

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ
СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

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

БІЛОРУС МАРІЇ ОЛЕГІВНИ

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № __ від __ травня 2025 р.

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

Київ – 2025

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.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

БІЛОРУС МАРІЇ ОЛЕГІВНИ

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: науково-теоретичні, методичні та практичні аспекти управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу

5. Об'єкт дослідження: процеси управління іміджем ресторану «V&V espresso bar» в умовах сучасних викликів для України.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретико-методологічних засад управління іміджем організації та розробка практичних рекомендацій щодо покращення методичного забезпечення оцінювання рівня його розвитку за складовими, а також визначення умов щодо його використання в управлінні організацією.

Завдання:

- 6.1. узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності поняття «імідж організації»;
- 6.2. визначити роль, основні цілі та місце іміджу в системі управління організацією на сучасному етапі розвитку економіки;
- 6.3. охарактеризувати підходи до складових іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- 6.4. запропонувати модель управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу на основі процесного підходу;
- 6.5. надати організаційно-економічну характеристику ресторану «V&V espresso bar» та проаналізувати його цінності;
- 6.6. запропонувати методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу за складовими;
- 6.7. оцінити рівень розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar»;
- 6.8. розробити методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу та зробити його апробацію;
- 6.9. оцінити ефективність впровадження проекту «Автоматизація процесів обслуговування споживачів» як складової покращення іміджу ресторану «V&V espresso bar»;
- 6.10. обґрунтувати проекту щодо доцільності використання інструментів цифрового маркетингу в процесі управління іміджем ресторану «V&V espresso bar».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ПЛАН

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні засади управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу	7
1.1. Імідж організації: сутність, функції, підходи до класифікації ..	7
1.2. Управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу на засадах процесного підходу	17
Розділ 2. Практичні аспекти управління іміджем ресторану «V&V espresso bar»	31
2.1. Характеристика діяльності та системи корпоративних цінностей ресторану «V&V espresso bar»	31
2.2. Оцінювання рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» за його складовими	37
Розділ 3. Вдосконалення процесів управління іміджем ресторану «V&V espresso bar»	48
3.1. Методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу	48
3.2. Обґрунтування проєктів щодо розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar»	57
Висновки	70
Список використаних джерел	74
Додатки	83
Анотації	90

ВСТУП

Початок ХХІ століття характеризувався швидким розвитком ресторанного бізнесу в Україні, але з березня 2020 року цей сегмент ринку несе великі збитки через впровадження карантину, а зараз і через військові дії. Не зважаючи на це ресторанний бізнес залишається перспективним напрямом для підприємницької діяльності. Майбутня повоєнна стабілізація національної економіки України призведе до зростання реальних доходів населення, збільшення кількості зовнішніх і внутрішніх туристів, що в свою чергу сприятиме розвитку ринку послуг масового харчування. Все це має супроводжуватися впровадженням новітніх технологій в процесі управління суб'єктами ресторанного бізнесу.

Ринок ресторанного бізнесу традиційно характеризується високим рівнем конкуренції, тому пріоритетним завданням його суб'єктів є досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування в першу чергу за рахунок формування позитивного іміджу. Формування позитивного іміджу – це тривалий трудомісткий витратний процес, який потребує значної уваги з боку керівників та власників бізнесу. Отже питання управління іміджем суб'єктів ресторанного бізнесу є актуальними.

Актуальність теми дослідження також підтверджується значною увагою до неї з боку науковців. Так, зокрема, серед зарубіжних науковців слід відмітити праці Adigüzel та Yazıcı (2019), Bengül та Güven (2019), El-Adly (2019), Hatta та ін. (2018), Kim та ін. (2020), Liu та ін. (2022), Sharma (2022) Triatmanto та ін. (2021), Yazid, Mkheimer та Mahmud (2020), Yusuf та Batu (2020).

Дослідженню іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу присвячені праці таких сучасних українських науковців як Басій Н. Ф., Клок В. І., Коник М. І. (2022), Баша І.М., Ремезь Ю.Б. (2021), Боковець В.В., Письменний Р. (2022), Кирніс Н. (2023), Корнєєв М.В., Кучер М.М., Третякова В.О. (2023), Леськова С., Пастущин С. (2023), Погосян К. В., Литвиненко К. О. (2020), Постова В., Лук'янець А. (2020), Савіна Г.Г., Макарчук Д.С. (2021) та ін.

Не зважаючи на таку зацікавленість з боку науковців та практиків до цієї теми, багатогранність та необхідність використання системного підходу потребує подальших досліджень для ефективного розробки комплексного

методичного забезпечення процесів оцінювання рівня розвитку іміджу за складовими та рівня його конкурентоспроможності.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад управління іміджем організації та розробка практичних рекомендацій щодо покращення методичного забезпечення оцінювання рівня його розвитку за складовими, а також визначення умов щодо його використання в управлінні організацією.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності поняття «імідж організації»;
- визначити роль, основні цілі та місце іміджу в системі управління організацією на сучасному етапі розвитку економіки;
- охарактеризувати підходи до складових іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- запропонувати модель управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу на основі процесного підходу;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану «V&V espresso bar» та проаналізувати його цінності;
- запропонувати методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу за складовими;
- оцінити рівень розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar»;
- розробити методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу та зробити його апробацію;
- оцінити ефективність впровадження *проєкту «Автоматизація процесів обслуговування споживачів»* як складової покращення іміджу ресторану «V&V espresso bar»;
- обґрунтувати доцільність використання інструментів цифрового маркетингу в процесі управління іміджем ресторану «V&V espresso bar».

Об'єктом дослідження є процеси управління іміджем ресторану «V&V espresso bar» в умовах сучасних викликів для України.

Предметом дослідження – науково-теоретичні, методичні та практичні аспекти управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є системний підхід до пізнання фундаментальних положень економічної науки стосовно управління іміджем організації як основи його конкурентоспроможності на ринку.

При вирішенні поставлених у роботі завдань застосовано такі методи дослідження: *методи логічного аналізу, синтезу та узагальнення* – для розробки теоретичних і методологічних засад управління іміджем; *метод порівняльного аналізу* – для встановлення особливостей використання різних підходів до складових іміджу організації; *методи статистичної обробки результатів дослідження* – для аналізу рівня розвитку іміджу організації; *анкетування, експертних оцінок ранжирування* – для оцінювання рівня конкурентоспроможності іміджу організацій та його складових; *графічний* – для узагальнення аналітичного матеріалу.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні статті, матеріали науково-дослідних установ, наукові публікації, звітність ресторану «V&V espresso bar», інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі *Internet*.

Основні аспекти роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2024. Стратегії економічного зростання: погляд у майбутнє України.», 19-21 березня 2024 р., м. Київ (Україна) (Додаток А); II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях», 29 березня 2024 р., м. Київ (Україна) (Додаток Б).

Особливості досліджуваних проблем, мета і завдання дослідження визначили структуру магістерської роботи, представленої вступом, трьома розділами, висновками, списком літератури, що включає 76 джерел, і додатками. Робота викладена на 81 сторінці, містить 30 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Імідж організації: сутність, функції, підходи до класифікації

Збільшення впливу інформаційних та комунікаційних потоків на діяльність суб'єктів господарювання призводить до стрімкого зростання ролі іміджу. Формування позитивного іміджу вже давно є необхідною умовою досягнення успіху організацією, тому підвищена увага з боку керівників організацій до цього питання не є випадковою. Слід також наголосити на тому, що імідж організації є не лише інструментом (засобом) управління нею, а й в першу чергу об'єктом управління та одним із нематеріальних чинників, що забезпечує конкурентний успіх організації.

Слід зауважити, то у теорії та практиці управління іміджем організації не існує єдності думок стосовно визначення змісту цієї категорії. Певним чином це пов'язано з тим, що кожна організація виконує цілу низку різноманітних ролей, а її імідж відповідно формується на різних рівнях (на рівні продукту, на рівні організації, на галузевому рівні, а також на соціокультурному рівні).

Окрім цього імідж розглядається з багатьох наукових ракурсів, оскільки він є предметом дослідження представників філософії, психології, соціології, політології, педагогіки, економіки тощо. Це в свою чергу також надає цьому поняттю цілу низку особливих рис.

На нашу думку, все ж таки основною причиною розбіжностей у визначенні сутності іміджу організації є розбіжності у думках науковців щодо виділення основного напрямку тлумачення, а саме розгляд іміджу організації:

- як мети (передбачає що позитивний імідж повинен бути у будь-якого суб'єкта господарювання);
- як засобу досягнення її цілей (передбачає, що саме за допомогою позитивного іміджу суб'єкти господарювання можуть покращити свою конкурентну позицію, залучити інвесторів, збільшити прибутковість тощо);

- як об'єкту управління (передбачає що імідж це один з нематеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, який необхідно цілеспрямовано формувати та ефективно керувати ним) [5].

Слід також звернути увагу на те, що певні протиріччя у підходах науковців зумовлені тим що окремі автори розглядають імідж як:

- *об'єктивний фактор* (тобто формування позитивного сприйняття іміджу співробітниками, керівниками, клієнтами, партнерами по бізнесу тощо);
- *суб'єктивний фактор* (тобто ірраціональний, оскільки він сприймається представником кожної цільової групи абсолютно індивідуально під впливом різних факторів).

Саме з урахуванням суб'єктивного фактору імідж організації можна розглядати як певний «напівфабрикат», оскільки представники різних цільових груп по суті самостійно добудовують запропонований їм варіант іміджу. Отже в процесі управління іміджем організації головне завдання буде полягати у тому, або направити уявлення адресантів в потрібну сторону.

Аналіз наукових джерел щодо сутності дефініції «імідж організації (корпоративний імідж)» дозволяє дійти висновку, що визначення такого складного явища як імідж не є взаємовиключними, швидше вони можуть доповнювати одне одного.

В межах дослідження зупинимося на кількох визначеннях категорії «імідж». Так, зокрема Шимко О.В. [55] розглядає імідж організації «як сформований, візуально підкріплений, сприйнятий і усвідомлений суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища на асоціативному рівні образ організації, що наділяє її додатковими цінностями (конкурентними перевагами), впливає на її успіх та конкурентоспроможність».

Заслуговує на увагу позиція Баші І.М. та Ремезь Ю.Б, які після аналізу підходів різних науковців дійшли до того, що «імідж організації – це сукупність особливостей, що характеризують і ідентифікують ту чи іншу компанію, фіксовані в певних символах (слоган, логотип, назва) або формах інформації (повідомлення про інноваційні досягнення, політична орієнтація, фінансова

потужність і т.п.), які створюються компанією, цілеспрямовано передаються аудиторії (в зовнішньому чи внутрішньому середовищі) в процесі комунікацій (реклама, зв'язки з громадськістю, спонсорство, просування товару), розпізнаються, фіксуються, оцінюються і сприймаються аудиторією і прийнявши форму стереотипу, займають певне місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, що визначає його подальші дії щодо даної компанії і її продукції» [7].

Цікавою та досить влучною, на нашу думку, є позиція Ілляшенко С.М. [19], яка під іміджем промислового підприємства пропонує розуміти «стійкий тривалий позитивний, нейтральний чи негативний образ підприємства у свідомості економічних контрагентів та контактних аудиторій, що при своєму позитивному значенні створює для них певну систему цінностей, а також виступає нематеріальним фактором формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі та підвищення економічних показників його діяльності».

Оскільки об'єктом нашого дослідження є суб'єкти ресторанного бізнесу, то під *іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу* будемо розуміти *маніпулятивний, незалежний та незакінчений атрибут суб'єкта ресторанного бізнесу, ефективно управління яким дає організації конкурентні переваги та позитивно відображається на результатах її діяльності*.

Зміст категорії «імідж організації» також можна розкрити через його функції (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Функції іміджу організації

Джерело: розроблена автором на основі [19, 48.].

У наукових джерелах окрім дискусії щодо сутності іміджу організації можна помітити і інтерес науковців щодо ідентичності/відмінності між такими категоріями як «імідж», «репутація» та «бренд». Аналіз цього питання дозволив нам погодитися з думками тих представників дискусії, які схиляються до позиції розбіжності між цими категоріями.

В першу чергу слід наголосити на тому, що імідж виникає при створенні організації і є першоосною для формування її репутації та бренду. По-друге, основа іміджу – це інформування представників різних цільових груп про організацію, репутація – це результат реальної взаємодії цих представників з організацією, а от бренд формується лише на основі позитивного характеру і іміджу і репутації. По-третє, імідж не вимагає значних витрат часу та інших ресурсів (в тому числі фінансових) на створення, чого не скажеш про репутацію

та бренд. Також слід зазначити, що імідж як об'єкт управління достатньо легко піддається впливу та змінам, на відміну від репутації та бренду.

Імідж будь якої організації має характеристики представлені на рис. 1.2. На відміну від існуючих характеристик іміджу, що активно представлені в літературних джерелах, на нашу думку доречним є виокремлення ще такої характеристики як маніпулятивність, до якої схиляються практично всі організації в процесі формування та презентації власного іміджу зацікавленим стейкхолдерам. Також слід обов'язково зазначити, що імідж по суті своїй є незалежним атрибутом організації (навіть якщо керівники не приділяють увагу формуванню іміджу, у представників цільових груп все одно формується враження про організацію).

