» через якість обслуговування (K15), а також складову ЗС3 «Імідж споживача» через падіння лояльності покупців ($K32 = 3,43$ бала — найнижчий показник серед зовнішніх критеріїв). Тривожність та роздратованість касира миттєво передаються клієнту, нівелюючи всі маркетингові зусилля бренду.

Виходячи з цього, пропонується впровадити комплексну систему підтримки Well-being, яка, відповідно до людиноцентричного підходу, розглянутого у підрозділі 1.2, перетворює добробут персоналу з соціальної пільги на стратегічний управлінський інструмент. Архітектура системи охоплює три рівні впливу, кожен з яких цілеспрямовано адресує конкретну

складову внутрішнього іміджу. Детальну структуру системи наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура багаторівневої системи Well-being для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Рівень підтримки	Цільова аудиторія	Ключові інструменти та заходи	Очікуваний результат впровадження
Психологічний рівень	Увесь персонал	Регулярний скринінг за індексом WHO-5. Консультації психолога. Групи розвантаження.	Вчасне виявлення тривоги. Зниження рівня вигорання. Покращення ментальної стійкості.
Організаційно-фізичний рівень	Контактний лінійний персонал	Адаптивні гнучкі графіки. Протоколи дій при тривогах. Облаштування «зон тиші».	Зниження стресу від зовнішніх факторів. Підвищення показника задоволеності K84.
Соціально-комунікативний рівень	Керівники	Програми peer-to-peer. Впровадження емпатичного лідерства. Тренінги з допомоги.	Формування міцної довіри в колективі. Підвищення показника клімату K83.

**розроблено автором на основі [51], [46], [39].*

Психологічний рівень спрямований на зміцнення складової «Умови праці та комфорт» через превентивне виявлення проблем із ментальним станом персоналу. Діючи систему підтримки потрібно терміново переформатувати з реактивного на проактивний режим: психологи не повинні чекати звернень від виснажених працівників. Наразі підприємство надає обмежену кількість безкоштовних консультацій на рік, що суттєво знижує вірогідність звернення на початковому етапі проблеми. Пропонується запровадити регулярний обов'язковий чекап емоційного стану за допомогою індексу WHO-5, методологічно обґрунтованого у підрозділі 1.2.

Для проведення скринінгу відділ HR-аналітики Сільпо повністю автоматизує збір даних через корпоративний застосунок або поштову розсилку. Персональні дані залишатимуться анонімними на рівні конкретного працівника — HR-департамент отримуватиме лише зведені показники по

кожній команді окремого супермаркету чи відділу. Якщо команда демонструє різке падіння індексу, до неї негайно направляється корпоративний психолог. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси психологічної служби. Бланк опитування WHO-5, адаптований для умов підприємства, наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Приклад бланку для оцінки індексу благополуччя WHO-5*

Будь ласка, дайте відповідь на кожен пункт позначаючи один квадратик у кожному рядку, стосовно того, як ви почувалися протягом останніх двох тижнів.		Весь час	Більшу частину часу	Більше половини часу	Менше половини часу	Деякий час	В жодному разі
WHO-1	Я відчуваю себе бадьорим у гарному настрої.	5	4	3	2	1	0
WHO-2	Я відчуваю спокій і розслаблення	5	4	3	2	1	0
WHO-3	Я відчуваю себе активним та бадьорим	5	4	3	2	1	0
WHO-4	Я прокинувся свіжим та відпочившим	5	4	3	2	1	0
WHO-5	Моє повсякденне життя було сповнене речами, які мене цікавлять.	5	4	3	2	1	0

**сформовано автором на основі [33], [18].*

WHO-5 є коротким та абсолютно «безболісним» інструментом. Він складається з 5 стверджувальних речень, за якими працівник має оцінити власний стан за останні два тижні.

Відділ HR-аналітики щомісяця агрегує результати і відстежує динаміку індексу в розрізі торгових об'єктів. Додатково пропонується запровадити регулярні групи психологічного розвантаження: корпоративні психологи, нутриціологи та хелс-коучі на організованих лекціях і вебінарах допоможуть персоналу опрацювати теми, пов'язані з фізичним і психічним здоров'ям, а тематичні челенджі забезпечать практичне впровадження здобутих знань у

повсякденне життя [41]. Оскільки синдром вигорання класифікований МКХ-11 як явище, що виникає внаслідок хронічного стресу на роботі [10], впровадження цих заходів дозволить персоналу засвоїти техніки дихальної та емоційної саморегуляції й швидше повертатися до стабільного стану після складних взаємодій із клієнтами. Окремим напрямком є підтримка працівників та їхніх родин через консультування з горя, роботу з травмами, телефонні лінії підтримки та групи терапії «пліч-о-пліч» [40].

Організаційно-фізичний рівень адресує складову «Умови праці та комфорт» та частково «Кадрову політику» через зміну фізичного середовища та режиму роботи. Психологічна підтримка не діє за відсутності належних умов праці — організаційний простір супермаркету має мінімізувати повсякденний рівень стресу. Як засвідчило дослідження ЕМА Partners, компанії, що персоналізують умови роботи під реальні обставини кожного співробітника, суттєво підвищують загальну стійкість колективу [40].

Жорсткі уніфіковані графіки в умовах війни є неефективними: непередбачувані транспортні колапси та повітряні тривоги постійно порушують звичну рутину. Впровадження індивідуальних гнучких графіків частково розв'яже цю проблему та безпосередньо підвищить значення критерію К84. Паралельно пропонується розробити чіткі протоколи дій під час тривог та блекаутів. Невизначеність є головним генератором фонові тривожності — алгоритмізація дій у кризових ситуаціях дає персоналу відчуття контролю, знижує ризик паніки серед покупців і стабілізує загальний рівень обслуговування.

Фізичний простір магазину також вимагає вдосконалення. Сфера ритейлу характеризується надзвичайно високим рівнем сенсорного перевантаження: яскраве штучне світло, гучна фонові музика та постійний шум швидко виснажують нервову систему. Пропонується облаштувати спеціальні «зони тиші» у підсобних приміщеннях супермаркетів — кімнати швидкого емоційного відновлення з приглушеним освітленням, ергономічними меблями та повною відсутністю робочих інструкцій і

візуального шуму. П'ятнадцятихвилинної перерви у такому просторі достатньо для значного зниження рівня гормонів стресу. Персонал повертається до каси емоційно стабільним і готовим до роботи, що прямо відображається у зростанні критерію K84. Відчуття реальної турботи з боку роботодавця також зміцнює складову «Корпоративна культура» — відповідність декларованих цінностей реальній поведінці компанії.

Соціально-комунікативний рівень цілеспрямовано адресує складові «Стиль управління та лідерство» та «Корпоративна культура», фокусуючись на якості взаємодії всередині мікрокоманд кожного супермаркету. Вирішальна роль безпосереднього лінійного керівника підтверджується сучасними дослідженнями: токсичний або директивний менеджмент нівелює будь-які позитивні корпоративні ініціативи. Пропонується трансформація ролі керуючого магазином — від жорсткого контролера до уважного ментора.

Як зазначають Ільїч Л.М. та Акіліна О.В., сучасне наставництво виходить за межі класичної моделі «старший — молодший» і охоплює різноманітні формати — між колегами, зворотне, групове та функціональне. Усі вони ґрунтуються на довірі, взаємному розвитку та емоційній підтримці, функціонуючи як механізм персоналізованого зростання та зменшення плинності кадрів [9]. Ця трансформація вимагає впровадження моделі емпатичного лідерства, методологічно обґрунтованої у підрозділі 1.2. Зважаючи на дослідження Manchester Inc. саме ці показники безпосередньо впливають на критерій K65 «відкритість керівництва» та K83 «соціально-психологічний клімат».

Менторство перетворюється з одновимірної вертикальної взаємодії на багатоформатний інструмент підтримки, навчання та спільного творення. Ця еволюція зумовлена як зміною поколінь, так і попитом на нові моделі лідерства, побудовані на довірі, партнерстві та емоційному зв'язку. Менторство визнано надзвичайно важливою складовою загальної емоційної інфраструктури компанії. Воно створює психологічну безпеку та сприяє розвитку культури зворотного зв'язку [9].