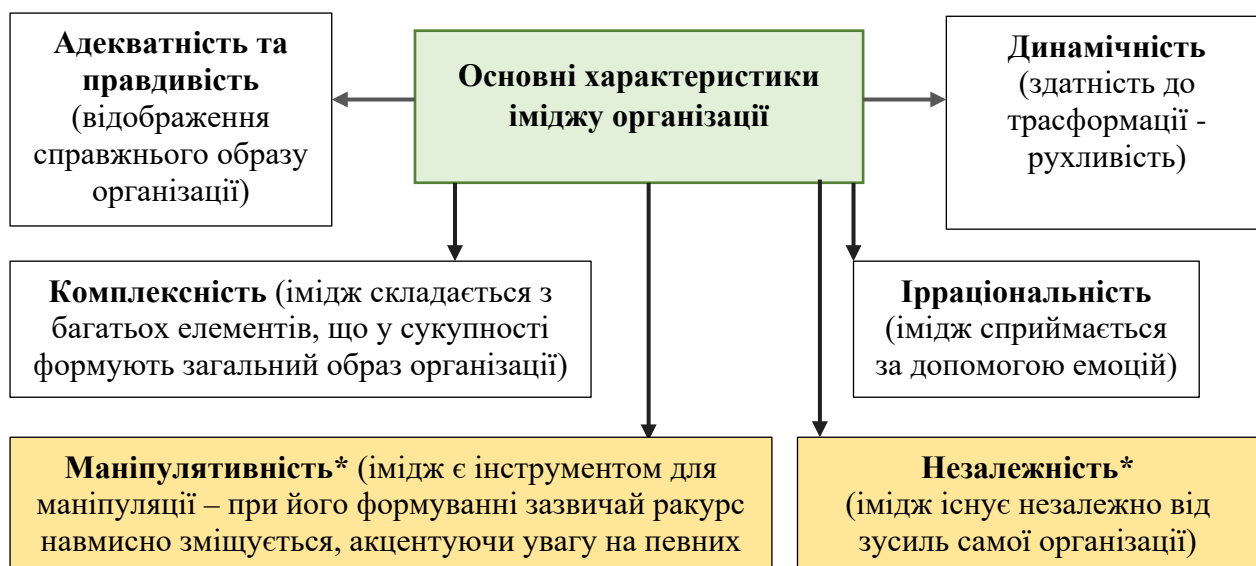


Рис. 1.2. Основні характеристики іміджу організації

Джерело: розроблено автором на основі [5, 40]

Звісно позитивний імідж забезпечує організації цілу низку переваг [5, 40], а саме:

- *психологічні* (швидке виникнення довіри до організації; поява додаткових психологічних цінностей продукції/послуги/компанії; скорочення ризику для представників цільових аудиторій тощо)
- *маркетингові* (допомога у збереженні та розширенні кола лояльних клієнтів; спрощення виходу на нові ринки; скорочення витрат на

класичну рекламу; підвищення ефективності комунікацій; полегшення започаткування нових видів діяльності);

- *ринкові* (допомога у залученні нових ділових партнерів; встановлення вигідних умов для співробітництва; зростання авторитету та довіри у діловому середовищі; посилення інтересу інвесторів; стабільна конкурентна перевага; доступ до джерел рідкісних та унікальних ресурсів тощо);
- *соціальні* (формування позитивної громадської думки; формування авторитету у держструктурах; розширення участі у соціальних проєктах);
- *корпоративні* (підвищення загальної ефективності праці співробітників; формування та підтримання лояльності персоналу, згуртованість колективу; можливість залучення більш кваліфікованих фахівців; забезпечення високої мотивації співробітників).

Оскільки імідж організації спрямований по суті на задоволення потреб та запитів різних цільових груп, то при його формуванні слід врахувати той факт, що привабливими для них можуть бути діаметрально протилежні характеристики. Так, для споживачів такими характеристиками можуть виступати якість продукції/послуг, її відповідність ціні, наявність сервісу тощо; для контрагентів – це в перше чергу надійність та конструктивність у роботі; для тих, хто шукає роботу – це соціальний захист, рівень заробітної плати тощо; для суспільства – це систематичність надходжень до бюджету, участь організації в економічних, соціальних та екологічних преєктах.

Саме можливість різноманітного комбінування цих характеристик обумовлює необхідність класифікації іміджу за різними ознаками. Так, зокрема, різні автори виокремлюють:

- за спрямуванням: візуальний імідж (цілеспрямований вплив на зорові відчуття); соціальний імідж (вплив на свідомість цільових груп); бізнес-імідж (формування уявлення про суб'єкта ділової активності);

- за сприйняттям: позитивний (характеризує сприятливе ставлення); негативний (виникає при незадоволенні діяльністю суб'єкта); нейтральний (означає байдуже ставлення цільової аудиторії);
- за емоційним забарвленням: когнітивний (надає суху інформацію); емоційний (покликаний викликами емоційний відгук);
- за функціональністю: дзеркальний (уявлення працівників щодо іміджу компанії); бажаний (імідж якого прагнуть досягнути); множинний (виникає при існуванні ряду незалежних структур в межах компанії).

Однією з найбільш розповсюджених класифікаційних ознак типізації іміджу є його відношення до організації. За цією ознакою імідж поділяються на:

- зовнішній, який відображає сукупність уявлень про організацію з боку зовнішніх цільових груп (суспільство, партнери, інвестори, споживачі тощо);
- внутрішній, який відображає сукупність уявлень про організацію з боку її працівників.

Саме в межах поділу іміджу на зовнішній та внутрішній більшість дослідників виокремлюють складові іміджу організації. Отже, в межах нашого дослідження були проаналізовані підходи різних авторів щодо структури іміджу організації.

Приходченко Я.В. [44] стверджує, що «зовнішній імідж підприємства містить діловий, споживчий імідж, громадський та держструктурний імідж. Внутрішній імідж доцільно розглядати як престижний та організаційний. Престижний імідж містить іміджі основних керівників (засновників) та персоналу. Організаційний імідж включає культурний імідж і соціально-психологічний імідж».

Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. у своєму дослідженні в межах зовнішнього іміджу виділяють: імідж товару, бізнес-імідж, імідж споживачів, соціально-екологічний імідж та візуальний імідж; а в межах внутрішнього іміджу: імідж керівника, імідж персоналу, організаційна культура та соціально-психологічний клімат [19].

Практично такі ж елементи виділяють Стижеус Л.В., Лорві І.Ф., Тендюк А.О.: зовнішній імідж (імідж товару, бізнес-імідж, візуальний імідж, імідж споживача, соціально-екологічний імідж); внутрішній імідж (імідж керівника, імідж персоналу, корпоративні культура, фірмовий імідж) [48].

Савіна Г.Г. та Макарчук Д.С. серед складових іміджу організації виділяють: зовнішній імідж (імідж товару, соціальний імідж, ділова репутація, бізнес-імідж організації); внутрішній імідж (корпоративна культура, імідж лідера, імідж персоналу, фірмовий стиль) [45].

Тобто як бачимо, проаналізовані підходи є практично ідентичними. Окремі структурні елементи іміджу, виділені у підходах авторів, що були проаналізовані вище, на нашу думку не в повній мірі відповідають вимогам щодо іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу. Зокрема:

- виокремлення держструктурного іміджу (як уявлення з боку регіональної адміністрації, органів виконавчої та законодавчої влади) через показники вагомості продукції для регіону, забезпеченості регіону робочими місцями тощо – не є досить вагомим для суб'єктів ресторанного бізнесу, оскільки такі організації зазвичай є малими і середніми підприємствами і не активно впливають на визначені критерії;
- виокремлення фірмового іміджу саме як елементу внутрішнього іміджу організації, в межах дослідження доречним є його перенесення в категорію зовнішнього іміджу і об'єднання з візуальною складовою. Це пов'язано з тим, що більшість приміщень, зовнішній вигляд персоналу та інші критерії які традиційно входять до фірмового іміджу в закладах ресторанного господарства формують саме візуальну складову закладу [9].

Отже критичний аналіз підходів різних авторів щодо структури іміджу організації, дозволив визначити структуру іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу (табл. 1.1. та 1.2.).

Таблиця 1.1.

**Характеристика складових зовнішнього
іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу***

Складові іміджу	Характеристика складових іміджу	Критерії оцінювання
Зовнішній імідж		
Імідж товару / послуги	відповідність характеристик товару (послуги) очікуванням споживачів (можливість останніх задовільнити їх потреби), що визначає їхнє рішення про здійснення покупки (відвідування ресторанного закладу)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ технологічна якість ✓ споживча якість продукції ✓ цінова конкурентоспроможність ✓ система знижок та сервісні послуги ✓ якість обслуговування відвідувачів закладу
Візуальний імідж	сукупність постійних художніх, текстових та інших елементів, що формують уявлення про організацію (суб'єкт ресторанного бізнесу)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оформлення інтер'єру і екстер'єру приміщень згідно із загальною концепцією закладу ✓ функціональні характеристики закладу ✓ наявність фірмової символіки (товарний знак, «логотип»), фірмових кольорів, сувенірної реклами, друкованої продукції (листівки, буклети тощо) ✓ зображення товарного знаку або логотипу на пакувальному папері тощо. ✓ зовнішній вигляд персоналу (фірмовий одяг)
Імідж споживача	уявлення про характеристики населення, яке користується товарами та послугами організації (ресторанного закладу)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фінансова спроможність споживачів ✓ лояльність до бренду компанії ✓ ступінь обізнаності (інформованості) про заклад ✓ ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу ✓ активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них
Діловий імідж / бізнес-імідж	сукупний образ організації (ресторану) як суб'єкта ділової активності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, інноваційність технологій тощо) ✓ ділова репутація (дотримання етичних норм ведення бізнесу) ✓ рівень лояльності до партнерів ✓ надійність ✓ інформаційна відкритість
Соціально-екологічний імідж	уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ участь підприємства у соціальних програмах (акціях) ✓ волонтерство ✓ спонсорство та меценатство ✓ дотримання екологічних стандартів (екологічне маркування) ✓ участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць), охорони здоров'я тощо ✓ підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам

*складено автором на основі [8, 9].

Таблиця 1.2

Характеристика складових внутрішнього іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу*

Складові іміджу	Характеристика складових іміджу	Критерії оцінювання
Внутрішній імідж		
Імідж керівників (засновників)	це цілісний образ керівника (засновника) у свідомості колег та підлеглих, який відповідає певним цілям, нормам, цінностям, прийнятим в організації і очікуванням, що висувуються до керівника (засновника)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ габітарний аспект («зовнішній вигляд»: костюм, зачіска, аксесуари) ✓ ментальний аспект (морально-етичні норми, соціальні стереотипи та поведінка) ✓ вербальний аспект (манера спілкування, стиль управління тощо) ✓ фоновий аспект (образ у засобах масової інформації, коло спілкування, родина, партнери, друзі) ✓ рівень лояльності та інформаційної відкритості керівників до персоналу
Імідж контактного персоналу	узагальнений образ персоналу, який розглядається не тільки як фактор конкурентоспроможності організації (ресторану), але і як важливе джерело інформації про неї для зовнішньої аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ комунікабельність ✓ організованість ✓ відповідальність ✓ поінформованість та відкритість ✓ зовнішній вигляд персоналу (одяг, зачіска тощо)
Організаційний імідж	включає культурний і соціально-психологічний імідж, якого дотримуються більшість працівників організації (ресторану), що в свою чергу забезпечує їх додаткову мотивацію	<ul style="list-style-type: none"> ✓ наявність складових корпоративної культури (цінності, традиції тощо) ✓ рівень лояльності працівників до елементів корпоративної культури ✓ соціально-психологічний клімат у колективі ✓ рівень задоволеності працівників роботою, умовами праці ✓ дієвість кадрової політики організації

* складено автором на основі [8, 9].

Отже, імідж організації сприяє зростанню її конкурентоспроможності та популярності, підсилює її соціальний статус. Тому в сучасних ринкових умовах господарювання саме імідж має стати кінцевим продуктом діяльності організації та об'єктом управління.

Приймаючи управлінські рішення щодо формування, підтримки та розвитку іміджу організації в першу чергу необхідно мати чіткі уявлення про його структуру та систематично працювати над інформаційним наповненням кожного її елементу.

1.2. Управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу на засадах процесного підходу

Оскільки ресторанний бізнес є одним з найпоширеніших видів малого бізнесу, то середовище його функціонування характеризується високим ступенем конкурентоспроможності, що в свою чергу потребує значних інноваційних рішень в процесі управління суб'єктами ресторанного бізнесу.

На думку Завадської О.Ю. [18] «специфіка ресторанного бізнесу як галузі сфери послуг передбачає під новітніми (інноваційними) технологіями не тільки поліпшення якості життя людей, красиво і смачно приготовленої їжі, але і грамотно вибудовані стосунки з клієнтами, правильну маркетингову політику і PR-стратегію, а також облік необхідності комерціалізації інноваційних розробок. Пошуки і налагодження нових шляхів комунікації з клієнтами та вихід на нову аудиторію є одним із ключових напрямків роботи для ресторанного бізнесу у найближчі роки».

Стрімкий розвиток сфери послуг в цілому та зростання кількості суб'єктів ресторанного бізнесу зокрема призвели до того, що споживачі перестали знаходити відмінності між концепціями закладів, їх сервісом, асортиментом тощо. Ключовим джерелом таких відмінностей в умовах сьогодення стає імідж організації.

Як зазначають Постова В. та Лук'янець А. [42] «на розвиток готельно-ресторанного бізнесу великий вплив чинить такий фактор, як імідж закладу, що забезпечує сприятливе сприйняття готелю чи ресторану, які відомі споживачам. Імідж організації є деякою мірою мистецтвом переконувати людей і впливати на їхню думку, підтримувати готовність до необхідних змін, запобігати і усувати кризові ситуації, формувати і підтримувати позитивну репутацію тощо».

Саме в цьому аспекті слід пригадати, що імідж є не лише певним образом організації, а й об'єктом управління, оскільки він має здатність впливати на результати діяльності організації.

Отже, можемо дійти висновку, що сучасні умови господарювання, які характеризуються високим ступенем конкуренції, вимагають від організацій

необхідності формування конкурентних переваг та створення її сприятливого образу, отже вимагають управління іміджем організації.

Основною метою управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу є забезпечення пізнаваності та підкреслення індивідуальності, формування довіри споживачів та створення кола постійних лояльних клієнтів [15]. Також слід наголосити на тому, що оскільки суб'єкти ресторанного бізнесу відносяться до сфери послуг, де споживачі відіграють особливу роль, управління іміджем в цій сфері має носити клієнтоорієнтований характер.

Не зважаючи на інтерес науковців та практиків до питань управління іміджем організації, недостатньо уваги наразі приділяється прикладним аспектам іміджу в цілому та особливостям управління ним з урахуванням структури іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу зокрема.

Так, зокрема, Говорун І. та Маркова В. [14] наголошують на необхідності використання іміджмейкерського (формування емоційного іміджу), виробничого (формування природного іміджу) та менеджерського підходів (поєднання переваг обох підходів).

Однак, більшість авторів [11, 19, 23, 24] зупиняються на виокремленні чотирьох основних підходів до управління іміджем організації, а саме: виробничий, комунікаційний (маркетинговий), клієнський (споживчий) і кадровий.

Аналіз цих підходів дозволив встановити, що перші три в цілому спрямовані на підтримку та розвиток зовнішніх складових іміджу організації, а останній – на формування внутрішнього іміджу.

В межах нашого дослідження ми спробували прив'язати використання зазначених підходів до процесів управління структурними елементами іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу. В процесі виконання поставленого завдання, було виявлено, що зазначених чотирьох підходів недостатньо для здійснення ефективного управління всіма складовими іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, що були попередньо визначені в п.1.1. роботи. Саме це змусило нас запропонувати виокремити це й економічний та соціально-психологічний підходи в управлінні іміджем організації (рис. 1.3.).