Для посилення горизонтальних зв'язків у колективах пропонується запровадити програму взаємопідтримки за принципом peer-to-peer («рівний — рівному»). Цей формат, що передбачає обмін знаннями та емоційну підтримку між працівниками одного рівня без участі керівництва, довів свою дієвість у кризових воєнних умовах. Корпоративні психологи навчають спеціально відібрану групу внутрішніх амбасадорів — найбільш досвідчених та авторитетних касирів мережі — навичкам активного емпатичного слухання. Ці працівники виступатимуть першою лінією емоційної підтримки для колег безпосередньо у торговому залі. Такі заходи здатні змінити соціально-психологічний клімат і сформувати атмосферу довіри та взаємовиручки, що прямо підвищить показник К83 і зміцнить складову «Корпоративна культура».

Успіх системи критично залежить від її інтеграції у чинну корпоративну культуру. Задекларовані цінності підприємства ідеально резонують із принципами ментального добробуту, що демонструє таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця інтеграції інструментів Well-being у корпоративні цінності ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Задекларована корпоративна цінність	Зміст цінності згідно з корпоративним кодексом компанії	Відповідний інструмент системи Well-being
Турбота про співробітників	Створення комфортних і безпечних умов праці. Підтримка балансу між роботою та особистим часом. Натхненна атмосфера.	Облаштування відокремлених «зон тиші». Гнучкі робочі графіки. Регулярні консультації штатного психолога.
Співпраця	Взаємна підтримка колег. Розуміння зон власної відповідальності. Постійне піклування про членів команди.	Розвиток програми взаємопідтримки «рівний-рівному» (peer-to-peer). Впровадження моделі емпатичного лідерства.
Гостинність	Щира радість Гостям. Активна допомога клієнтам у торговому залі. Привітність та готовність до знайомства.	Зниження загального вигорання персоналу для швидкого відновлення природного ресурсу емпатії лінійних касирів.
Невпинне перевершення	Постійна відкритість до нових знань. Прагнення дивувати колег. Готовність до взаємодії з новими людьми.	Регулярні тренінги зі стресостійкості. Програми навчання навичкам ментального здоров'я та саморегуляції.

**сформовано автором на основі [40], [9], [58].*

Для забезпечення системного впровадження Well-being необхідно чітко окреслити, які зміни мають відбутися в кожній складовій іміджі підприємства — як внутрішньому, так і зовнішньому. відповідно до структури складових, визначеної в підрозділі 2.1, трирівнева система Wellbeing не є ізольованим HR-інструментом: вона генерує зміни наскрізно — від організаційного клімату до споживчої лояльності. Конкретний вплив на кожну складову наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив системи Wellbeing на складові іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Складова іміджу	Поточний стан (проблема)	Що змінюється з Well-being	Очікуваний результат
ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ			
Умови праці та комфорт (BC3, K83–K84)	K83 = 3,50; K84 = 3,33 — найнижчі в усій системі. Хронічний стрес, сенсорне перевантаження, жорсткі графіки	Психологічний рівень: WHO-5 скринінг + консультації; Фізичний рівень: «зони тиші», гнучкі графіки, протоколи при тривогах	K83 → 4,20; K84 → 4,00. Зниження рівня вигорання. Відчуття реальної турботи з боку роботодавця
Корпоративна культура (BC3, K81–K82)	K82 = 3,33 — лояльність до корпоративних стандартів критично низька. Декларовані цінності («турбота», «гостинність») не відчуються персоналом як реальні	Well-being стає операційним втіленням задекларованих цінностей: матриця таблиці 3.3 прив'язує кожен інструмент до конкретної цінності	K81 → 4,30; K82 → 3,90. Скорочення розриву між декларацією та реальною поведінкою
Стиль управління та лідерство (BC1, K63–K65)	K65 = 3,50 — відкритість керівництва до персоналу; K63 = 3,42 — вербальний аспект (найнижчий у всій внутрішній групі)	Соціально-комунікативний рівень: запровадження емпатичного лідерства, тренінг «Перша психологічна допомога». Роль керуючого трансформується від контролера до ментора	K65 → 4,00; K63 → 3,90. Зростання довіри між персоналом та лінійним керівником
Кадрова політика / HR-бренд (BC2, BC3)	Плинність контактного персоналу на середньогалузевому рівні. Відсутність системного вимірювання залученості (eNPS не відстежується)	Запровадження eNPS як постійного інструменту моніторингу. Well-being стає частиною EVP (ціннісної пропозиції роботодавця)	Зниження плинності на 15–20%. Позитивна динаміка eNPS $\geq +20$

Програми навчання та розвитку (BC3, K85)	K85 = 3,75 (персонал). «Академія Сільпо» не охоплює ментальне здоров'я	«Академія Сільпо» розробляє курс «Перша психологічна допомога на робочому місці». Навчання стрес-менеджменту стає стандартним	K85 → 4,10. Сприйняття Well-being як постійного корпоративного стандарту, а не разової акції
ЗОВНІШНІЙ ІМІДЖ			
Імідж контактного персоналу (BC2, K71–K74)	K71 = 3,69 (комунікабельність); K74 = 3,57 (відкритість до запитів). Виснажений персонал — знижена природна емпатія при взаємодії з покупцями	Через механізм Service-Profit Chain (підрозділ 1.2): зниження стресу → відновлення природного ресурсу емпатії → краща якість сервісу	K71 → 4,30; K74 → 4,00. Зростання позитивних відгуків у Google Maps / Sante.ua
Імідж споживача (ЗС3, K32–K34)	K32 = 3,43 (лояльність); K34 = 3,29 (частота відвідування) — найнижчі зовнішні показники	Емоційно позитивний сервіс → кращий клієнтський досвід → зростання частоти відвідування та лояльності	K32 → 4,10; K34 → 3,80. Зростання активності у програмі «Власний рахунок»
Імідж продукту/послуги (ЗС1, K15)	K15 = 3,71 (якість обслуговування) — нижче рівня конкурентного очікування	Якість обслуговування безпосередньо залежить від емоційного стану касира. Well-being відновлює ресурс для природної гостинності	K15 → 4,10. Покращення рейтингу на платформах відгуків
Соціальний імідж (ЗС5)	K51 = 4,54 — найвищий показник, але реалізований переважно через зовнішні гуманітарні ініціативи	Well-being додає внутрішній вимір соціальної відповідальності: «Сільпо піклується не тільки про покупців та суспільство, а й про своїх людей»	Посилення ESG-наративу. Матеріал для PR-публікацій про відповідального роботодавця

**сформовано автором.*

Таким чином, ефект від впровадження системи Wellbeing є не лінійним, а мережевим: зміни в одному складі внутрішнього іміджу каскадом розширюються на суміжні склади, а через сервісний ланцюг виходять у зовнішній вимір. Це перетворює Well-being із локального HR-заходу на системний іміджевий інструмент, який адресує 8 із 8 складових, виявлених у структурі підрозділу 2.1.

Для всебічного обґрунтування доцільності впровадження системи Wellbeing у ТОВ «Сільпо-Фуд» проведено SWOT-аналіз концепції в контексті специфіки підприємства та умов воєнного стану. Результати аналізу систематизовано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз концепції добробуту для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

	Сприятливі фактори	Несприятливі фактори
Внутрішнє середовище	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
	S1. Наявна корпоративна психологічна служба (відправна інфраструктура для розширення)	W1. Реактивний (а не проактивний) режим роботи психологів — відсутність системного скринінгу
	S2. «Академія Сільпо» як готовий канал навчання і впровадження нових стандартів	W2. Відсутність культури звернення за психологічною допомогою серед лінійного персоналу
	S3. Задекларовані корпоративні цінності («турбота», «співпраця») резонують із принципами Well-being	W3. Керівники магазинів не підготовлені до ролі емпатичних менторів
	S4. Розвинена цифрова інфраструктура (застосунок, корпоративний портал) для автоматизації WHO-5 скринінгу	W4. Децентралізована мережева структура (310 магазинів) ускладнює рівномірне впровадження
	S5. Наявний позитивний досвід підтримки персоналу в умовах воєнного стану (евакуація, фінансові компенсації)	W5. Поточні витрати на Well-being не систематизовані в окремий бюджетний рядок
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
	O1. Глобальний тренд людиноцентричного HR (Deloitte Human Capital Trends 2023) — зростаючі очікування персоналу	T1. Тривалий воєнний стан генерує перманентне психологічне навантаження — ризик «зносу» навіть якісної системи підтримки
	O2. Дефіцит кадрів на ринку ритейлу — Well-being стає конкурентною перевагою роботодавця у боротьбі за лінійний персонал	T2. Конкуренти (АТБ, Novus) також починають впроваджувати програми підтримки персоналу
	O3. Зростаючий запит суспільства на ESG-відповідальність бізнесу — Well-being посилює соціальний імідж (ЗС5)	T3. Скептицизм персоналу щодо щирості ініціатив («черговий корпоративний флешмоб»)
	O4. Відповідність вимогам міжнародних стандартів (ISO 45003 — психологічна безпека на роботі) при виході на ринки ЄС	T4. Волонтильність воєнних подій може призводити до локальних сплесків масового стресу, що перевищують можливості системи