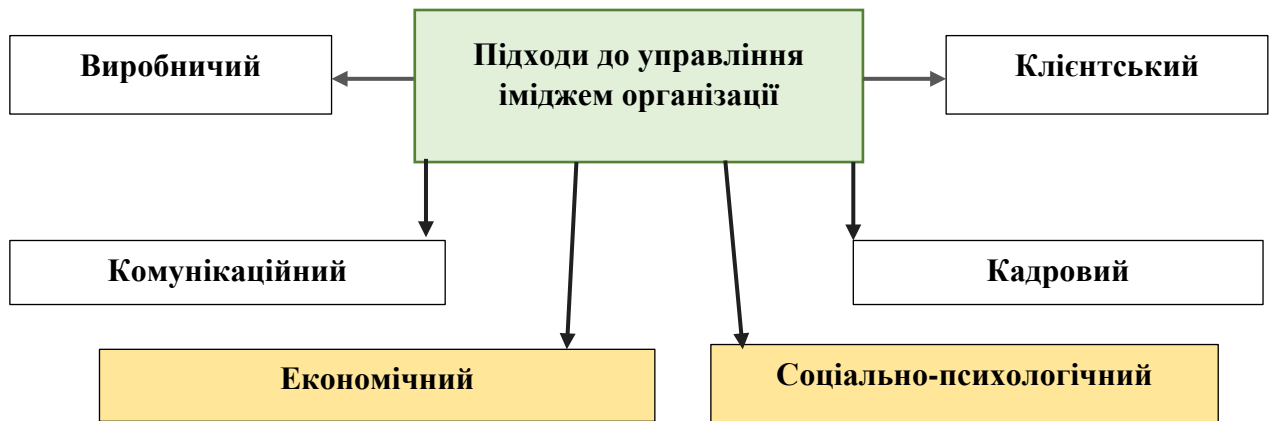


Рис. 1.3. Підходи до управління іміджем організації

Джерело: розроблено автором на основі [11, 19, 23, 24]

Звичайно формування, підтримка та розвиток кожної складової іміджу організації потребує комплексного використання всіх зазначених підходів до управління. Але в межах кожної складової більш пріоритетними будуть:

- складові зовнішнього іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу:
- імідж товару/послуги – з точки зору управління доцільним є використання саме виробничого підходу, оскільки мова йде в першу чергу на акценті на якості продукції/послуг, а також на турботі про споживачів (клієнтів);
- візуальний імідж – з точки зору управління доцільним є використання в першу чергу комунікаційного (маркетингового) підходу, оскільки головна увага тут має приділятися проведенню PR-кампаній та просуванню продажів за рахунок саме візуальних складових закладу;
- імідж споживача – тобто управління на основі клієнтського (споживчого) підходу через формування взаємовідносин з клієнтами, налагодження ефективного зворотного зв'язку на основі знань про них;
- діловий імідж/бізнес-імідж – саме з позиції управління цією складовою, на нашу думку, доречним буде виокремлення економічного підходу до управління, що передбачає формування образу закладу як суб'єкта ділової активності через його надійність, відкритість, ділову репутацію, платоспроможність тощо;

- соціально-екологічний імідж – доречним буде використання виробничого підходу у поєднанні з комунікаційним через соціальну відповідальність бізнесу щодо дотримання стандартів ведення бізнесу та екологічних стандартів, участі у соціальних проєктах, волонтерстві, що в свою чергу сприятиме популяризації закладу;
 - складові внутрішнього іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу:
 - імідж керівників (засновників) – тобто управління на основі кадрового підходу шляхом формування габітарних, ментальних, вербальних та фонових аспектів іміджу керівників (засновників);
 - імідж контактного персоналу – управління на основі кадрового підходу через розвиток основних компетенцій персоналу;
 - організаційний імідж – з позиції управління цією складовою доречним буде виокремлення соціально-психологічного підходу до управління через формування та розвиток корпоративної культури, соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення лояльності працівників до закладу тощо.

Основою налагодження ефективного управління іміджем організації є загальні (універсальні) та специфічні принципи управління (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Принципи управління іміджем організації

Джерело: розроблено автором на основі [15, 48, 53, 71]

Отже, формування та підтримка ефективного іміджу організації потребує процесу управління ним, який в свою чергу потребує реалізації певних етапів. Дослідження цього питання виявило, що на сьогоднішній день серед дослідників немає єдиної думки не лише щодо кількості етапів управління іміджем, а й щодо їх змісту.

В першу чергу слід зазначити що більшість дослідників зупиняються лише на процесі формування позитивного іміджу, а не на процесах управління ним.

Так, зокрема, Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. [46] наводять серед етапів формування іміджу виділяють: оцінку початкового іміджу; розробку плану з розвитку іміджу; реалізацію створеного плану та оцінку сформованого іміджу.

Також доволі спрощену модель формування іміджу у своєму дослідженні наводять Масленніков, Є. І., Кашубський, А. А. Зазначені автори розглядаючи етапи формування іміджу наголошують що «перш за все потрібно визначити цільову аудиторію, її рід діяльності та вік. Наступний етап – формування самої концепції іміджу. До концепції іміджу можна віднести основні принципи та цінності, які притаманні суб'єкта господарювання та її продукції і вагомі для клієнта. Після формування іміджу, він має бути впроваджений та закріплений у свідомості покупця» [34].

Дещо поглибили процес формування іміджу такі автори [17, 29] і виділили наступні етапи: оцінка образу підприємства за допомогою соціальних досліджень; розробка заходів щодо формування позитивного іміджу; реалізація заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу; регулювання системи заходів щодо створення позитивного іміджу; обговорення рішень щодо активізації дій з формування іміджу.

Поклонська Л. [41] виділяє п'ять етапів формування іміджу і репутації, а саме: етап цільової орієнтації (усвідомлення потреби у формуванні іміджу); дослідницький етап (виявлення основних структурних елементів та оцінка їх рівня); етап програмування (внесення коректив в існуючі програми); етап реалізації (виконання прийнятих рішень щодо корегування іміджу); етап моніторингу й оцінки ефективності (процес постійного контролю зміни показників, їх корегування та оцінка досягнутих результатів).

Погосян К. та Литвиненко К. [40] стверджують, що процес створення корпоративного іміджу передбачає: визначення мети формування іміджу; визначення цільової аудиторії; розроблення концепції іміджу; оцінка можливостей підприємства; формування й впровадження іміджу; оцінка стану іміджу.

Якімова Н., Марценюк О., Кремінський В. [58] вже доповнюють процес формування іміджу процесом управління ним і виділяють сім основних етапів формування та управління позитивним іміджем, а саме: етап формування організаційних установок; методологічний етап; діагностичний етап; інструментальний етап; практичний етап; контрольний етап; етап оперативного управління.

Александрова С. та Голуб М. [3] у своєму дослідженні піднімають питання стратегічного управління іміджем підприємства і виділяють наступні етапи: дослідницький етап (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища); визначення еталонних станів іміджу, до яких прагне підприємство; розробка імідж-стратегії як комплексу рішень, за допомогою яких підприємство буде досягати еталонних станів; оцінка імідж-стратегії з точки зору відповідності поставленим цілям, можливостям підприємства, прийнятності ризику тощо; реалізація імідж-стратегії; етап контролю й реалізації стратегії (оцінка результатів, аналіз причин відхилення, корегування дій).

Дуже цікавими з позиції виокремлення етапів щодо управління іміджем є підходи Федорової В. [50] та Ілляшенко С., Голишевої А, Колодки А. [19], які наголошують на тому, що обґрунтування етапів цього процесу залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація.

Отже, ґрунтовний аналіз існуючих підходів дозволив дійти висновків, що наявність певної різниці в них в першу чергу викликана тим, що де-які автори вважають, що імідж організації першочергово не сформований і його потрібно формувати враховуючи або власні вподобання або вподобання цільової аудиторії, натомість інші стверджують що іміджу вже сформований і його потрібно або підтримувати, або корегувати.

Оскільки, в межах нашого дослідження, ми певним чином розглядаємо імідж як стихійне явище (яке може бути сформоване під впливом різних факторів, що не залежать від організації), то процес управління ним слід розпочати з етапу його оцінювання, а вже далі говорити про необхідність корегування.

Саме це припущення дозволило нам виокремити етапи управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу (рис. 1.5).

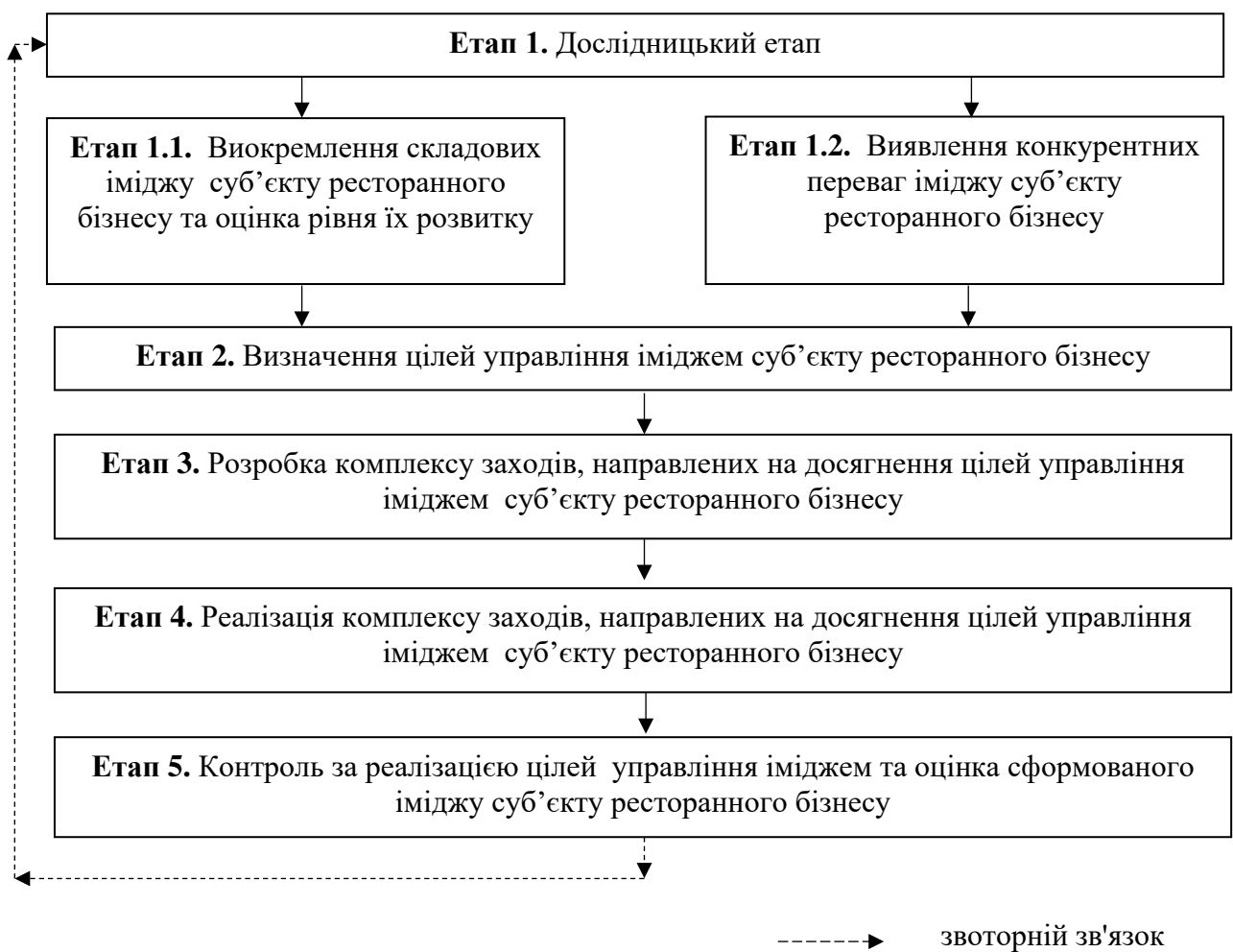


Рис. 1.5. Модель процесу управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Джерело: розроблено автором

Найважливішим з точки зору можливості подальшої розробки влучних заходів та проведення ефективних дій щодо досягнення цілей управління іміджем є реалізація саме першого – дослідницького етапу, який є по суті основою управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Як видно з рис. 1.5. перший підетап дослідницького етапу передбачає виокремлення складових іміджу та оцінку рівня їх розвитку.

Алгоритм проведення оцінки рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблений і запропонований нами у праці [9] має цілу низку етапів.

Етап 1.1.1. Виокремлення цілей проведення комплексного оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу (З якою метою проводиться оцінка? Які управлінські рішення можуть бути прийняті на основі цієї оцінки?).

Етап 1.1.2. Обґрунтування структури складових іміджу для конкретного суб'єкта ресторанного бізнесу. В нашому випадку базова структура іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу представлена у табл. 1.1. та табл. 1.2. роботи.

Етап 1.1.3. Розбиття множини складових на критерії оцінювання: обґрунтування переліку критеріїв, за допомогою яких суб'єкти проведення комплексного оцінювання будуть відслідковувати, аналізувати та прогнозувати тенденції змін рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу. Ці критерії керівники компаній можуть визначати самостійно залежно від цілей дослідження. Базовими можуть виступати запропоновані нами критерії (табл. 1.1.-1.2.).

Етап 1.1.4. Обґрунтування процедури розрахунку часткових показників за визначеними складовими та критеріями, а також інтегрального показника рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Формалізувати рівень кожної зі складових іміджу пропонуємо за допомогою середньгеометричного індексу п'яти критеріїв. Зробити це доречно лише на етапі визначення узагальнюючих показників за складовими іміджу, оскільки всі критерії в межах окремої складової за нашою гіпотезою мають рівноцінне значення (однакову вагомість). Так рівень розвитку першої складової іміджу компанії «Імідж товару/послуги» розраховується за формулою:

$$ЗС1 = \sqrt[5]{K11 \times K12 \times K13 \times K14 \times K15}$$

Аналогічно проводиться розрахунок за кожною складовою іміджу.

На етапі розрахунку узагальненого показника рівня розвитку зовнішнього та внутрішнього іміджу та інтегрального показника конкурентоспроможності іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу краще використати метод середньозваженого значення.