	O5. Медійний потенціал: «Сільпо — перша мережа ритейлу в Україні з комплексною системою Well-being» як PR-наратив	T5. Ризик вигорання самих психологів та HR-команди — синдром «помічника в кризі»
--	---	--

**сформовано автором.*

SWOT-аналіз підтверджує, що сили підприємства та зовнішні можливості суттєво переважають слабкі місця та загрози. Найбільш критичним фактором успіху є якість підготовки лінійних керівників: без трансформації стилю управління (слабка сторона W3) навіть технічно вдосконалена система підтримки не досягає запланованого іміджевого ефекту. Саме тому головним провідником змін стати «Академія Сільпо» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця стратегій на основі SWOT*

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO — Стратегія зростання: Використати «Академію Сільпо» (S2) + цифрову інфраструктуру (S4) для швидкого масштабування Well-being на всю мережу (O1). Вийти з PR-наративом (O5) на основі вже наявного соціального іміджу (S5).	ST — Стратегія захисту: Задекларовані цінності (S3) + готова психологічна служба (S1) дозволяють диференціюватись від конкурентів (T2). Чітка комунікація про системність ініціатив (S4) нейтралізує скептицизм персоналу (T3).
Слабкі сторони (W)	WO — Стратегія розвитку: Подолати реактивність (W1) через проактивний WHO-5 скринінг (O1). Змінити культуру звернення за допомогою (W2) через peer-to-peer програми (O2). Виділити бюджет Well-being як інвестицію у відповідь на ESG-запит (W5, O3).	WT — Стратегія мінімізації: Підготовка керівників (W3) як першочерговий захід — без цього навіть якісна система зіткнеться зі скептицизмом (T3). Децентралізоване впровадження (W4) потребує чітких KPI по кожному торговому об'єкту, щоб не «розмити» результат на тлі воєнних сплесків (T4).

**сформовано автором.*

Навчальний центр розробить спеціалізований курс «Перша психологічна допомога на робочому місці», що охоплюватиме практичні симуляції складних розмов із підлеглими, розпізнавання тригерних точок у поведінці виснажених касирів та навички екологічного зворотного зв'язку. Залучення наявного корпоративного інституту підвищить довіру персоналу до нових ініціатив і сформує сприйняття їх як нового постійного стандарту, а не

разової акції. Це зміцнить складову «Програми навчання та розвитку» внутрішнього іміджу через критерій K85 «дієвість кадрової політики».

Оцінка очікуваної ефективності системи Well-being будується на двох рівнях. На рівні внутрішнього іміджу очікується підвищення лояльності персоналу до корпоративних стандартів (K82) та зниження плинності кадрів, що дає пряму економічну вигоду. Для комплексного вимірювання внутрішнього стану пропонується регулярно відстежувати індекс eNPS, методологічно обґрунтований у підрозділі 1.2: його позитивна динаміка підтверджуватиме правильність обраної стратегії.

На рівні зовнішнього іміджу вплив реалізується через механізм Service-Profit Chain, розглянутий у підрозділі 1.2: психологічно стабільний персонал демонструє вищу клієнтоорієнтованість. Зменшення стресового фону дозволить персоналу проявляти щирі готовність допомогти покупцю, що підвищить комунікабельність (K71, зараз 3,69 бала) і поступово відновить довіру споживачів до бренду, зміцнюючи складову ЗСЗ «Імідж споживача» (K32, зараз 3,43 бала). Таким чином, Well-being формує наскрізний позитивний ефект — від «Умов праці та комфорту» у внутрішньому вимірі до «Іміджу споживача» у зовнішньому. Структуру показників моніторингу наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Метрики оцінювання ефективності впровадження системи Well-being*

Показник оцінювання	Метод вимірювання та джерело даних	Поточний стан (відправна точка)	Цільовий орієнтир після впровадження
Ментальний стан всього персоналу	Опитування за індексом WHO-5 Well-being Index	Не вимірюється системно	Середній індекс по торговій мережі вище 60%
Соціально-психологічний клімат (K83)	Анкетування персоналу (методика другого розділу)	3.50 бала	Поступове зростання до рівня приблизно 4.20 бала
Задоволеність умовами праці (K84)	Анкетування персоналу (методика другого розділу)	3.33 бала	Поступове зростання до рівня 4.00 бала

Продовження таблиці 3.7

Комунікабельність персоналу (K71)	Відгуки споживачів. Дані методу «таємного покупця»	3.69 бала	Поступове зростання до рівня 4.30 бала
Рівень лояльності споживачів (K32)	Аналітика активності програми «Власний рахунок»	3.43 бала	Поступове зростання до рівня 4.10 бала
Плинність контактного лінійного персоналу	Внутрішня HR-статистика департаменту компанії	Базовий середньогалузевий рівень	Зниження показника відтоку на 15-20%
Індекс лояльності працівників (eNPS)	Внутрішнє анонімне пульс-опитування персоналу	Визначається на старті впровадження	Стабільна позитивна довгострокова динаміка

**розроблено автором.*

Таким чином, трирівнева система Well-being є практичним втіленням людиноцентричного підходу, теоретично обґрунтованого у підрозділі 1.2. Вона адресує найбільш уразливі складові внутрішнього іміджу підприємства — «Умови праці та комфорт», «Корпоративну культуру» та «Стиль управління» — і через механізм Service-Profit Chain забезпечує синергетичний вплив на зовнішній імідж, зокрема на складові ЗС1 та ЗС3. Реалізація системи дозволить підприємству подолати виявлене відставання, значно зміцнити внутрішній HR-бренд в умовах кадрового дефіциту та наблизитись до цільового значення інтегрального показника іміджу.

Системна психологічна підтримка назавжди перестане бути простою соціальною пільгою. Вона логічно перетвориться на потужну та вимірювану операційну перевагу компанії. Зниження стресового навантаження вивільнить прихований креативний потенціал працівників. Це автоматично конвертується у відчутне покращення якості обслуговування. Лояльність покупців безпосередньо залежить від позитивного емоційного контакту з брендом.

Позитивний досвід комунікації формуватиме міцну прихильність цільових споживачів. Реалізація цієї людиноцентричної стратегії дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» подолати виявлені недоліки. Підприємство значно посилить свій внутрішній HR-бренд в умовах кадрового дефіциту. Разом із цим відбудеться синергетичне зростання зовнішнього корпоративного іміджу.

Високий рівень результативності цих заходів сприятиме швидкому досягненню цільового рівня розвитку іміджу організації. Компанія отримає стійку довгострокову конкурентну перевагу на ринку роздрібної торгівлі.

3.2. Розробка стратегії формування іміджу для виходу на міжнародний ринок роздрібної торгівлі

Результати діагностики, проведеної у розділі 2, засвідчують, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує на підвищеному рівні розвитку іміджу (інтегральний показник 3,80–4,04 бали залежно від групи респондентів). Водночас зафіксовані слабкі місця — передусім у складових ЗСЗ «Імідж споживача» та ВСЗ «Організаційний імідж» — вказують на потенціал подальшого розвитку підприємства. Одним із напрямів такого розвитку є вихід на міжнародні ринки роздрібної торгівлі. Це не лише дозволить диверсифікувати джерела доходу в умовах воєнного стану, а й сприятиме зміцненню загального корпоративного іміджу через набуття статусу міжнародного гравця — що, у свою чергу, позитивно відображається на складовій ЗС4 «Ділова репутація» та підвищує статусну цінність бренду для вітчизняних споживачів, підсилюючи ЗСЗ.

ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до холдингу Fozzy Group, у структурі якого функціонує підрозділ з управління зовнішньоекономічними проектами та відділ експорту продовольчих товарів. Водночас публічна інформація про чинну експортну стратегію підприємства є обмеженою: станом на 2026 рік систематичної іміджевої стратегії для іноземних ринків не сформовано. Фактично, міжнародна присутність бренду обмежується збутом окремих позицій власних торгових марок через дистриб'юторів. Отже, виникає потреба у побудові цілісної стратегії формування іміджу для зарубіжних ринків з нуля.

Ключовим стартовим активом підприємства є сформований діловий імідж. Складову ЗС4 найвище серед зовнішніх груп оцінили саме закордонні постачальники – 4,46 бала. Критерій надійності (К44) ними оцінено у 4,60 бала. Ці результати свідчать про те, що міжнародні B2B-партнери вже

сприймають ТОВ «Сільпо-Фуд» як надійного контрагента, що є ваговою відправною точкою для подальшої іміджевої роботи на нових ринках.

Другим стартовим активом є концепція тематичних магазинів та розвинена лінійка власних торгових марок. Складова ЗС2 «Візуальний імідж» (4,36 бали від споживачів) є беззаперечною сильною стороною підприємства та може бути адаптована для закордонного споживача без втрати автентичності бренду.

Третім активом є репутація соціально відповідальної компанії, сформована під час повномасштабної війни. Складова ЗС5 отримала від споживачів 3,89 бали, а критерій участі у соціальних програмах (К51) — 4,54 бали. Для міжнародної аудиторії, гуманітарна місія бренду може стати додатковим фактором довіри.

Стратегічно пріоритетними ринками для першочергової експансії визначено Польщу та Румунію. Ці країни обрано з кількох міркувань. По-перше, обидві держави є членами ЄС, що забезпечує зрозуміле та передбачуване регуляторне середовище [1]. По-друге, як повідомляє Управління у справах іноземців Польщі, станом на кінець лютого 2025 року в країні знаходиться 1,55 мільйона громадян України. Українці складають найбільш численну групу серед усіх іноземців у Польщі – а саме 78% [55], а в Румунії — близько 100 тисяч [56], що формує природну базу лояльних першопокупців. По-третє, обидві країни мають розвинений ринок продовольчого ритейлу з присутністю міжнародних мережових операторів (Carrefour, Lidl, Biedronka), що дозволяє застосувати франшизний або партнерський формат входження.

Відповідно до концепції глокалізації (Свенссон) та ефекту країни походження (Рот, Ромео), детально розглянутих у підрозділі 1.2, стратегія сприйняття бренду будується не на приховуванні, а на цілеспрямованому управлінні українською ідентичністю. Підприємству пропонується з першого дня виходу на ринок чітко декларувати своє походження, акцентуючи на двох ключових наративах: якості та автентичності продукції та стійкості компанії,

яка розвивається в умовах війни. Узгоджуючись із теорією сигналів М. Спенса (підрозділ 1.2), прозора комунікація реальних переваг є переконливішим іміджевим сигналом, ніж нейтральне позиціонування [36].

Формування первинної бази лояльних клієнтів через діаспорні спільноти відповідає теорії соціальної ідентичності (Г. Теджфел, Дж. Тернер), розглянутій у підрозділі 1.2: українські мігранти, ідентифікуючи себе з брендом Сільпо, природно ставатимуть амбасадорами мережі серед місцевого населення, що дозволяє мінімізувати маркетингові витрати на початковому етапі.

Ключовим інструментом формування товарного іміджу (ЗС1) для міжнародного ринку є власні торгові марки підприємства. Аналіз, проведений у підрозділі 2.1, показав, що ВТМ виконують подвійну функцію: економічну та іміджеву. На зовнішньому ринку значення іміджевої функції суттєво зростає, оскільки власна марка є безпосереднім носієм бренду.

Торгова марка «Лавка Традицій» є найбільш перспективним інструментом для міжнародного просування. Вона репрезентує автентичну українську продукцію — мед, крупи, варення, сири, вироби з борошна — категорії, що мають стабільний попит серед покупців, зацікавлених у натуральному та регіональному харчуванні. Маркетингові дослідження свідчать про зростання попиту на «ethnic food» у Польщі: частка таких товарів у продовольчому ритейлі збільшилась з 4,2% до 6,8% у 2020–2023 роках [24]. «Лавка Традицій» може зайняти цю нішу, позиціонуючись як автентична українська їжа з прозорим походженням.

Водночас торгова марка «Премія» забезпечує охоплення масового та середнього цінових сегментів. Це дозволяє підприємству мати диверсифіковану товарну пропозицію та не обмежуватись виключно нішевим позиціонуванням. Низька цінова конкурентоспроможність у межах внутрішнього ринку (критерій K13 отримав від споживачів лише 3,14 бала) частково компенсується на міжнародному ринку завдяки нижчій базовій

вартості виробництва в Україні порівняно з польськими та румунськими аналогами.

Візуальний імідж підприємства (ЗС2, 4,36 бала від споживачів) є найбільш стійкою конкурентною перевагою Сільпо. Концепція тематичних магазинів є унікальним підходом у секторі ритейлу навіть у масштабах Центральної Європи. Жоден із ключових конкурентів аналізованих ринків (Biedronka, Kaufland, Carrefour) не реалізує подібної стратегії художнього концептуального простору.

Для зарубіжного ринку пропонується адаптувати концепцію з урахуванням локальної культурної специфіки: залучати місцевих художників для розробки концептів, зберігаючи при цьому основні елементи фірмового стилю. Такий підхід відповідає принципу «глокалізації» — збереження глобальної ідентичності бренду при локальній адаптації окремих елементів [37]. Це забезпечить впізнаваність бренду та одночасно зменшить ризик культурного відторгнення.

У торгових залах планується впровадити концепцію «atmospherics» (Ф. Котлер), яку підприємство вже успішно застосовує в Україні та яку теоретично обґрунтовано у підрозділі 1.1. Дизайн простору, освітлення та атмосфера формуватимуть емоційний відгук покупця незалежно від мовного бар'єру — це принципова перевага концептуального формату над стандартним дискаунтером.

Сервісний імідж підтримується через систему Well-being, запроваджену у підрозділі 3.1. Психологічно стабільний персонал демонструє вищий рівень клієнтоорієнтованості, що безпосередньо впливає на показники ВС2 «Імідж контактного персоналу». Для міжнародного підрозділу важливо відтворити цю систему підтримки, адаптувавши її до норм трудового законодавства приймаючої країни.

Комунікаційна стратегія на цифровому рівні пропонується створення локалізованих акаунтів у соціальних мережах польською та румунською мовами з адаптованим контентом. Стиль комунікацій Сільпо — сміливий,

дотепний та соціально резонансний — вже довів свою ефективність для міської аудиторії в Україні і може бути перенесений на схожий соціальний профіль покупця у Польщі.

На медійному рівні пропонується PR-кампанія, спрямована на місцеві продовольчі та бізнес-видання. Ключовим меседжем є «Українська мережа, що розвивається та виходить на міжнародний ринок» — наратив, що резонує з темою підтримки України. Участь у галузевих виставках (EuroShop у Дюссельдорфі, World Food Warsaw у Варшаві) забезпечить B2B-медіаприсутність і сприятиме зміцненню ділового іміджу.

На партнерському рівні рекомендується залучення українських громадських організацій, фондів та діаспорних структур у Польщі та Румунії. Спільні акції (наприклад, передача відсотку виторгу до гуманітарних фондів) відповідатимуть сформованому соціальному іміджу підприємства (складова ЗС5, К51 = 4,54 бала) та формуватимуть позитивне сприйняття серед місцевого населення.

Для забезпечення системного моніторингу результатів міжнародної іміджевої стратегії пропонується застосувати адаптовану методику оцінювання з конкретними показниками ефективності (KPI) систематизовано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Показники ефективності міжнародної іміджевої стратегії
ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Показник	Цільове значення (рік 2)	Метод вимірювання
Частковий показник ЗС1 (Імідж товару) у цільовій країні	≥ 4,00 бали	Анкетування місцевих споживачів за методикою розд. 2
Частка впізнаваності бренду	≥ 20% у цільовій аудиторії	Бренд-трекінгове дослідження (brand awareness survey)
Обсяг продажів ВТМ на зовнішньому ринку	Зростання на 15% щоквартально	Звіти партнерів з дистрибуції; митна статистика
Медіаприсутність (Share of Voice) у ЗМІ приймаючої країни	≥ 5 публікацій на місяць	Моніторинг медіа (Meltwater або аналог)

Рейтинг задоволеності локального персоналу (eNPS)	$\geq +20$	Внутрішнє опитування персоналу (Employee Net Promoter Score)
---	------------	--

**сформовано автором на основі [57], [40].*

Стратегія формування іміджу для виходу на міжнародний ринок побудована відповідно до чотирьохетапної моделі управління іміджем, обґрунтованої у підрозділі 1.2: аудит поточних міжнародних позицій → проєктування бажаного образу → реалізація заходів → моніторинг через визначені KPI. Зведену характеристику стратегічних напрямів подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Стратегічні напрями формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» для міжнародного ринку*