Враховуючи саме ці припущення визначення узагальнюючих показників зовнішнього та внутрішнього іміджу матиме вигляд:

- для зовнішнього іміджу:

$$ЗІ = w_1 \times ЗС1 + w_2 \times ЗС2 + w_3 \times ЗС3 + w_4 \times ЗС4 + w_5 \times ЗС5$$

- для внутрішнього іміджу

$$ВІ = w_5 \times ВС1 + w_6 \times ВС2 + w_7 \times ВС3$$

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу матиме наступний вигляд:

$$КС_{\text{іміджу}} = w_{зі} \times ЗІ + w_{ві} \times ВІ$$

Етап 1.1.5. Визначення коефіцієнтів вагомості зовнішнього та внутрішнього іміджу компанії та їх складових експертним шляхом.

Етап 1.1.6. Збір інформації та оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу. Оцінювання за кожним критерієм відбувалося в межах визначеного діапазону, а саме:

- ✓ 5 балів – високий рівень розвитку критерію
- ✓ 4 бали – рівень розвитку критерію вище середнього (більше так ніж ні)
- ✓ 3 бали – середній рівень розвитку критерію (і так і ні)
- ✓ 2 бали – рівень розвитку критерію нижче середнього (більше ні, ніж так)
- ✓ 1 бал – низький рівень розвитку критерію (не бажання працювати)

Етап 1.1.7. Інтерпретація результатів оцінки. Важливим етап проведення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу є визначення його якісної характеристики. В межах дослідження ми пропонуємо використати чотири граничних інтервали таких оцінок (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Граничні інтервали оцінки рівня розвитку
іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,3 – 5]	Такі компанії характеризуються високим ступенем сформованості та дієвості іміджу, наявністю комплексного підходу до управління ним, що спрямовується на підтримку та розвиток всіх його складових.
Підвищений	[3,6 – 4,3)	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління іміджем організації. Імідж сформований на достатньому рівні, але не завжди охоплює всі необхідні складові; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте за окремими критеріями спостерігається певне відставання
Середній	[2,9 – 3,6)	Рівень розвитку іміджу компанії оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не приділяє достатньо уваги питанням формування та розвитку іміджу компанії або окремі його складові тільки починають розроблятися
Низький	[0 – 2,9)	Ефективність формування іміджу компанії досить низька: інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику

Джерело: розроблено автором

За результатами проведення першого підетапу дослідницького етапу процесу управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу керівники компанії матимуть інформацію щодо реального стану сформованості іміджу та його сприйняття основними контрагентами.

В умовах глобалізації економіки саме наявність конкурентних переваг організації стає мірилом її успіху. Тому другий підетап дослідницького етапу передбачає виявлення конкурентних переваг, які отримує організація саме за рахунок формування позитивного іміджу.

Проблема формування та посилення конкурентних переваг не нова, але надзвичайно актуальна і стосується всіх сфер діяльності, оскільки саме «конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства, можуть слугувати фундаментом міцних конкурентних

позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також бути об'єктом стратегічного управління [20]».

Сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг організації базуються у більшості своїй на використанні ресурсного підходу, який передбачає досягнення максимально можливого результату діяльності за рахунок оптимального та ефективного використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних). Наразі сьогодні все більшої актуальності набувають питання забезпечення конкурентних переваг організації і за рахунок так званих нематеріальних активів. Зокрема в межах дослідження пропонується провести оцінку конкурентних переваг, отриманих організацією за рахунок формування та ефективного управління її іміджем.

Слід зупинитися на тому, що у науковій літературі існують певні відмінності у підходах науковців щодо сутності категорії «конкурентні переваги».

Так, зокрема, Бакай В. [4] вважає, що «конкурентні переваги слід характеризувати як здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо. Окрім того, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації факторів успіху або ключових компетенцій».

Слід звернути увагу і на дослідження, проведене Коценко М.С. [26], яка зазначає, що конкурентні переваги – це характеристики, які здатні створювати перевагу над прямими конкурентами. Але саме в такій інтерпретації відбувається ототожнення конкурентних переваг з потенційними можливостями, що на нашу думку є не зовсім вірним, оскільки конкурентні переваги повинні мати реальний (очевидний) прояв.

Слід погодитися з позицією дослідників [21] щодо того, що конкурентна перевага проявляється при порівнянні власної організації із її конкурентами, тобто коли організація функціонує в конкурентному середовищі.

Після проведеного аналізу сутності категорії «конкурентні переваги» проф. Манн Р.В. [32] зазначає, що її основний зміст полягає у лідерстві серед існуючих конкурентів у довгостроковій перспективі. Саме в цьому контексті слід звернути увагу на те, що конкурентні переваги можуть бути як довгостроковими так і короткостроковими, як стабільними так і нестабільними, оскільки вони є недостатньо контрольованими через дію зовнішніх факторів. Більш того, ті ж самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Отже, конкурентні переваги є концентрованим, реальним та очевидним проявом переваги над конкурентами у різних сферах діяльності організації. Також слід підкреслити, що конкурентна перевага є відносною характеристикою, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння певних характеристик. Особливої уваги заслуговує і той факт, що будь-яка конкурентна перевага забезпечується комплексними зусиллями.

Аналіз досліджень науковців [12, 26, 49] дозволив окреслити ключові вимоги до конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху, які базуються на оригінальних можливостях організації, а саме:

- забезпечувати унікальність у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- бути стійкими, тобто такими, що дозволяють організації зберігати свою позицію, незважаючи на зміни у середовищі;
- задовольняти специфічні потреби споживачів;
- бути помітними для конкурентів тощо.

Слід також наголосити, що кожна з визначених складових іміджу може бути охарактеризована цілою низкою критеріїв. Саме їх аналіз буде доречним з позиції майбутнього формування обґрунтованих стратегічних пропозицій щодо розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу.

З метою визначення конкурентних переваг критеріїв складових іміджу організації пропонуємо використати концепцію *VRIO*, запропоновану Джеєм Б. Барні [60-62], яка передбачає аналіз ресурсів організації з позиції їх цінності,

рідкості, відтворюваності та наявності організаційних переваг щодо управління ресурсами.

Частіше за все, цей аналітичний інструментарій застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умов певних модифікацій, він може бути використаний і для підприємств сфери послуг [43].

Модель VRIO-аналізу, спрямована на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетентностей, що можуть забезпечити конкурентні переваги організації, і передбачає аналіз за такими критеріями: Value (цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації); Rareness (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом); Imitation (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього); Organization (організованість – визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу) [49].

Згідно з концепцією *VRIO-аналізу* [36, 51, 62] ресурсного забезпечення ресурс вважається цінним, якщо він дає можливість забезпечити конкурентні переваги організації (в першу чергу за рахунок можливості встановлення більш високої ціни або зменшення собівартості). Якщо ж ресурс не є цінним для організації, то він швидше формує конкурентну слабкість аніж перевагу. Цінний для організації ресурс, який з легкістю можуть відтворити конкуренти, дає організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка з часом переходить у конкурентний паритет. Тому в цьому контексті з точки зору забезпечення конкурентоспроможності організації досить важливим є наступні параметри моделі *VRIO-аналізу*, а саме:

- ✓ рідкість (унікальність) – передбачає володіння унікальним ресурсом, що надає потенційні стратегічні переваги перед конкурентами;
- ✓ відтворюваність (складність імітації) – враховує наскільки складно конкурентам імітувати ресурс, а також наскільки дорогим виявиться його придбання.

Але і ситуація, коли ресурс є цінним, рідкісним та складним для відтворення конкурентами, не завжди гарантує організації отримання конкурентної переваги. Це пов'язано в першу чергу з тим, що керівництву організації не вдається ефективно управляти наявними ресурсами. Саме в цьому контексті особливо значення набуває останній параметр моделі *VRIO-аналізу* – організованість (як здатність повною мірою використати потенціал ресурсу у стратегічній перспективі).

Саме якісно проведений дослідницький етап управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу дозволить вірно сформулювати цілі подальшого управління іміджем та розробити завдання щодо їх реалізації.

Також, враховуючи стратегічну важливість іміджу для будь-якої організації, слід говорити не просто про процеси управління ним, а про процеси стратегічного управління іміджем. Оскільки запропонована на рис. 1.5. модель передбачає по суті проведення стратегічного конкурентного аналізу, то вона з легкістю може буде адаптована під реалізацію стратегічних цілей управління іміджем, через процеси вибору та реалізації стратегії розвитку іміджу організації.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РЕСТОРАНУ «B&B espresso bar»

2.1. Характеристика діяльності та системи корпоративних цінностей ресторану «B&B espresso bar»

Об'єктом дослідження в роботі є ресторан «B&B espresso bar», який є суб'єктом господарювання у сфері надання послуг ресторанного бізнесу. Форма власності – приватна. Становлення «B&B espresso bar» відбулося в місті Мукачево у 2020 році. З самого початку заснування суб'єкт господарювання орієнтується на лідерство, завжди розвивається, впроваджує новітні технології задля досягнення високих результатів діяльності та завоювання привабливої конкурентної позиції.

Ресторан «B&B espresso bar» - це сучасний заклад харчування, що пропонує високоякісні страви та напої, що відповідають найвищим стандартам якості та сервісу. Страви готуються з найсвіжіших інгредієнтів та подаються в затишній атмосфері закладу. Кулінарні вироби і напої є улюбленими серед широкого кола клієнтів. Заклад спеціалізується на обслуговуванні різних сфер життя: від сімейних обідів до бізнес-ланчів та святкових заходів. Ресторан «B&B espresso bar» є місцем зустрічей, де кожен може насолодитися смачними стравами та приємною атмосферою. Послуги закладу знаходять відгук у широкому колі аудиторії, включаючи тих, хто цінує якість, комфорт та гостинність.

Діяльність «B&B espresso bar» регулюється внутрішніми стандартами, які затверджує керівник закладу. Місія ресторану «B&B espresso bar» - зробити ресторан другим домом для наших гостей та працівників. Основними напрямками діяльності ресторану «B&B espresso bar»

- ✓ надання послуг громадянам у сфері ресторанного обслуговування;
- ✓ роздрібна торгівля їжею та напоями;
- ✓ організація кейтерингових послуг;
- ✓ надання послуг з організації тематичних заходів та святкових подій;

- ✓ реалізація продуктів харчування та напоїв для внутрішнього споживання та на винос;
- ✓ організація дегустаційних заходів для гостей;
- ✓ проведення майстер-класів з кулінарії та барменського мистецтва;
- ✓ реалізація кавових напоїв та десертів;
- ✓ організація тематичних вечірок та розважальних заходів для відвідувачів.

Серед переваг закладу можна виділити: зручне розташування (в самому центрі м Мукачево); стильний та функціональний інтер'єр, а також сучасне обладнання (високі стелі, панорамні вікна та тераса, нова потужна вентиляційна система); висококваліфікований персонал та індивідуальний підхід до кожного гостя; унікальні умови відпочинку.

Система управління закладом розроблена на основі існуючих цінностей корпоративної культури, яких дотримується кожен працівник (рис. 2.1).

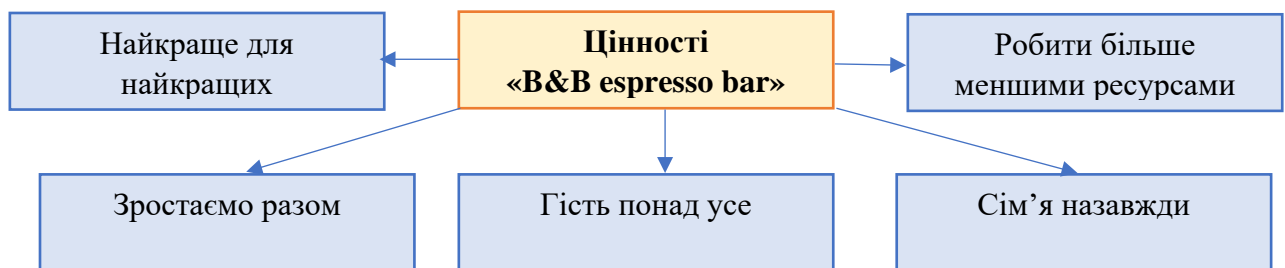


Рис. 2.1. Цінності корпоративної культури ресторану «V&V espresso bar»

Джерело: розроблено автором

Політика ресторану «V&V espresso bar» сформульована у вигляді принципів діяльності включає:

- ✓ досягнення високого рівня надання послуг;
- ✓ орієнтацію на задоволення вимог споживачів;
- ✓ поліпшення найважливіших показників якості послуг;
- ✓ викорінення випадків надання споживачам неякісних послуг;
- ✓ розвиток сервісу.

До того ж, керівництво ресторану «V&V espresso bar» перетворило першочергові задачі на набір стратегічних цілей і заходів, серед яких можна відзначити наступні:

- ✓ чітке визначення потреб споживача і відповідних заходів в області якості;
- ✓ вжиття профілактичних заходів з метою попередження невдоволення споживача;
- ✓ оптимізація витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня якості надання послуг;
- ✓ залучення всього персоналу закладу до досягнення необхідного рівня якості;
- ✓ безперервний аналіз вимог, що висувуються до послуг, досягнутого рівня, з метою визначення можливостей щодо підвищення їхньої якості;
- ✓ попередження несприятливого впливу закладу на суспільство.

Головним завданням ресторану «V&V espresso bar» є і залишається персональний комфорт кожного гостя. Співробітники закладу працюють саме для гостя, створюючи затишок і з кожним днем удосконалюючи сервіс.

Іміджева політика ресторану «V&V espresso bar» зосереджена на створенні унікального та впізнаваного іміджу, що відображається в уважному ставленні до деталей, вишуканому сервісі та якісній продукції. Заснована на цінностях якості та ексклюзивності, вона спрямована на задоволення потреб навіть найвимогливіших клієнтів. Ресторан «V&V espresso bar» прагне створити атмосферу, де кожен відвідувач відчуває себе особливим і важливим, де кожна страва або напій не лише задовольняє смакові рецептори, але й перетворюється на витвір кулінарного мистецтва. Ця політика сприяє розвитку позитивного іміджу закладу та підвищує його конкурентоспроможність на ринку, залучаючи нових клієнтів та утримуючи старих.

Для отримання інформації щодо оцінки сильних та слабких сторін діяльності ресторану доцільно використовувати соціологічні опитування та відгуки споживачів. Адже обираючи певний заклад, кожний клієнт виконує дуже важливу функцію – оцінює якість його послуг. Результати оцінок, отриманих від відвідувачів ресторану, зазвичай стимулюють персонал закладу покращувати якість товарів та якість обслуговування, а також є необхідною інформаційною базою для розробки програми подальшого розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу. З метою реалізації цього завдання було проведено опитування відвідувачів (гостей) ресторану «V&V espresso bar». В опитуванні брало участь

48 респондентів. Оцінка ступеню задоволеності відвідувачів ресторану за параметром кількості позитивних відгуків представлена на рис. 2.2.