Напрямок іміджевої стратегії	Конкретні заходи та інструменти
Товарний імідж (ЗС1)	Просування ВТМ «Лавка Традицій» та «Премія» як ексклюзивних продуктів; формування «українського полиці» у партнерських магазинах; пілотний збут через платформу Glovo та Bolt Food у Польщі
Візуальний імідж (ЗС2)	Збереження фірмового стилю у всіх точках контакту; розробка мультимовного варіанту фірмових матеріалів (польська, румунська, англійська); адаптація концептуальних магазинів до норм приймаючих країн
Діловий імідж (ЗС4)	Використання рейтингу надійності постачальників (K44 = 4,60 бала) як аргументу у переговорах з міжнародними партнерами; участь у B2B-виставках (EuroShop, World Food Warsaw) для формування ділових зв'язків
Соціально-екологічний імідж (ЗС5)	Трансляція ESG-звітності відповідно до стандартів GRI; підтвердження відповідності ISO 22000 для харчової безпеки; інтеграція екологічних практик (власна переробка відходів, відмова від одноразового пластику) у зовнішні комунікації
Комунікаційна стратегія	Локалізований SMM на польськомовну та румунськомовну аудиторію; партнерський контент із українськими діаспорними організаціями; PR-матеріали для місцевих ЗМІ з акцентом на гуманітарну місію бренду

**розроблено автором.*

Кожен напрямок стратегії адресує конкретну складову зовнішнього іміджу, виявлену у структурі підрозділу 2.1, що забезпечує логічну цілісність між діагностикою та рекомендаціями.

Імідж продукту (послуги) — ЗС1. Ключовим інструментом є власні торгові марки підприємства. На зовнішньому ринку їхня іміджева функція суттєво зростає, оскільки ВТМ є безпосереднім носієм бренду. Торгова марка «Лавка Традицій» є найбільш перспективним інструментом для міжнародного просування: вона репрезентує автентичну українську продукцію (мед, крупи, варення, сири, борошняні вироби), попит на яку в польському ритейлі зростає — частка «ethnic food» збільшилась із 4,2% до 6,8% у 2020–2023 роках [24]. Торгова марка «Премія» забезпечує охоплення масового та середнього цінових сегментів. При цьому низька цінова конкурентоспроможність на внутрішньому ринку ($K13 = 3,14$ бала) частково компенсується нижчою базовою вартістю виробництва в Україні порівняно з польськими та румунськими аналогами.

Фірмовий стиль — ЗС2. Концепція тематичних магазинів є унікальним підходом у секторі ритейлу навіть у масштабах Центральної Європи: жоден із ключових конкурентів на аналізованих ринках (Biedronka, Kaufland, Carrefour) не реалізує подібної стратегії художнього концептуального простору. Для зарубіжного ринку пропонується адаптувати концепцію відповідно до принципу глокалізації (підрозділ 1.2): залучати місцевих художників до розробки концептів, зберігаючи основні елементи фірмового стилю. Це забезпечить впізнаваність бренду та одночасно знизить ризик культурного відторгнення. У торгових залах впроваджується концепція «atmospherics» (Ф. Котлер, підрозділ 1.1): дизайн простору, освітлення та атмосфера формуватимуть емоційний відгук покупця незалежно від мовного бар'єру — принципова перевага концептуального формату над стандартним дискаунтером.

Кадрова політика та імідж персоналу — ВС2. Сервісний імідж на міжнародному ринку підтримується через систему Well-being, розроблену у підрозділі 3.1. Психологічно стабільний персонал демонструє вищий рівень клієнтоорієнтованості, що безпосередньо впливає на складову ВС2 «Імідж контактного персоналу». Для міжнародного підрозділу важливо відтворити

цю систему підтримки, адаптувавши її до норм трудового законодавства приймаючої країни.

Ділова репутація — ЗС4. Наявний рейтинг надійності ($K44 = 4,60$ бала від постачальників) використовується як аргумент у переговорах із міжнародними партнерами. Участь у галузевих виставках (EuroShop у Дюссельдорфі, World Food Warsaw у Варшаві) забезпечить B2B-медіаприсутність і сприятиме розширенню партнерської мережі.

Маркетингові комунікації. Цифровий рівень передбачає створення локалізованих акаунтів у соціальних мережах польською та румунською мовами. Сміливий і соціально резонансний стиль комунікацій Сільпо, ефективний для міської аудиторії в Україні, може бути перенесений на схожий соціальний профіль покупця у Польщі. На медійному рівні пропонується PR-кампанія у місцевих продовольчих та бізнес-виданнях із ключовим меседжем «Українська мережа, що розвивається і виходить на міжнародний ринок» — наратив, що резонує з темою підтримки України.

Соціальний імідж — ЗС5. На партнерському рівні рекомендується залучення українських громадських організацій та діаспорних структур у Польщі та Румунії. Спільні акції (передача відсотку виторгу до гуманітарних фондів) відповідатимуть сформованому соціальному іміджу підприємства ($K51 = 4,54$ бала) і формуватимуть позитивне сприйняття серед місцевого населення. Трансляція ESG-звітності відповідно до стандартів GRI та підтвердження відповідності ISO 22000 для харчової безпеки посилять цю складову у B2B-комунікаціях.

Імідж споживача — ЗС3. Ця складова є ключовою ціллю стратегії на нових ринках: вихід на міжнародну арену підвищує загальний статус бренду та формує нову лояльну аудиторію — насамперед із числа діаспори, яка стає природним першим сегментом споживачів. Зростання впізнаваності та статусної цінності бренду «Сільпо» на зарубіжних ринках також позитивно позначається на сприйнятті мережі вітчизняними покупцями.

Реалізація стратегії передбачає два етапи. Перший — «підготовка та пілот» (6–12 місяців): реєстрація юридичної особи або укладення франшизної угоди в Польщі; запуск онлайн-продажів ВТМ через партнерські платформи; формування команди міжнародного маркетингу та PR; відкриття одного концептуального магазину у Варшаві або Кракові. Другий — «масштабування» (12–36 місяців): розширення мережі до 3–5 торгових об'єктів у Польщі; вихід на ринок Румунії; підключення до локальних програм лояльності та адаптація застосунку Сільпо до нових ринків.

Прогнозований вплив міжнародної експансії на загальний інтегральний показник іміджу є позитивним за всіма ключовими складовими. Вихід на зовнішній ринок підсилить ЗС4 «Ділова репутація» завдяки набуттю статусу міжнародної мережі. Активна гуманітарна місія бренду зміцнить ЗС5 «Соціальний імідж». Формування нової лояльної аудиторії через діаспору поліпшить ЗС3 «Імідж споживача» як на зарубіжних, так і на внутрішньому ринках через підвищення статусної цінності бренду. Адаптація концепції тематичних магазинів із залученням місцевих художників підтримає ЗС2 «Фірмовий стиль», а просування «Лавки Традицій» зміцнить ЗС1 «Імідж продукту» в нішевому сегменті автентичного харчування.

Таким чином, розроблена стратегія формування іміджу для виходу на міжнародний ринок ґрунтується на наявних конкурентних перевагах підприємства, виявлених у ході діагностики розділу 2, усуває зафіксовані слабкі місця та відповідає логіці управлінського циклу, обґрунтованого у розділі 1. Поетапна реалізація стратегії з чіткими КРІ дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» сформувати стійкий позитивний імідж на ринках Польщі та Румунії і закласти підґрунтя для подальшого зростання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження управління іміджем підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» та розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

За результатами першого розділу встановлено, що підприємство є багатовимірним суб'єктивним конструктом, що формується у свідомості стейкхолдерів через сукупність функціональних, емоційних і соціальних сигналів. Систематизація наукових підходів Г. Даулінга, Д. Яшина та В. Олінса дозволила побудувати чотириетапну модель управління іміджем: діагностика → проектування → реалізація → моніторинг та корекція. Визначено, що на ринку роздрібною торгівлі імідж реалізується через товарний, сервісний, фізичний та зручнісний компоненти і виконує ідентифікаційну, ціннісну, комунікативну та регулятивну функції. Розмежування іміджу з поняттями «бренд» і «репутація» уточнило об'єкт управлінського впливу та окреслило систему методів оцінювання: опитування, контент-аналіз, метод семантичного диференціалу та моніторинг соціальної мережі.