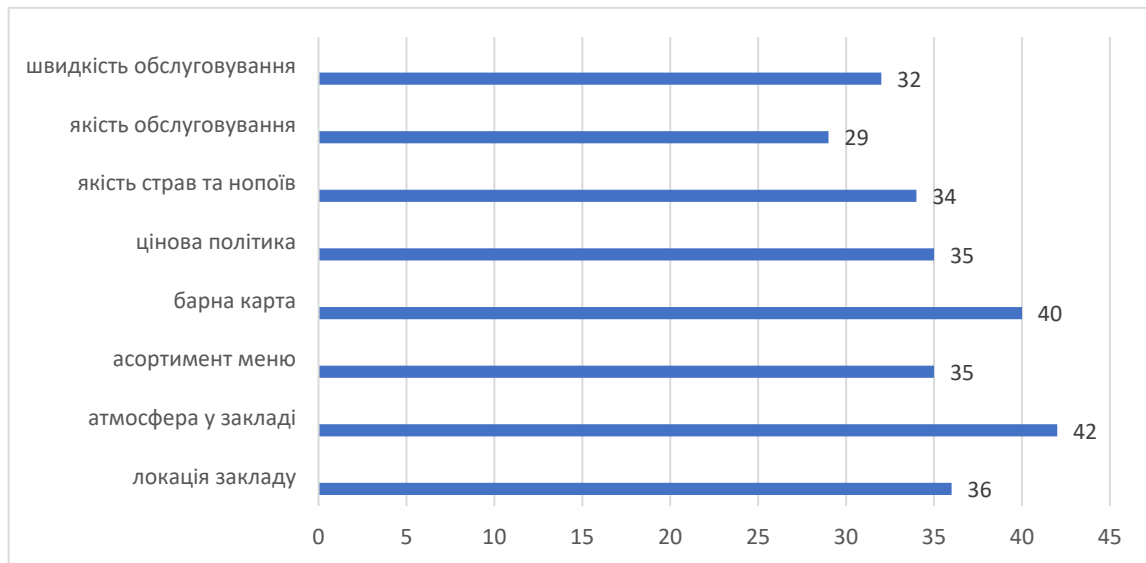


Рис. 2.2. Оцінка ступеню задоволеності відвідувачів (кількість отриманих позитивних відгуків)

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рис. 2.2. відвідувачі в цілому поставили досить високі оцінки за виокремленими у дослідженні параметрами. Так за показником «атмосфера у закладі» ресторан «V&V espresso bar» отримав 42 позитивних відгуки з 48 отриманих респондентів. Високу оцінку заклад отримав і за такими показниками як «барна карта», «локація закладу», «цінова політика» та «асортимент меню». Найнижчу оцінку отримано за параметром «якість обслуговування» - лише 29 позитивних відгуків, що становить лише 60% задоволених відвідувачів.

Ресторан «V&V espresso bar» спрямований на різноманітні ринки збуту та має різноманітну цільову аудиторію. Основними ринками збуту є місцеві жителі та відвідувачі, туристи, бізнес та торговельні центри, а також компанії, які шукають місце для проведення корпоративних заходів та зустрічей. Основною цільовою аудиторією закладу є люди різного віку та соціального статусу, які цінують якісну кухню, приємну атмосферу та високий рівень обслуговування. Крім того, ресторан «V&V espresso bar» залучає увагу шанувальників культурних заходів, вечірок та тематичних заходів. Такий різноманітний підхід до аудиторії

дозволяє ресторану максимально розширити свої можливості на ринку та забезпечити стабільний потік клієнтів.

У ресторані «V&V espresso bar» організація маркетингової діяльності покладається на керівника закладу та адміністратора. Відповідно до ринкового позиціонування, керівництво ресторану «V&V espresso bar» визначає критерії, які демонструються клієнтам:

- ✓ смакові якості: кожна страва гармонійно поєднує у собі якість і смак;
- ✓ гостьовний сервіс: професійний рівень обслуговування та індивідуальний підхід до кожного гостя, що демонструє відкритість та розуміння їхніх потреб;
- ✓ атмосфера: заклад відрізняється затишною атмосферою та унікальним дизайном, створюючи особливий настрій для наших гостей.
- ✓ інноваційність: постійно працюють над удосконаленням меню та розвитком нових концепцій, щоб відрізнитися від інших закладів і задовольняти потреби гостей.

Ці критерії відображають унікальність та визначають конкурентну перевагу закладу на ринку. Характерними рисами ресторану «V&V espresso bar», які виділяють його серед конкурентів, є:


- ✓ популярність та визнання: «V&V espresso bar» відомий та авторитетний серед клієнтів не лише у місті, але й за його межами, завдяки відмінному сервісу та якісній продукції.
- ✓ кваліфікований персонал: колектив складається з висококваліфікованих фахівців, які постійно підвищують свою кваліфікацію та працюють на результат.
- ✓ високоякісні інгредієнти: використовуємо лише найкращі інгредієнти для приготування страв, що гарантує смачність та якість кожного блюда.
- ✓ сучасний дизайн і упаковка: страви подаються у сучасному стилі та упаковці, що відповідає останнім тенденціям та використовує інноваційні технології.
- ✓ контроль якості: у закладі діє система багаторівневого контролю якості, що забезпечує високу якість кожного приготованого блюда.

- ✓ чистота і здорова атмосфера: у закладі завжди дотримуються високі стандарти чистоти та створюється затишна та здорова обстановка як у приміщенні, так і серед персоналу.

Програма фірмового стилю наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Програма фірмового стилю ресторану «V&V espresso bar»

<p>Елементи фірмового стилю</p> 	<ul style="list-style-type: none"> * Фірмовий логотип з унікальним дизайном, що відображає концепцію закладу. * Фірмові кольори, що відображають атмосферу закладу та створюють унікальний стиль. * Фірмовий шрифт для текстового оформлення рекламних матеріалів та документації.
<p>Ділова документація</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Бланк наказу та фірмовий бланк для оформлення офіційної документації. * Комерційні листи, конверти та папка-реєстратор із фірмовим дизайном.
<p>Об'єкти ідентифікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Оформлення входу до закладу, вивіска та покажчики проїзду, які відповідають фірмовому стилю. * Упаковка для продуктів та страв, яка використовує фірмовий дизайн.
<p>Фірмовий стиль в рекламі</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Структура рекламно-інформаційних друкованих видань, таких як меню, буклети, листівки з унікальним оформленням. * Рекламні щити, банери, прапори та інші рекламні матеріали із використанням фірмового стилю.
<p>Презентація</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Папка для рекламних матеріалів та оформлення виставкового стенду, що відображає фірмовий стиль кафе-бару. * Реклама в пресі та рекламні пакети з унікальним дизайном.

**Джерело: складено автором*

На основі програми фірмового стилю і політики просування ресторану «V&V espresso bar» можна зробити висновок, що він ефективно реалізує комплекс маркетингу, враховує потреби та уподобання цільової аудиторії при розробці меню та рекламних матеріалів.

Застосування фірмового стилю у діловій документації та рекламних матеріалах допомагає створити позитивний імідж закладу, що сприяє збуту.

2.2. Оцінювання рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» за його складовими.

Алгоритм проведення оцінки рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблений і запропонований нами у праці [9] та відображений у п.1.2. роботи. Оцінку рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» будемо проводити за презентованим алгоритмом.

Перший етап передбачає виокремлення цілей проведення комплексного оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Так у нашому випадку це може бути виявлення сильних та слабких сторін існуючого іміджу ресторану «V&V espresso bar» з метою подальшої розробки плану заходів щодо його підтримки та/або подальшого розвитку.

При проведенні оцінювання за основу візьмемо запропоновану у теоретичному розділі структуру складових та критеріїв іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу:

- ✓ ЗС1. Імідж товару / послуги: К11. технологічна якість; К12. споживча якість продукції; К13. цінова конкурентоспроможність; К14. система знижок та сервісні послуги; К15. якість обслуговування відвідувачів закладу
- ✓ ЗС2. Візуальний імідж: К21. оформлення інтер'єру і екстер'єру приміщень згідно із загальною концепцією закладу; К22. функціональні характеристики закладу; К23. наявність фірмової символіки (товарний знак, «ЛОГОТИП»), фірмових кольорів, сувенірної реклами, друкованої продукції (листівки, буклети тощо); К24. зображення товарного знаку або логотипу на пакувальному папері тощо; К25. зовнішній вигляд персоналу (фірмовий одяг)
- ✓ ЗС3. Імідж споживача: К31. фінансова спроможність споживачів; К32. лояльність до бренду компанії; К33. ступінь обізнаності (інформованості) про заклад; К34. ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу; К35. активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них
- ✓ ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж: К41. ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, інноваційність технологій тощо); К42. ділова репутація (дотримання етичних

- норм ведення бізнесу); K43. рівень лояльності до партнерів; K44. Надійність; K45. інформаційна відкритість
- ✓ ЗС5. Соціально-екологічний імідж: K51. участь підприємства у соціальних програмах (акціях); K52. спонсорство та меценатство; K53. дотримання екологічних стандартів (екологічне маркування); K54. участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць), охорони здоров'я тощо; K55. підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам
 - ✓ ВС1. Імідж керівників (засновників): K61. габітарний аспект («зовнішній вигляд»: костюм, зачіска, аксесуари); K62. ментальний аспект (морально-етичні норми, соціальні стереотипи та поведінка); K63. вербальний аспект (манера спілкування, стиль управління тощо); K64. фоновий аспект (образ у засобах масової інформації, коло спілкування, родина, партнери, друзі); K65. рівень лояльності та інформаційної відкритості керівників до персоналу
 - ✓ ВС2. Імідж контактного персоналу: K71. комунікабельність; K72. організованість; K73. Відповідальність; K74. поінформованість та відкритість; K75. зовнішній вигляд персоналу (одяг, зачіска тощо)
 - ✓ ВС3. Організаційний імідж: K81. наявність складових корпоративної культури (цінності, традиції тощо); K82. рівень лояльності працівників до елементів корпоративної культури; K83. соціально-психологічний клімат у колективі; K84. рівень задоволеності працівників роботою, умовами праці; K85. дієвість кадрової політики організації

Визначення коефіцієнтів вагомості зовнішнього та внутрішнього іміджу компанії та їх складових експертним шляхом. Для визначення вагомості було проведене опитування експертів. До опитування було залучено 8 експертів (науковців та практиків).

Опитування експертів проводилось шляхом визначення рангу спочатку для зовнішнього та внутрішнього іміджу, потім по складових. При цьому, максимальний ранг присвоювався найвпливовішому фактору, визначеному кожним експертом (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Визначення вагомості зовнішнього та внутрішнього іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу

Імідж суб'єкта ресторанного бізнесу	Експерти								Сума	Вага
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Зовнішній імідж	2	1	2	2	2	2	1	1	13	0,54
Внутрішній імідж	1	2	1	1	1	1	2	2	11	0,46

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.3.

Визначення вагомості за складовими зовнішнього та внутрішнього іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу

Зовнішній імідж	Експерти								Сума	Вага
	1	2	3	4	5	6	7	8		
ЗС1. Імідж товару / послуги	5	3	5	5	3	5	5	5	36	0,30
ЗС2. Візуальний імідж	2	2	4	1	4	2	4	1	20	0,17
ЗС3. Імідж споживача	4	5	3	4	5	4	3	4	32	0,27
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж	1	1	1	2	1	1	1	2	10	0,08
ЗС5. Соціально-екологічний імідж	3	4	2	3	2	3	2	3	22	0,18
Внутрішній імідж	Експерти								Сума	Вага
	1	2	3	4	5	6	7	8		
ВС1. Імідж керівників (засновників)	3	2	1	1	3	2	1	3	16	0,33
ВС2. Імідж контактного персоналу	1	3	2	3	1	3	2	2	17	0,35
ВС3. Організаційний імідж	2	1	3	2	2	1	3	1	15	0,31

Джерело: розраховано автором

Оскільки імідж організації може ефективно формуватися та розвиватися лише на основі достовірних оцінок контрагентів, що обов'язково мають бути підкріплені власним досвідом взаємодії з конкретною організацією в межах дослідження до процесу оцінювання було залучено як внутрішніх (власники та персонал) так і зовнішніх (споживачі, постачальники, конкуренти тощо) контрагентів.

Так в межах дослідження було проведено опитування чотирьох груп респондентів:

- ✓ власники та адміністрація закладу (7 осіб);
- ✓ персонал закладу (9 осіб);
- ✓ споживачі (25 осіб);

- ✓ партнери (постачальники, обслуговуючі організації, державні органи влади тощо) (8 осіб).

Результати оцінювання рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» власниками та адміністрацією закладу наведено у табл. 2.4. – 2.11.

Таблиця 2.4.

Значення рівня розвитку складової ЗС1 «імідж товару/послуги» ресторану «V&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «імідж товару/послуги»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
K11. технологічна якість	4	4	4	4	5	4	4	4,14
K12. споживча якість продукції	4	5	5	4	5	5	4	4,57
K13. цінова конкурентоспроможність	3	3	4	4	3	4	3	3,43
K14. система знижок та сервісні послуги	4	4	4	4	3	3	3	3,57
K15. якість обслуговування відвідувачів закладу	5	5	4	5	5	5	4	4,71

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку першої складової іміджу ресторану «V&V espresso bar» «імідж товару/послуги» розраховується за формулою і становить:

$$ЗС1 = \sqrt[5]{K11 \times K12 \times K13 \times K14 \times K15}$$

$$ЗС1 = \sqrt[5]{4,14 \times 4,57 \times 3,43 \times 3,57 \times 4,71} = 4,05$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має рівень розвитку вище середнього. На майбутнє у разі необхідності розвитку іміджу увагу слід звернути на такі критерії як «цінова конкурентоспроможність» та «система знижок і сервісні послуги».

Таблиця 2.5.

Значення рівня розвитку складової ЗС2 «візуальний імідж» ресторану «V&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «візуальний імідж»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
К21. оформлення інтер'єру і екстер'єру приміщень згідно із загальною концепцією закладу	5	5	4	5	4	5	5	4,71
К22. функціональні характеристики закладу	5	5	5	4	4	5	5	4,71
К23. наявність фірмової символіки (товарний знак, «логотип»), фірмових кольорів, сувенірної реклами, друкованої продукції (листівки, буклети тощо)	3	4	4	3	4	4	4	3,71
К24. зображення товарного знаку або логотипу на пакувальному папері тощо	3	2	2	2	3	3	2	2,43
К25. зовнішній вигляд персоналу (фірмовий одяг)	4	4	3	4	4	4	3	3,71

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «V&V espresso bar» «візуальний імідж» становить:

$$ЗС2 = \sqrt[5]{4,71 \times 4,71 \times 3,71 \times 2,43 \times 3,71} = 3,75$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має середній рівень розвитку. На майбутнє у разі необхідності розвитку іміджу особливу увагу слід звернути на такий критерій як «зображення товарного знаку або логотипу на пакувальному папері тощо».