За результатами другого розділу проведено комплексну діагностику рівня розвитку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз зовнішнього іміджу засвідчує, що найвищу оцінку серед усіх груп респондентів отримав склад ЗС2 «Візуальний імідж» (4,36 бала від споживачів), підтверджує ефективність стратегії тематичних концептуальних магазинів. Найнижчою зовнішньою складовою була ЗС3 «Імідж споживача» (3,65 бала), передусім через низькі показники лояльності до бренду (К32 — 3,43 бала) та частоти відвідування (К34 — 3,29 бала). У внутрішньому вимірі найпроблемнішою є складова ВС3 «Організаційний імідж» (3,60 бала від персоналу), зокрема через незадовільну оцінку умов праці (К84 — 3,33 бала) та соціально-психологічного клімату (К83 — 3,50 бала). Інтегральний показник рівня розвитку іміджу підприємства становить 3,80–4,04 бала залежно від групи респондентів, що відповідає «підвищеному» рівню, однак не досягає встановленого бажаного значення у

4,7 бала. Це підтверджує наявність резервів для цілеспрямованого вдосконалення.

У третьому розділі розроблено дві взаємодоповнюючі управлінські пропозиції. По-перше, пропонуємо трирівневу систему підтримки психічного добробуту персоналу Well-being, що охоплює психологічний рівень (регулярний скринінг за індексом WHO-5, консультації корпоративного психолога), організаційно-фізичний рівень (гнучкі графіки, «зони тиші», протоколи безпеки під час тривоги) та соціально-комунікативний рівень (програма взаємопідтримки peer-to-peer, впровадження моделі емпатичного лідерства серед керівників магазинів). Теоретичними підґрунтям системи слугують концепції емпатичного лідерства та Well-being, обґрунтовані в підрозділі 1.2, а її вплив на складові іміджу підприємства простежується в мережевому форматі: від покращення умов праці персоналу (BC3) до зростання лояльності споживачів (ЗС3) через механізм Service-Profit Chain.

По-друге, розроблено стратегію формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» для виходу на міжнародні ринки Польщі та Румунії. Стратегія обґрунтовується на використанні наявних конкурентних переваг підприємства — унікальної концепції тематичних магазинів, торгових марок «Лавка Традицій» та «Премія», а також сформованого соціального іміджу компанії, яка продовжує розвиватися в умовах воєнного стану. Запропоновано дворівневий план реалізації: перший етап (6–12 місяців) — відкриття одного концептуального магазину у Варшаві або Кракові та запуск онлайн-продажів ВТМ; другий етап (12–36 місяців) — розширення до 3–5 об'єктів у Польщі та вихід на ринок Румунії. Визначено систему КРІ для моніторингу ефективності, зокрема: досягнення часткового показника $ЗС1 \geq 4,00$ бала на цільовому, частки пізнаваності ринку бренду $\geq 20\%$ та позитивного індексу лояльності персоналу ($eNPS \geq +20$).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» усунути окремі слабкі місця в управлінському іміджі, підвищити інтегральний показник рівня його розвитку до цільового значення та сформувати стійку конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers. Official Journal of the European Union. L 304. Pp. 18–63. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32011R1169>
2. Боковець В., Письменний Р. Управління іміджем підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2022. № 2(1). С. 128–130.
3. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-35>
4. Вербова О. С., Вербова Р. М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. Історія народного господарства та економічної думки України. 2024. Вип. 57. С. 402–425. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>
5. Зачосова Н. Теорія та методологія наукових досліджень можливостей запровадження людиноцентрованого управління в стратегії HR-менеджменту організацій. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 1(8). С. 116–128. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-116-128>
6. Костюк Г. В., Сторожук В. В. Формування позитивного іміджу підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2014. № 1. С. 135–141.
7. Котлер Ф. Управління маркетингом / пер. з англ. ; за ред. Л. О. Мороз. Київ : Хімджест, 2004. 800 с.
8. Королько В. Г. Основи паблік рилейшнз. Київ : Ваклер, 1997. 526 с.
9. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Наставництво, менторство й коучинг як стратегічні інструменти розвитку людського капіталу: типологія, ефекти та практики. Економіка і організація управління. 2025. № 3. С. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.4>

10. Міністерство охорони здоров'я України. Професійне вигорання — явище, а не хвороба: що насправді затвердили в МКХ-11. URL: <https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11> (дата звернення: 01.05.2026).
11. Панасюк О. В. Формування іміджу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2000. 211 с.
12. Почепцов Г. Г. Теорія і практика комунікацій. Київ : Ваклер, 1996. 175 с.
13. Рябенко Є. М. Принцип людиноцентризму в управлінні вищою освітою: мотиваційні аспекти професійної діяльності викладача як суб'єкта освітнього процесу. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 56. С. 33–42.
14. Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. Формування іміджу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 473–477.
15. Яшин Н. Вплив корпоративного іміджу на конкурентоспроможність підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. С. 87–91.
16. Zhylynska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects. Marketing and Management of Innovations. 2021. № 1. Pp. 158–169. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-12>
17. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York : Free Press, 1991. 299 p.
18. Bech P. Measuring the dimensions of psychological general well-being by the WHO-5. QoL Newsletter. 2004. № 32. Pp. 15–16.
19. Bloemer J., de Ruyter K. On the Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. European Journal of Marketing. 1998. Vol. 32, № 5/6. Pp. 499–513.
20. Boulding K. E. The Image: Knowledge in Life and Society. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1956. 175 p.

21. Chevalier J. A., Mayzlin D. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*. 2006. Vol. 43, № 3. Pp. 345–354.
22. Dowling G. R. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford : Oxford University Press, 2001. 295 p.
23. Gardner B. B., Levy S. J. The Product and the Brand. *Harvard Business Review*. 1955. Vol. 33 (March–April). Pp. 33–39.
24. GfK Poland. Ethnic food trends in Polish grocery retail 2020–2023. Warsaw : GfK, 2024. URL: <https://www.gfk.com/pl> (дата звернення: 15.04.2026).
25. Greenberg J., Baron R. A. *Behavior in Organizations*. 10th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2011. 672 p.
26. Lindquist J. D. Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence. *Journal of Retailing*. 1974. Vol. 50, № 4. Pp. 29–38.
27. Martineau P. The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36, № 1. Pp. 47–55.
28. Morgan G. *Images of Organization. The Executive Edition*. India : Berrett-Koehler Publishers, 1998.
29. Ogilvy D. *Ogilvy on Advertising*. London : Welbeck Publishing, 2023.
30. Oliver S. *Public Relations Strategy: A Managerial Approach*. 2nd ed. London : Kogan Page, 2007. 200 p.
31. Olins W. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. London : Thames and Hudson, 1989. 224 p.
32. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, № 1. Pp. 12–40.
33. Regional Office for Europe WHO. Use of Well-Being Measures in Primary Health Care — The DepCare Project (Health for All, Target 12). Copenhagen : WHO, 1998. URL: <http://www.who.dk/document/e60246.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
34. Roth M. S., Romeo J. B. Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. *Journal of*

International Business Studies. 1992. Vol. 23, № 3. Pp. 477–497. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490276>

35. Sandage C. H. Advertising Theory and Practice. United States : Literary Licensing, 2012. 586 p.

36. Spence M. Job Market Signaling. The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, № 3. Pp. 355–374.

37. Svensson G. Glocalization of business activities: A glocal strategy approach. Management Decision. 2001. Vol. 39, № 1. Pp. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740110365597>

38. Tajfel H., Turner J. C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. The Social Psychology of Intergroup Relations / eds. W. G. Austin, S. Worchel. Monterey : Brooks/Cole, 1979. Pp. 33–47.

39. World Health Organization. Mental health and well-being: WHO-UCN-MSD-MHE-2024.01. Geneva : WHO, 2024. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/WHO-UCN-MSD-MHE-2024.01> (дата звернення: 10.04.2026).

40. Academy to Innovate HR (AIHR). Employee Net Promoter Score (eNPS). URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/> (дата звернення: 15.04.2026).

41. AllTogether. Well-being programs. URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/well-being-programs> (дата звернення: 15.04.2026).

42. Асоціація ритейлерів України (RAU). Аналіз ринку продовольчого ритейлу України: підсумки 2023 року. Київ : RAU, 2024. URL: <https://rau.ua/analitika/> (дата звернення: 10.04.2026).

43. Child Outcomes Research Consortium (CORC). The World Health Organisation Five Well-Being Index (WHO-5). URL: <https://www.corc.uk.net/outcome-measures-guidance/directory-of-outcome-measures/the-world-health-organisation-five-well-being-index-who-5/> (дата звернення: 10.04.2026).