Таблиця 2.6.

Значення рівня розвитку складової ЗС3 «імідж споживача» ресторану «V&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «імідж споживача»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
К31. фінансова спроможність споживачів	4	4	4	5	4	4	4	4,14
К32. лояльність до бренду компанії	4	4	3	3	3	4	3	3,43
К33. ступінь обізнаності (інформованості) про заклад	4	3	3	3	4	3	3	3,29
К34. ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу	4	4	4	3	3	4	3	3,57
К35. активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них	4	4	3	3	4	3	3	3,43

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «B&V espresso bar» «імідж споживача» становить:

$$ЗСЗ = \sqrt[5]{4,14 \times 3,43 \times 3,29 \times 3,57 \times 3,43} = 3,56$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія практично має рівень розвитку вище середнього. Найнижча оцінка за таким критерієм як «ступінь обізнаності (інформованості) про заклад».

Таблиця 2.7.

Значення рівня розвитку складової ЗС4 «діловий імідж/бізнес імідж» ресторану «B&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «діловий імідж/бізнес імідж»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
К41. ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, інноваційність технологій тощо)	4	4	5	5	5	4	4	4,43
К42. ділова репутація (дотримання етичних норм ведення бізнесу)	5	5	5	5	4	4	5	4,71
К43. рівень лояльності до партнерів	4	5	5	4	5	5	4	4,57
К44. Надійність	4	4	4	5	5	5	4	4,43
К45. інформаційна відкритість	5	5	5	4	5	4	4	4,57

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «B&V espresso bar» «діловий імідж/бізнес імідж» становить:

$$ЗС4 = \sqrt[5]{4,43 \times 4,71 \times 4,57 \times 4,43 \times 4,57} = 4,54$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія за рівнем розвитку наближається до високого.

Таблиця 2.8.

Значення рівня розвитку складової ЗС5 «соціально-екологічний імідж» ресторану «B&B espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «соціально-екологічний імідж»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
K51. участь підприємства у соціальних програмах (акціях)	5	4	4	4	5	5	4	4,43
K52. спонсорство та меценатство	4	5	5	4	4	3	4	4,14
K53. дотримання екологічних стандартів (екологічне маркування)	4	4	4	5	5	4	3	4,14
K54. участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць), охорони здоров'я тощо	4	4	5	4	3	3	4	3,86
K55. підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам	4	4	3	3	3	4	3	3,43

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «B&B espresso bar» «соціально-екологічний імідж» становить:

$$ЗС5 = \sqrt[5]{4,43 \times 4,14 \times 4,14 \times 3,86 \times 3,43} = 3,99$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має середній рівень розвитку. Найнижча оцінка за таким критерієм як «підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам».

Аналогічні розрахунки проводимо і за внутрішніми складовими іміджу.

Таблиця 2.9.

Значення рівня розвитку складової ВС1 «імідж керівників (засновників)» ресторану «V&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «імідж керівників (засновників)»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
К61. габітарний аспект («зовнішній вигляд»: костюм, зачіска, аксесуари)	5	5	5	5	4	5	5	4,86
К62. ментальний аспект (морально-етичні норми, соціальні стереотипи та поведінка)	5	4	5	5	5	4	5	4,71
К63. вербальний аспект (манера спілкування, стиль управління тощо)	5	4	4	5	4	5	4	4,43
К64. фоновий аспект (образ у засобах масової інформації, коло спілкування, родина, партнери, друзі)	4	4	5	5	5	4	5	4,57
К65. рівень лояльності та інформаційної відкритості керівників до персоналу	5	5	4	5	5	4	4	4,57

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «V&V espresso bar» «імідж керівників (засновників)» становить:

$$BC1 = \sqrt[5]{4,86 \times 4,71 \times 4,43 \times 4,57 \times 4,57} = 4,63$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має рівень розвитку наближений до високого. Найнижча оцінка за таким критерієм як «вербальний аспект».

Таблиця 2.10.

Значення рівня розвитку складової ВС2 «імідж контактного персоналу» ресторану «V&V espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «імідж контактного персоналу»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
К71. комунікабельність	5	5	5	4	5	5	5	4,86
К72. організованість	4	4	5	5	4	5	5	4,57
К73. відповідальність	4	4	4	5	4	4	5	4,29
К74. поінформованість та відкритість	5	4	3	4	4	5	4	4,14
К75. зовнішній вигляд персоналу (одяг, зачіска тощо)	4	4	5	5	5	4	4	4,43

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «B&B espresso bar» «імідж контактного персоналу» становить:

$$BC2 = \sqrt[5]{4,86 \times 4,57 \times 4,29 \times 4,14 \times 4,43} = 4,45$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має рівень розвитку вище середнього. Також слід відмітити що оцінки вище середнього респонденти цієї групи поставили за всіма критеріями.

Таблиця 2.11.

Значення рівня розвитку складової BC3 «організаційний імідж» ресторану «B&B espresso bar» *на думку власників та адміністрації закладу*

Критерії оцінювання іміджу за складовою «організаційний імідж»	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Середнє значення оцінок
K81. наявність складових корпоративної культури (цінності, традиції тощо)	4	4	5	5	5	4	5	4,57
K82. рівень лояльності працівників до елементів корпоративної культури	4	3	4	4	5	5	4	4,14
K83. соціально-психологічний клімат у колективі	5	5	5	4	4	5	4	4,57
K84. рівень задоволеності працівників роботою, умовами праці	5	4	4	5	5	5	4	4,57
K85. дієвість кадрової політики організації	5	5	5	4	4	5	5	4,71

Джерело: розраховано автором

Так рівень розвитку складової іміджу ресторану «B&B espresso bar» «організаційний імідж» становить:

$$BC3 = \sqrt[5]{4,57 \times 4,14 \times 4,57 \times 4,57 \times 4,71} = 4,51$$

Отже, можемо зробити висновок, що за цією складовою на думку керівників та адміністрації наша компанія має рівень розвитку вище середнього. Також слід відмітити що оцінки вище середнього респонденти цієї групи поставили за всіма критеріями.

Узагальнені результати опитування та оцінка рівня розвитку іміджу ресторану «B&B espresso bar» представлені у табл. 2.12.

Як бачимо результати оцінювання критеріїв та складових іміджу ресторану «B&B espresso bar» різними групами респондентів мають незначні відхилення.

Таблиця 2.12.

Оцінка рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar»

Складові іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу	Ваго- мість	Значення рівня розвитку іміджу на думку власників та адміністрації		Значення рівня розвитку іміджу на думку працівників		Значення рівня розвитку іміджу на думку споживачів		Значення рівня розвитку іміджу на думку партнерів	
		факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг
Зовнішній імідж	0,54	3,895	2,103	4,147	2,322	4,001	2,161	3,887	2,099
ЗС1. Імідж товару / послуги	0,30	4,05	1,215	4,26	1,278	3,96	1,188	3,85	1,155
ЗС2. Візуальний імідж	0,17	3,75	0,638	4,58	0,779	4,78	0,813	4,61	0,784
ЗС3. Імідж споживача	0,27	3,56	0,961	3,95	1,067	3,45	0,932	3,23	0,872
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж	0,08	4,54	0,363	4,83	0,386	4,08	0,326	3,82	0,306
ЗС5. Соціально-екологічний імідж	0,18	3,99	0,718	3,54	0,637	4,12	0,742	4,28	0,770
Внутрішній імідж	0,46	4,484	2,063	4,081	1,877	4,344	1,998	4,515	2,077
ВС1. Імідж керівників (засновників)	0,33	4,63	1,528	4,12	1,360	4,56	1,505	4,74	1,564
ВС2. Імідж контактного персоналу	0,35	4,45	1,558	4,64	1,624	4,32	1,512	4,56	1,596
ВС3. Організаційний імідж	0,31	4,51	1,398	3,54	1,097	4,28	1,327	4,37	1,355
Рівень розвитку іміджу			4,166		4,199		4,159		4,176

Джерело: розраховано автором

Визначення якісної характеристики оцінювання рівня розвитку іміджу, тобто співставлення запропонованих граничних інтервалів (табл. 1.3.) із отриманими оцінками респондентів свідчить, що рівень розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» є підвищений.

В межах дослідження (під час опитування респондентів) також було з'ясовано, що бажаний рівень іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, визначений експертним шляхом набуває значення вище за 4,6 бали.

Розрахуємо співвідношення отриманих фактичних оцінок та бажаного рівня розвитку іміджу з метою вибору подальшого напрямку управління ним:

- ✓ власники та адміністрація закладу: $4,166/4,6=0,906$
- ✓ персонал закладу: $4,199/4,6=0,913$
- ✓ споживачі: $4,159/4,6=0,904$
- ✓ партнери: $4,176/4,6=0,908$

Згідно із припущенням запропонованими у дослідженні [10], якщо співвідношення фактичного та бажаного рівня:

- ✓ більше 95 % – збереження та підтримка існуючого рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- ✓ 50 – 95 % – розвиток іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- ✓ менше 50 % – ребрендинг складових іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Отже в нашому випадку враховуючи всі наведені вище результати дослідження можемо дійти висновку що: рівень розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» на думку різних груп експертів оцінюється як підвищений, а основним напрямом дій у перспективі має бути розвиток іміджу в цілому та окремих його складових. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові та критерії, що за оцінками експертів отримали значення менше ніж 3,75 бали:

- ✓ на думку власників та адміністрації закладу – це складова «імідж споживача» (3,56 бали);
- ✓ на думку персоналу закладу – це складові «соціально-екологічний імідж» (3,54 бали) та «організаційний імідж» (3,54 бали);
- ✓ на думку споживачів – це складова «імідж споживача» (3,45 бали);
- ✓ на думку партнерів – це складова «імідж споживача» (3,23 бали).

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ РЕСТОРАНУ «B&B espresso bar»

3.1. Методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу

Більшість досліджень науковців присвячені формуванню конкурентних переваг організації в цілому або її товару. Також багато авторів наголошують на позиції стосовно того, що в сучасних умовах імідж організації є складовою її конкурентоспроможності. Але поряд з цим недостатньо висвітленими є практичні аспекти щодо формування та оцінювання конкурентних переваг організації (а саме суб'єкта ресторанного бізнесу) за рахунок формування її позитивного іміджу.

В межах нашого дослідження проведемо оцінювання конкурентних переваг ресторану «B&B espresso bar» за рахунок складових його іміджу.

Критерії оцінки конкурентних переваг складових іміджу організації були сформовані автором на основі класифікації, запропонованій Цюцюпою С.В. [52], а саме:

- ✓ К1 – відповідність обраній конкурентній стратегії
- ✓ К2 – потенціал подальшого розвитку
- ✓ К3 – рівень сприйняття основними стейкхолдерами
- ✓ К4 – унікальність (складність відтворення конкурентами)
- ✓ К5 – стійкість (тривалість використання)
- ✓ К6 – вартість формування та розвитку
- ✓ К7 – складність утримання

Інтегральний показник рівня конкурентних переваг пропонуємо розрахувати за методом теорії бажаності (табл. 3.1.) за допомогою середньої геометричної зваженої [38]:

$$K = \sqrt{(\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 + \omega_5 + \omega_6 + \omega_7)} e_1^{\omega_1} \times e_2^{\omega_2} \times e_3^{\omega_3} \times e_4^{\omega_4} \times e_5^{\omega_5} \times e_6^{\omega_6} \times e_7^{\omega_7}$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5, \omega_6, \omega_7$ – коефіцієнти вагомості критерії оцінювання;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, e_6, e_7$ – часткові показники рівня розвитку критерію за складовими іміджу організації

Таблиця 3.1.

Оцінка рівня конкурентних переваг складових іміджу організації
за методом теорії бажаності

№	Складові іміджу організації	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
		відповідність обраній конкурентній стратегії	потенціал подальшого розвитку	рівень сприйняття основними стейкхолдерами	унікальність (складність відтворення конкурентами)	стійкість (тривалість використання)	вартість формування та розвитку	складність утримання
1.	ЗІ1. Імідж товару / послуги	7	5	8	7	6	8	5
2.	ЗІ2. Візуальний імідж	8	6	6	7	6	8	7
3.	ЗІ3. Імідж споживача	7	8	6	5	5	5	5
4.	ЗІ4. Діловий імідж / бізнес-імідж	8	7	6	6	5	7	7
5.	ЗІ5. Соціально-екологічний імідж	7	7	7	6	6	5	5
6.	ВІ1. Імідж керівників (засновників)	7	8	7	6	5	5	7
7.	ВІ2. Імідж контактного персоналу	8	6	7	7	7	6	6
8.	ВІ3. Організаційний імідж	8	6	6	7	7	7	7
	Вага	2	6	1	3	4	7	5

Джерело: розраховано автором

$$K_{IT} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{7^2 \times 5^6 \times 8^1 \times 7^3 \times 6^4 \times 8^7 \times 5^5} = 6,233$$

$$K_{BI} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{8^2 \times 6^6 \times 6^1 \times 7^3 \times 6^4 \times 8^7 \times 7^5} = 7,165$$

$$K_{IC} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{7^2 \times 8^6 \times 6^1 \times 5^3 \times 5^4 \times 5^7 \times 5^5} = 5,701$$

$$K_{DI} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{8^2 \times 7^6 \times 6^1 \times 6^3 \times 5^4 \times 7^7 \times 7^5} = 6,589$$

$$K_{SEI} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{7^2 \times 7^6 \times 7^1 \times 6^3 \times 6^4 \times 5^7 \times 5^5} = 5,831$$

$$K_{IK} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{7^2 \times 8^6 \times 7^1 \times 6^3 \times 5^4 \times 5^7 \times 7^5} = 6,208$$

$$K_{IKP} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{8^2 \times 6^6 \times 7^1 \times 7^3 \times 7^4 \times 6^7 \times 6^5} = 6,400$$

$$K_{OI} = \sqrt{(2+6+1+3+4+7+5)} \sqrt{8^2 \times 6^6 \times 6^1 \times 7^3 \times 7^4 \times 7^7 \times 7^5} = 6,800$$

Як ми можемо побачити на основі розрахованих показників найкращою за рівнем конкурентних переваг серед складових зовнішнього іміджу є візуальний імідж (7,165), серед складових внутрішнього іміджу – організаційний імідж (6,800). Найнижчий рівень конкурентних переваг отримали складові іміджу споживача (5,701) та соціально-екологічного іміджу (5,831).

Проведений аналіз конкурентних переваг демонструє їх виокремлення у порівнянні одна з одною на рівні об'єкту дослідження. Але з точки зору розробки ефективних управлінських рішень цього недостатньо. Слід також визначитися наскільки потужними є ці конкурентні переваги за складовими іміджу у порівнянні з основними компаніями-конкурентами на ринку.

Отже наступним кроком нашого дослідження є виявлення конкурентних переваг та недоліків порівняно з іншими суб'єктами ресторанного бізнесу, що орієнтовані на той же сегмент споживачів і наближені до ресторану «V&V espresso bar» за територіальною ознакою.

Серед основних конкурентів ресторану «V&V espresso bar» для порівняння обрано ресторани, що розташовані в центрі м. Мукачево з аналогічним спектром послуг, а саме: «Sea Re Bro Restobar», «One space », «Frikko co», «Food love» та «Nelem coffee». Для ресторану «V&V espresso bar» та обраних для порівняння суб'єктів ресторанного бізнесу був розрахований рівень розвитку іміджу шляхом опитування групи експертів з 6 осіб (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Оцінка рівня розвитку іміджу ресторану «B&B espresso bar» та його основних конкурентів

Складові іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу	Вагомість	Значення рівня розвитку іміджу «B&B espresso bar»		Значення рівня розвитку іміджу «Sea Re Bro Restobar»		Значення рівня розвитку іміджу «One space»		Значення рівня розвитку іміджу «Frikko co»		Значення рівня розвитку іміджу «Food love»		Значення рівня розвитку іміджу «Nelem coffee»	
		факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг	факт	факт*ваг
Зовнішній імідж	0,54	3,965	2,141	4,290	2,316	4,112	2,220	3,959	2,138	3,625	1,958	3,479	1,878
ЗС1. Імідж товару / послуги	0,30	4,12	1,236	4,28	1,284	4,07	1,221	3,95	1,185	4,12	1,236	3,75	1,125
ЗС2. Візуальний імідж	0,17	4,58	0,779	4,35	0,740	4,47	0,760	4,16	0,707	3,64	0,619	3,84	0,653
ЗС3. Імідж споживача	0,27	3,55	0,959	4,48	1,210	4,15	1,121	3,57	0,964	3,26	0,880	3,13	0,845
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж	0,08	4,28	0,342	4,52	0,362	3,97	0,318	4,31	0,345	3,84	0,307	3,54	0,283
ЗС5. Соціально-екологічний імідж	0,18	3,61	0,650	3,86	0,695	3,85	0,693	4,21	0,758	3,24	0,583	3,18	0,572
Внутрішній імідж	0,46	4,342	1,997	4,451	2,048	4,184	1,925	3,889	1,789	3,541	1,629	3,366	1,549
ВС1. Імідж керівників (засновників)	0,33	4,46	1,472	4,57	1,508	4,26	1,406	4,24	1,399	3,45	1,139	3,28	1,082
ВС2. Імідж контактного персоналу	0,35	4,32	1,512	4,45	1,558	4,21	1,474	3,82	1,337	3,64	1,274	3,47	1,215
ВС3. Організаційний імідж	0,31	4,38	1,358	4,47	1,386	4,21	1,305	3,72	1,153	3,64	1,128	3,45	1,070
Рівень розвитку іміджу			4,138		4,364		4,145		3,927		3,587		3,427

Джерело: розраховано автором

З метою наочного представлення конкурентоспроможності складових іміджу ресторану «V&V espresso bar» побудуємо матрицю конкурентного профілю (за допомогою якої чітко видно експертну оцінку кожного суб'єкта за кожною складовою), що представлена на рис. 3.1.

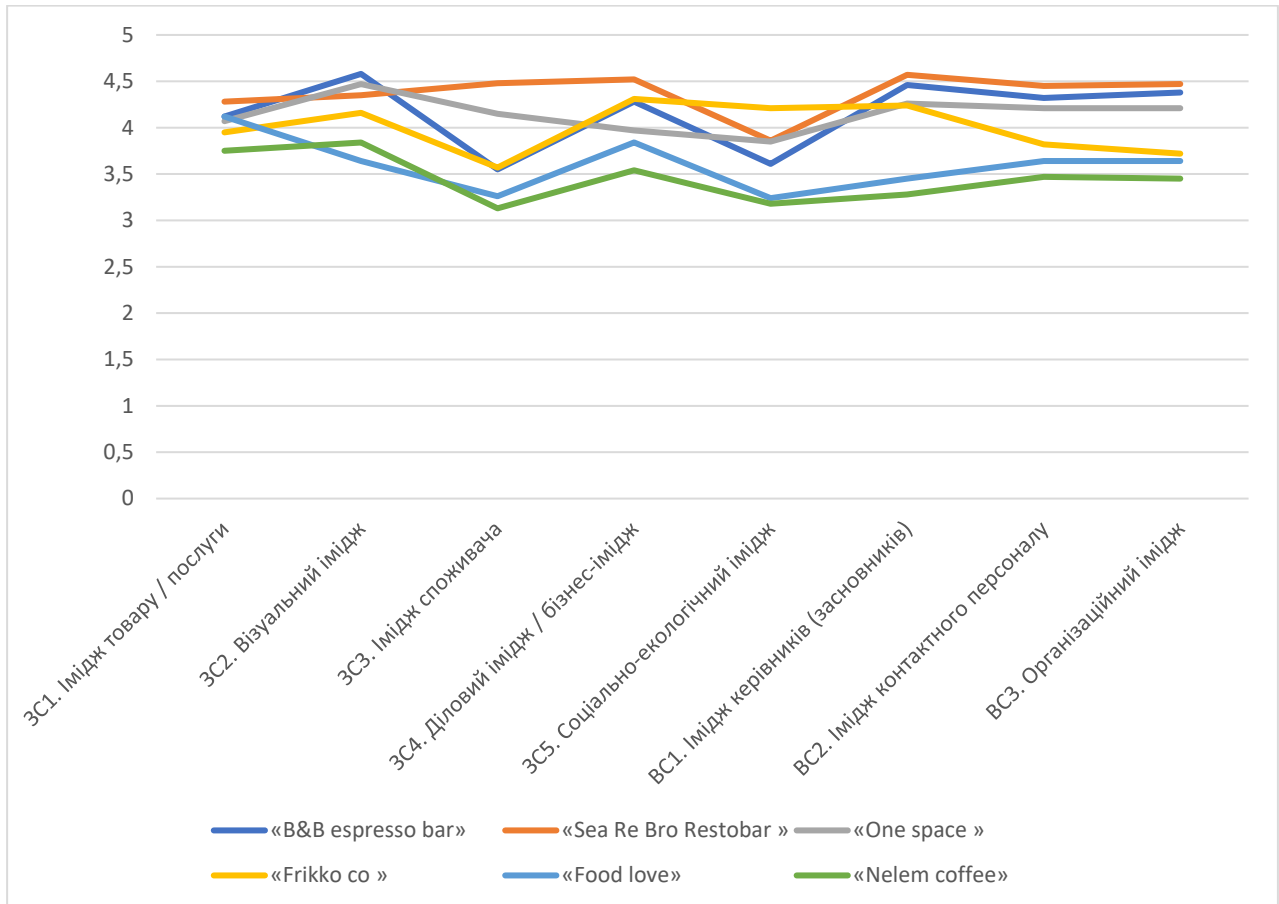


Рис. 3.1. Матриця конкурентного профілю ресторану «V&V espresso bar» за складовими іміджу

Джерело: складено автором

Як свідчать результати проведених розрахунків, за розглянутою сукупністю складових іміджу найбільш конкурентоспроможною виявився імідж рестобару «Sea Re Bro Restobar».

Як бачимо з розрахунків, ресторану «V&V espresso bar» займає достатньо сильну конкурентну позицію за складовими іміджу. Перш за все, це пояснюється досить високим рівнем візуального іміджу та іміджу керівників (засновників). Найнижчим за рейтингом серед конкурентів є значення іміджу споживача.

Наступним методом оцінювання конкурентоспроможності іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу пропонуємо використати у дослідженні метод радар конкурентоспроможності, за допомогою якого визначається конкурентна позиція, переваги та недоліки іміджу за складовими кожного ресторану порівняно з іншими (рис. 3.2.). Для побудови радара нами були використані оцінки іміджу компаній-конкурентів (табл. 3.2.).

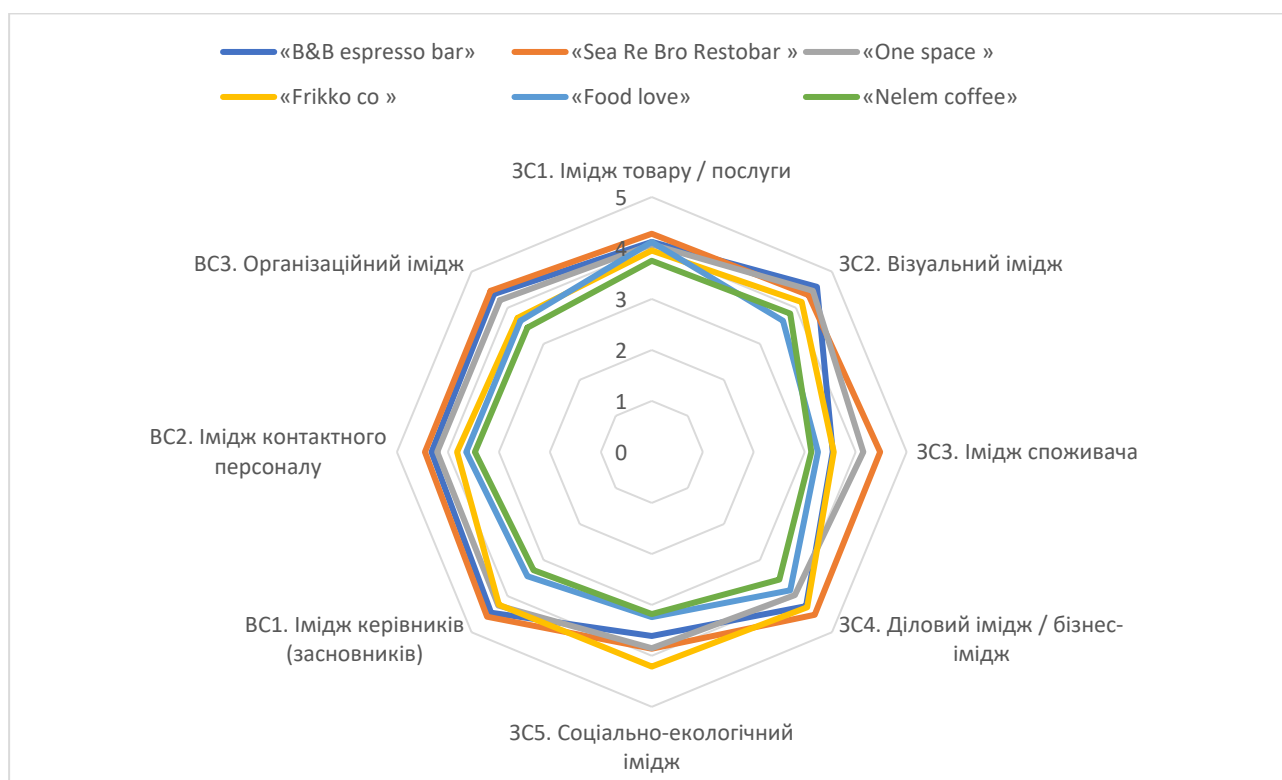


Рис. 3.2. Радар конкурентоспроможності іміджу ресторану «B&B espresso bar» за його складовими

Джерело: складено автором

Аналіз площі фігур свідчить, що рестобару «Sea Re Bro Restobar» займає найкращу конкурентну позицію за складовими іміджу. Найближчими конкурентами є рестобар «One space» та ресторану «B&B espresso bar», що так само мають підвищений рівень розвитку іміджу в цілому та окремих його складових.

Отже, проведена оцінка конкурентоспроможності іміджу ресторану «B&B espresso bar» свідчить про те, що в цілому він посідає гідну конкурентну позицію та має доволі багато сильних сторін. Щодо слабких сторін, то проблемною складовою є імідж споживача. Тому в процесі управління розвитком іміджу

керівництву ресторану «B&B espresso bar» слід в першу чергу звернути увагу саме на цю складову.

З метою більш детального аналізу виявлених конкурентних переваг та недоліків в межах дослідження проведено оцінку ступеню внеску кожного критерію складової іміджу організації у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі VRIO-аналізу (табл. 3.3. – за складовими зовнішнього іміджу, табл. 3.4. – за складовими внутрішнього іміджу).

Таблиця 3.3.

VRIO-аналіз складових зовнішнього іміджу ресторану «B&B espresso bar»

Складова іміджу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги)	Результат використання ресурсу
	V	R	I	O		
ЗС1. Імідж товару / послуги						
К11. технологічна якість	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
К12. споживча якість продукції	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
К13. цінова конкурентоспроможність	так	ні	ні	так	Достатній рівень прояву	Конкурентний паритет
К14. система знижок та сервісні послуги	так	ні	ні	так	Високий рівень прояву	Конкурентний паритет
К15. якість обслуговування відвідувачів закладу	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
ЗС2. Візуальний імідж						
К21. оформлення інтер'єру і екстер'єру приміщень згідно із загальною концепцією закладу	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К22. функціональні характеристики закладу	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К23. наявність фірмової символіки (товарний знак, «логотип»), фірмових кольорів, сувенірної реклами, друкованої продукції (листівки, буклети тощо)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
К24. зображення товарного знаку або логотипу на пакувальному папері тощо	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
К25. зовнішній вигляд персоналу (фірмовий одяг)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет

Продовження табл. 3.3.

Складова іміджу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги)	Результат використання ресурсу
	V	R	I	O		
ЗС3. Імідж споживача						
К31. фінансова спроможність споживачів	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
К32. лояльність до бренду компанії	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
К33. ступінь обізнаності (інформованості) про заклад	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
К34. ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
К35. активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж						
К41. ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, інноваційність технологій тощо)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К42. ділова репутація (дотримання етичних норм ведення бізнесу)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К43. рівень лояльності до партнерів	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К44. надійність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
К45. інформаційна відкритість	так	ні	ні	так	Достатній рівень прояву	Конкурентний паритет
ЗС5. Соціально-екологічний імідж						
К51. участь підприємства у соціальних програмах (акціях)	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
К52. спонсорство та меценатство	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
К53. дотримання екологічних стандартів (екологічне маркування)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
К54. участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць), охорони здоров'я тощо	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
К55. підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.4.