44. Deloitte. Human Capital Trends 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 12.04.2026).
45. Deloitte. Well-being survey. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/well-being-survey.html> (дата звернення: 12.04.2026).
46. EMA Partners. Eleven lessons from HR professionals in Ukraine. URL: <https://www.ema-partners.com/insights/eleven-lessons-from-hr-professionals-in-ukraine> (дата звернення: 15.04.2026).
47. Forte Group. How HR challenges, functions, and roles have shifted with the war in Ukraine. URL: <https://www.fortegrp.com/insights/how-hr-challenges-functions-and-roles-have-shifted-with-the-war-in-ukraine-79b36> (дата звернення: 15.04.2026).
48. Fozzy Group : офіційний веб-сайт. URL: <https://fozzy.ua> (дата звернення: 05.04.2026).
49. Harvard Business School Online. The Service-Profit Chain. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/service-profit-chain> (дата звернення: 12.04.2026).
50. HBSC Data Browser. WHO-5 Well-being Index. URL: <https://data-browser.hbsc.org/measure/who-5-well-being-index/> (дата звернення: 10.04.2026).
51. Onebright. Mental health support for employees in times of crisis and war. URL: <https://onebright.com/advice-hub/news/mental-health-support-for-employees-in-times-of-crisis-and-war/> (дата звернення: 15.04.2026).
52. Про-Консалтинг. Дослідження ринку власних торгових марок в українському продовольчому ритейлі. Київ : Pro-Consulting, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-vlasnyh-torgovyh-marok> (дата звернення: 12.04.2026).
53. Retailers.ua. Рейтинг мереж продовольчого ритейлу України за лояльністю споживачів: дослідження 2023 р. URL: <https://retailers.ua/news/rejting-setey-roznichnoy-torgovli-ukrainy> (дата звернення: 15.04.2026).

54. Silpo : офіційний веб-сайт торгової мережі. URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 05.04.2026).

55. Скільки українців перебуває у Польщі: свіжі дані від Управління у справах іноземців. Наш вибір : [сайт]. 2025. URL: <https://naszwybir.pl/skilky-ukrayintsiv-v-polshhi/> (дата звернення: 15.04.2026).

56. УВКБ ООН в Румунії. Статистика присутності біженців з України в Румунії. URL: <https://www.unhcr.org/ua/countries/romania> (дата звернення: 15.04.2026).

57. Checkbox. Brand awareness survey templates. URL: <https://www.checkbox.com/blog/brand-awareness-survey> (дата звернення: 20.04.2026).

58. Стеценко О. Емпатичне лідерство. ЛІГА.net. URL: <https://blog.liga.net/user/ostetsenko/article/48871> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати анкетування респондентів щодо оцінки рівня розвитку іміджу
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка. У таблицях А.1–А.4 наведено повні матриці відповідей кожної групи респондентів. Р1–Рn — умовні позначення респондентів. Значення у стовпці «Середнє» є арифметичним середнім оцінок усіх респондентів групи і використані для розрахунку часткових показників у підрозділі 2.2.

Таблиця А.1

Матриця оцінок менеджерів середньої ланки офісу Сільпо (n = 5)

Критерій оцінювання	Р1	Р2	Р3	Р4	Р5	Середнє
ЗС1. Імідж товару / послуги						
К11. Якість товарів (відповідність технологічним стандартам та вимогам безпеки)	4	4	4	4	5	4.20
К12. Споживча якість продукції (відповідність очікуванням покупця)	4	4	5	5	4	4.40
К13. Цінова конкурентоспроможність відносно основних мереж-конкурентів	3	4	4	3	3	3.40
К14. Система знижок та програма лояльності «Власний рахунок»	4	4	4	4	5	4.20
К15. Якість обслуговування відвідувачів у торговельному залі	4	4	3	4	4	3.80
ЗС2. Візуальний імідж						
К21. Оформлення інтер'єру та екстер'єру відповідно до фірмового концепту	5	5	5	5	5	5.00

K22. Функціональні характеристики торговельного простору (навігація, зони)	4	4	5	4	5	4.40
K23. Наявність і дотримання фірмової символіки (логотип, кольори, матеріали)	5	4	5	5	5	4.80
K24. Нанесення логотипу на пакувальні матеріали та фірмові пакети	4	5	4	5	3	4.20
K25. Зовнішній вигляд персоналу (дотримання дрес-коду, охайність)	4	4	4	4	5	4.20
ЗС3. Імідж споживача						
K31. Фінансова спроможність цільової аудиторії мережі Сільпо	4	4	4	4	5	4.20
K32. Рівень лояльності покупців до бренду Сільпо	4	4	4	4	3	3.80
K33. Ступінь впізнаваності та обізнаності про мережу серед населення	5	4	5	4	5	4.60
K34. Частота та систематичність відвідування магазинів мережі	4	3	4	4	3	3.60
K35. Рівень довіри до маркетингових комунікацій підприємства	4	4	3	4	4	3.80
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж						
K41. Ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, інноваційність)	5	5	5	5	4	4.80
K42. Ділова репутація (дотримання ділової етики та прозорість)	5	5	5	4	4	4.60
K43. Рівень лояльності до партнерів і постачальників	4	4	4	4	5	4.20
K44. Надійність як ділового партнера та роботодавця	5	4	5	5	4	4.60

K45. Інформаційна відкритість (публічність звітності та комунікацій)	4	3	5	4	4	4.00
3C5. Соціально-екологічний імідж						
K51. Участь підприємства у соціальних програмах та гуманітарних ініціативах	5	5	4	5	5	4.80
K52. Спонсорство, меценатство та підтримка благодійних організацій	4	5	4	5	3	4.20
K53. Дотримання екологічних стандартів (скорочення пластику, сортування)	4	4	4	3	4	3.80
K54. Участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць)	4	4	5	4	4	4.20
K55. Підтримка громадських рухів та конкретних соціальних ініціатив	4	4	5	4	3	4.00
BC1. Імідж керівників						
K61. Габітарний аспект (зовнішній вигляд вищого керівництва компанії)	4	4	4	5	4	4.20
K62. Ментальний аспект (морально-етичні норми та суспільна позиція)	4	5	4	4	4	4.20
K63. Вербальний аспект (публічні виступи та стиль комунікації)	4	4	4	4	2	3.60
K64. Фоновий аспект (медійна присутність та партнерське середовище)	4	4	4	5	4	4.20
K65. Рівень відкритості керівництва до персоналу та зворотного зв'язку	4	4	4	3	4	3.80
BC2. Імідж контактного персоналу						
K71. Комунікабельність персоналу при взаємодії з покупцями	4	4	3	4	4	3.80

K72. Організованість та злагоженість роботи торговельного залу	4	4	4	4	4	4.00
K73. Відповідальність персоналу за якість обслуговування	4	4	4	3	4	3.80
K74. Поінформованість персоналу та відкритість до запитів покупців	4	4	4	4	3	3.80
K75. Зовнішній вигляд (дотримання дрес-коду, охайність)	5	5	5	5	4	4.80
BC3. Організаційний імідж						
K81. Наявність розвиненої корпоративної культури (цінності, традиції)	4	4	5	5	4	4.40
K82. Рівень лояльності працівників до корпоративних стандартів	4	3	3	3	5	3.60
K83. Соціально-психологічний клімат у колективі магазину	4	3	3	4	5	3.80
K84. Рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці	4	4	3	4	3	3.60
K85. Дієвість кадрової політики (кар'єрне зростання, навчання)	4	4	4	4	4	4.00

*Складено автором на основі результатів анкетування. Інтегральний показник групи: 4.04 балів.

Таблиця А.2

Матриця оцінок рядового персоналу торгового залу (n = 12)

Критерій оцінювання	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Середнє
ЗС1. Імідж товару / послуги													
K11. Якість товарів (відповідність технологічним стандартам та вимогам безпеки)	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	3.83
K12. Споживча якість продукції (відповідність очікуванням покупця)	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.08

K13. Цінова конкурентоспроможність відносно основних мереж-конкурентів	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	3.25
K14. Система знижок та програма лояльності «Власний рахунок»	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3.92
K15. Якість обслуговування відвідувачів у торговельному залі	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3.67
ЗС2. Візуальний імідж													
K21. Оформлення інтер'єру та екстер'єру відповідно до фірмового концепту	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4.75
K22. Функціональні характеристики торговельного простору (навігація, зони)	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4.17
K23. Наявність і дотримання фірмової символіки (логотип, кольори, матеріали)	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4.58
K24. Нанесення логотипу на пакувальні матеріали та фірмові пакети	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.83
K25. Зовнішній вигляд персоналу (дотримання дрес-коду, охайність)	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4.25
ЗС3. Імідж споживача													
K31. Фінансова спроможність цільової аудиторії мережі Сільпо	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3.92
K32. Рівень лояльності покупців до бренду Сільпо	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3.50
K33. Ступінь впізнаваності та обізнаності про мережу серед населення	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4.33
K34. Частота та систематичність відвідування магазинів мережі	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3.42
K35. Рівень довіри до маркетингових комунікацій підприємства	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3.50

ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж													
K41. Ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, інноваційність)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4.50
K42. Ділова репутація (дотримання ділової етики та прозорість)	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4.33
K43. Рівень лояльності до партнерів і постачальників	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3.92
K44. Надійність як ділового партнера та роботодавця	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4.25
K45. Інформаційна відкритість (публічність звітності та комунікацій)	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3.75
ЗС5. Соціально-екологічний імідж													
K51. Участь підприємства у соціальних програмах та гуманітарних ініціативах	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4.50
K52. Спонсорство, меценатство та підтримка благодійних організацій	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3.92
K53. Дотримання екологічних стандартів (скорочення пластику, сортування)	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3.58
K54. Участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць)	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4.00
K55. Підтримка громадських рухів та конкретних соціальних ініціатив	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3.75
ВС1. Імідж керівників													
K61. Габітарний аспект (зовнішній вигляд вищого керівництва компанії)	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3.83
K62. Ментальний аспект (морально-етичні норми та суспільна позиція)	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3.92

K63. Вербальний аспект (публічні виступи та стиль комунікації)	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3.42
K64. Фоновий аспект (медійна присутність та партнерське середовище)	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3.67
K65. Рівень відкритості керівництва до персоналу та зворотного зв'язку	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3.50
BC2. Імідж контактного персоналу													
K71. Комунікабельність персоналу при взаємодії з покупцями	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	1	3.92
K72. Організованість та злагодженість роботи торговельного залу	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4.08
K73. Відповідальність персоналу за якість обслуговування	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3.75
K74. Поінформованість персоналу та відкритість до запитів покупців	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3.67
K75. Зовнішній вигляд (дотримання дрес-коду, охайність)	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4.67
BC3. Організаційний імідж													
K81. Наявність розвиненої корпоративної культури (цінності, традиції)	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4.17
K82. Рівень лояльності працівників до корпоративних стандартів	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	1	3.33
K83. Соціально-психологічний клімат у колективі магазину	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3.50
K84. Рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3.33
K85. Дієвість кадрової політики (кар'єрне зростання, навчання)	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3.75

*Складено автором на основі результатів анкетування. Інтегральний показник групи: 3.82 балів.

Таблиця А.3

Матриця оцінок споживачів мережі Сільпо (n = 35)

Кри тері й оцін юва ння	Р 1	Р 2	Р 3	Р 4	Р 5	Р 6	Р 7	Р 8	Р 9	Р 10	Р 11	Р 12	Р 13	Р 14	Р 15	Р 16	Р 17	Р 18	Р 19	Р 20	Р 21	Р 22	Р 23	Р 24	Р 25	Р 26	Р 27	Р 28	Р 29	Р 30	Р 31	Р 32	Р 33	Р 34	Р 35	С е р е д н є		
ЗС1. Імід ж тов ару / пос луг и																																						
К11. Якіс ть това рів (від пові дніс ть техн олог ічни м стан дарт ам та вим огам безп еки)	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3 · 8 3
К12. Спо жив ча якіс ть про дук ції (від пові дніс ть очік	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4 · 0 3	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

К63. Вербальний аспект (публічність виступи та стилі комунікації)	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3 · 5 7
К64. Фоновий аспект (медійна присутність та партнерське середовище)	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3 · 8 9
К65. Рівень відкритості керівництва до персоналу та зворотного зв'язку	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3 · 7 1

K22. Функціональні характеристики торговельного простору (навігація, зони)	4	5	4	4.33
K23. Наявність і дотримання фірмової символіки (логотип, кольори, матеріали)	5	5	4	4.67
K24. Нанесення логотипу на пакувальні матеріали та фірмові пакети	4	4	4	4.00
K25. Зовнішній вигляд персоналу (дотримання дрес-коду, охайність)	4	4	5	4.33
ЗС3. Імідж споживача				
K31. Фінансова спроможність цільової аудиторії мережі Сільпо	4	4	4	4.00
K32. Рівень лояльності покупців до бренду Сільпо	4	3	4	3.67
K33. Ступінь впізнаваності та обізнаності про мережу серед населення	4	5	4	4.33
K34. Частота та систематичність відвідування магазинів мережі	3	4	3	3.33
K35. Рівень довіри до маркетингових комунікацій підприємства	4	4	3	3.67
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж				
K41. Ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, інноваційність)	5	5	4	4.67
K42. Ділова репутація (дотримання ділової етики та прозорість)	4	4	5	4.33
K43. Рівень лояльності до партнерів і постачальників	4	4	5	4.33
K44. Надійність як ділового партнера та роботодавця	5	5	4	4.67

K45. Інформаційна відкритість (публічність звітності та комунікацій)	4	5	4	4.33
3C5. Соціально-екологічний імідж				
K51. Участь підприємства у соціальних програмах та гуманітарних ініціативах	4	5	4	4.33
K52. Спонсорство, меценатство та підтримка благодійних організацій	4	4	4	4.00
K53. Дотримання екологічних стандартів (скорочення пластику, сортування)	4	3	4	3.67
K54. Участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць)	4	3	5	4.00
K55. Підтримка громадських рухів та конкретних соціальних ініціатив	4	4	3	3.67
BC1. Імідж керівників				
K61. Габітарний аспект (зовнішній вигляд вищого керівництва компанії)	4	5	3	4.00
K62. Ментальний аспект (морально-етичні норми та суспільна позиція)	4	4	4	4.00
K63. Вербальний аспект (публічні виступи та стиль комунікації)	4	4	3	3.67
K64. Фоновий аспект (медійна присутність та партнерське середовище)	4	4	4	4.00
K65. Рівень відкритості керівництва до персоналу та зворотного зв'язку	4	3	4	3.67
BC2. Імідж контактного персоналу				
K71. Комунікабельність персоналу при взаємодії з покупцями	4	3	5	4.00

К72. Організованість та злагожденість роботи торговельного залу	4	5	3	4.00
К73. Відповідальність персоналу за якість обслуговування	4	4	3	3.67
К74. Поінформованість персоналу та відкритість до запитів покупців	4	4	3	3.67
К75. Зовнішній вигляд (дотримання дрес-коду, охайність)	5	4	5	4.67
ВС3. Організаційний імідж				
К81. Наявність розвиненої корпоративної культури (цінності, традиції)	4	4	4	4.00
К82. Рівень лояльності працівників до корпоративних стандартів	4	3	4	3.67
К83. Соціально-психологічний клімат у колективі магазину	4	4	3	3.67
К84. Рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці	4	4	3	3.67
К85. Дієвість кадрової політики (кар'єрне зростання, навчання)	4	4	4	4.00

**Складено автором на основі результатів анкетування. Інтегральний показник групи: 3.99 балів.*

АНОТАЦІЯ

Куца С. І. Управління іміджем підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних засад управління іміджем підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі на основі комплексної діагностики його поточного стану. У роботі обґрунтовано методичний інструментарій кількісного оцінювання іміджу підприємства та виділено пріоритетні напрями його вдосконалення. Визначено трирівневу систему підтримки ментального добробуту персоналу (Well-being) як інструмент зміцнення внутрішнього іміджу в умовах воєнного стану. Розроблено стратегію формування іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» для виходу на міжнародні ринки Польщі та Румунії з визначенням конкретних KPI для моніторингу ефективності.

Ключові слова: імідж підприємства, управління іміджем, роздрібна торгівля, діагностика іміджу, well-being, міжнародна експансія, корпоративна репутація, внутрішній імідж.

SUMMARY

Kutsa S. I. Enterprise Image Management in the Retail Market. – Manuscript.

Bachelor's qualification work, in specialty 073 "Management," educational and professional program "Management of Organizations." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to develop theoretical and practical foundations for managing the image of a retail enterprise based on a comprehensive diagnosis of its current state. The thesis addresses the methodological tools for quantitative image assessment and identifies priority areas for improvement. The work provides a three-level system for supporting employee mental well-being as a tool for strengthening the internal image under martial law conditions. The thesis suggests an image formation strategy for Silpo-Food LLC to enter the Polish and Romanian markets, with defined KPIs for monitoring effectiveness.

Keywords: enterprise image, image management, retail trade, image diagnostics, well-being, international expansion, corporate reputation, internal image.