VRIO-аналіз складових внутрішнього іміджу ресторану «B&B espresso bar»

Складова іміджу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги)	Результат використання ресурсу
	V	R	I	O		
BC1. Імідж керівників (засновників)						
K61. габітарний аспект («зовнішній вигляд»: костюм, зачіска, аксесуари)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K62. ментальний аспект (морально-етичні норми, соціальні стереотипи та поведінка)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K63. вербальний аспект (манера спілкування, стиль управління тощо)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K64. фоновий аспект (образ у засобах масової інформації, коло спілкування, родина, партнери, друзі)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K65. рівень лояльності та інформаційної відкритості керівників до персоналу	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
BC2. Імідж контактного персоналу						
K71. комунікабельність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K72. організованість	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K73. відповідальність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K74. поінформованість та відкритість	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K75. зовнішній вигляд персоналу (одяг, зачіска тощо)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
BC3. Організаційний імідж						
K81. наявність складових корпоративної культури (цінності, традиції тощо)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K82. рівень лояльності працівників до елементів корпоративної культури	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
K83. соціально-психологічний клімат у колективі	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K84. рівень задоволеності працівників роботою, умовами праці	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K85. дієвість кадрової політики організації	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага

Джерело: розраховано автором

Таким чином проведений аналіз дозволив виявити конкурентні недоліки у складових іміджу організації (значна частина яких характеризує складову «імідж споживача»), через які вона знаходиться у досить не вигідному конкурентному становищі, і які потребують здійснення інвестицій у їх розвиток. Необхідно

також звернути увагу на складові, що потрапили до категорії «конкурентний паритет» та «тимчасова конкурентна перевага», з метою їх модифікації (реконфігурації) або зміни ступеню використання, що в свою чергу також потребуватиме певних інвестицій та в подальшому дасть змогу перевести їх у стійкі конкурентні переваги. Щодо складових іміджу, які потрапили до категорії «стійка конкурентна перевага» то тут можна прийняти рішення щодо підтримки рівня їх розвитку (стійкості та/або унікальності) і певного скорочення інвестицій.

3.2. Обґрунтування проєктів щодо розвитку іміджу ресторану «B&V espresso bar»

Результати аналізу іміджу ресторану «B&V espresso bar» продемонстрували, що найслабшою складовою є «імідж споживача». Особливо слід звернути увагу на те, що за результатами VRIO-аналізу більшість критеріїв цієї складової були охарактеризовані як конкурентний недолік, а саме: K31. фінансова спроможність споживачів, K33. ступінь обізнаності (інформованості) про заклад, K34. ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу, K35. активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них. Не дивлячись на те, що критерій K32. лояльність до бренду компанії отримав характеристику конкурентного паритету – це є також дуже хиткою позицією.

Як бачимо результати аналізу іміджу ресторану «B&V espresso bar» свідчить про те, що споживачі стають все більш вибагливішими не лише до питань щодо рівня обслуговування, чистоти або якості, а вимагають від закладів підвищення їх технологічності (автоматизації процесів) та активного впровадження інструментів цифрового маркетингу.

Виходячи з цих результатів, можемо зробити висновок, що найбільш пріоритетним завданням керівництва ресторану «B&V espresso bar» щодо посилення складової «імідж споживача» є розробка наступних проєктів:

- проєкт 1 «автоматизація процесів обслуговування споживачів»;
- проєкт 2 «обґрунтування вибору інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення ступеню інформованості про заклад».

Проект 1 «Автоматизація процесів обслуговування споживачів»

Автоматизація процесів обслуговування споживачів – є одним з пріоритетних напрямів інноваційного розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу. В межах нашого дослідження пропонуємо впровадити в ресторані «V&V espresso bar» електронне меню, яке допоможе автоматизувати бізнес-процеси щодо прийому та обробки замовлень споживачів та відповідно скоротити чисельність обслуговуючого персоналу (офіціантів) та скоротити час обробки замовлень.

Електронне меню – це інтерактивна система замовлень, що використовується як сучасна альтернатива звичному паперовому меню. Ця система є надзвичайно ефективним інноваційним інструментом для автоматизації замовлень у закладі ресторанної індустрії.

Для розрахунку ефективності реалізації проєкту з впровадження електронного меню на першому етапі визначаємо суму капіталовкладень. Валову частину цих витрат будуть становити витрати на розробку та впровадження програмного забезпечення. Розрахунок вартості однієї години роботи різних фахівців наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Розрахунок вартості людино-годин

Посада фахівця	Зарплата, грн/міс.	ПДФО+ВЗ (18+5=23%), грн/міс.	Витрати на оплату праці, грн/міс.	Витрати на оплату праці, грн/день (22 роб дня)	Витрати на оплату праці, грн/год. (8 год на день)
Дизайнер інтерфейсу	35000	8050	43050	1956,82	244,60
Налаштовувач мережі	23000	5290	28290	1285,91	160,74
Тестувальник	18000	4140	22140	1006,36	125,80
Програміст	38000	8740	46740	2124,55	265,57
Менеджер проєкту / Аналітик	28000	6440	34440	1565,45	195,68

Джерело: розраховано автором

Розраховуємо витрати на оплату праці на етапі впровадження електронного меню з урахуванням розрахованих трудовитрат та вартості однієї людино-години роботи (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Витрати на оплату праці на етапі впровадження електронного меню

Етап проекту / Спеціаліст	Трудовитрати, год.	Ставка, грн/год.	Витрати на оплату праці, грн
Контроль та наліз / Менеджер проекту - Аналітик	120	195,68	23481,6
Дизайн / Дизайнер інтерфейсу	50	244,60	12230,0
Розробка ПЗ / Програміст	300	265,57	79671,0
Тестування / Тестувальник	80	125,80	10064,0
Розгортання / Налаштовувач мережі	30	160,74	4822,2
	Разом:		130268,8

Джерело: розраховано автором

Отже на етапі роботи над проектом на статтю оплата праці необхідно інвестувати 130268,8 грн. Також слід звернути увагу на наявність накладних витрат (оренда приміщення на робочі години, канцелярські товари тощо) що складає орієнтовно 20% трудовитрат. В такому разі загальна сума становитиме – 156322,56 грн.

На етапі експлуатації проекту накладні (умовно-постійні витрати) будуть становити (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Умовно-постійні витрати на рік за проектом впровадження електронного меню

Стаття витрат	Сума, грн.
Заробітна плата менеджера проекту /аналітика	120000
Заробітна плата програміста (технічне обслуговування)	60000
Поточна експлуатація (інтернет тощо)	22000
Загалом по всіх умовно-постійних витратах	382000

Джерело: розраховано автором

Окрім цього слід зазначити, що впровадження електронного меню дасть можливість отримати додатковий чистий дохід за рахунок скорочення чисельності офіціантів та відсутності необхідності друкувати паперове меню.

Отже, якщо в середньому заробітна плата офіціанта в ресторані «V&V espresso bar» становить 28000 грн. на місяць, а планується скоротити 2 офіціанти, то за рік економія буде становити 672000 грн за рік.

Економія витрат за рахунок відсутності необхідності друкувати меню становитиме: 5 аркушів по ціні 80 грн за аркуш та необхідності роздрукувати 12

примірників щомісяця – за рік маємо суму 57600 грн.

Отже, загальна сума додаткового доходу становитиме 729600 грн на рік.

Приймаючи рішення щодо реалізації впровадження проекту електронного меню керівники мають бути впевнені, що їх інвестиції будуть окуплені. Для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту проводиться експертиза. При цьому враховуються: період окупності інвестицій; потреби в інвестиціях; стабільність надходжень.

Далі представимо розрахунки чистого грошового потоку за запропонованим інвестиційним проектом (табл. 3.8). У якості ставки дисконтування візьмемо середню ставку по гривневим банківським депозитам – 20% (в даному випадку банківський депозит розглядається як альтернативне, майже безризикове вкладання коштів).

Таблиця 3.8.

Розрахунки дисконтованого грошового потоку за проектом впровадження електронного меню

Показники	Початок проекту, 2025 р.	Прогноз за роками				
		2026	2027	2028	2029	2030
Інвестиції (капіталовкладення), тис грн.	156,32	0	0	0	0	0
Умовно-постійні витрати за рік, тис. грн.	382,0	764	764	764	764	764
Додатковий чистий дохід, тис. грн.	729,6	1459,2	1459,2	1459,2	1459,2	1459,2
Чистий грошовий потік, тис грн.	191,28	695,2	695,2	695,2	695,2	695,2
Дисконтний множник	1	0,826	0,413	0,275	0,207	0,165
Дисконтований грошовий потік, тис грн.	191,28	574,24	287,12	191,18	143,91	114,71

Джерело: розраховано автором

Визначимо основні показники економічної ефективності за проектом впровадження електронного меню в ресторані «V&V espresso bar»:

1. NPV розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (3.1)$$

де CF_t – сума чистого грошового потоку за окремі інтервали загального періоду експлуатації проекту, тис. грн.;

I – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту, тис. грн.;

r – ставка дисконтування;

t – кількість періодів ($t=5$).

$$NPV = 191,28 + 574,24 + 287,12 + 191,18 + 143,91 + 114,71 - 156,32 =$$

$$NPV = 1502,44 - 156,32 = 1346,12 \text{ тис грн}$$

2. Індекс прибутковості (PI) є часткою від ділення очікуваних майбутніх грошових потоків на початкові витрати:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n R_t / (1+k)^t}{C}, \quad (3.2)$$

де R_t - очікувані чисті грошові потоки;

k - ставка дохідності, що вимагається від проекту;

C - початкова витрата капіталу, що здійснюється зараз (або ж теперішні вартості всіх витрат).

В даному випадку індекс прибутковості становить:

$$PI = \frac{191,28 + 574,24 + 287,12 + 191,18 + 143,91 + 114,71}{156,32} = 9,61$$

3. Термін окупності проекту – період часу, на протязі якого сума надходжень по проекту буде більше суми видатків по проекту. Термін окупності проекту розраховується наступним чином:

$$T = m + \frac{\sum_{i=1}^n I_i - S_m}{CF_{m+1}}, \text{ де} \quad (3.3)$$

m — кількість років, протягом яких сума дисконтованого грошового потоку наближається, але не перевищує дисконтованих інвестицій;

$\sum_{i=1}^n I_i$ — це сума дисконтованих інвестицій;

S_m — це сума дисконтованих грошових потоків за m років;

CF_{m+1} — дисконтований грошовий потік у році $m+1$,

Термін окупності проекту (з урахуванням дисконтування) становить:

$$T = \frac{156,32}{1502,44/6} = 0,62 \text{ року}$$

Відповідно до результатів розрахунків період окупності проекту становитиме 0,62 року, тобто за 7,5 місяців.

В табл. 3.9 представлені узагальнені показники економічної ефективності проекту впровадження електронного меню в ресторані «V&V espresso bar».

Таблиця 3.9

Показники ефективності проекту впровадження електронного меню в ресторані «V&V espresso bar».

Показник	Показники проекту
Потреба в стартових інвестиціях, тис грн.	156,32
Термін окупності інвестицій, років	0,62
Чиста поточна вартість проекту, тис грн.	1346,12
Індекс прибутковості проекту	9,61

Джерело: розраховано автором

Отже, чисті грошові потоки за проектом забезпечують позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV) обсягом 1346,12 тис. грн. Отримані результати дають підстави для визнання його прийнятним для практичної реалізації.

Розрахунок показників також показує, що впровадження та експлуатація електронного меню має високу ефективність. Результат використання системи через 7,5 місяців перевищить витрати на її впровадження і почне приносити прибуток.

За результатами економічної оцінки, можна зробити висновок, що проект із впровадження електронного меню в ресторані «V&V espresso bar» доцільний і може бути рекомендований підприємству для підвищення рівня обслуговування, лояльності клієнтів, ефективності діяльності ресторану в цілому та звичайно покращення рівня його іміджу.

Проект 2 «Обґрунтування вибору інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення ступеню інформованості про заклад»

Насправді ступінь обізнаності про заклад, сприйняття інформації про нього та як наслідок лояльність споживачів набуває особливої актуальності в роботі суб'єктів ресторанного бізнесу. Починаючи з часів пандемії коронавірусу і до сьогодні (умов війни) сторінки у соціальних мережах та сайти організацій стають по суті основним каналом інформації про ресторани та їх продукцію і послуги. Саме це ще раз підтверджує що найбільш ефективним інструментом формування позитивного іміджу в цілому та розвитку складової іміджу споживача зокрема є використання маркетингу 4.0 (цифрового маркетингу).

Слід зазначити, що цифровий маркетинг – це сучасний вид маркетингової діяльності, який за допомогою цифрових технологій формує і реалізує комунікації з цільовою аудиторією у віртуальному та реальному середовищах [31].

Цифровий маркетинг 4.0 – це практика просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів зв'язку для своєчасного, актуального, індивідуального та економічно ефективного спілкування зі споживачами [1].

Підтвердженням важливості цифрового маркетингу у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу є результати опитування, проведеного інтегрованим маркетинговим агентством *Extrabrain*s, в якому зазначено, що «75% інтернет-користувачів здійснюють покупку продукту, тому що бачили його в соціальних мережах, 61% споживачів знаходять ресторани і бари з різних соціальних мереж, 90% підприємств визнають, що їх використання в соціальних мережах збільшує їхній вплив на споживачів, понад 50% власників бізнесу усвідомлюють, що використання соціальних мереж сприяє оптимізації продажів [72].

За даними результатів досліджень ресторанного ринку, озвучених на одній з експертних сесій NRA Show, 71% відвідувачів закладів важлива можливість замовити їжу на виніс; 52% гостей чекають у ресторані безкоштовний Wi-Fi; 47% людей розраховують, що в закладі можна зробити попереднє замовлення по телефону; 78% мілленіалів шукають меню закладу в Інтернеті; 32% мілленіалів вже платять через Apple Pay і Google Pay [54].

За результатами проведеного Гросул В.А. та Балацької Н.Ю. [16] дослідження визначено перелік основних методів цифрового маркетингу, які можуть бути використані під час здійснення антикризового менеджменту суб'єктами ресторанного бізнесу в сучасних умовах, а саме:

- ✓ А1 – контекстна реклама
- ✓ А2 – ретаргетинг
- ✓ А3 – мобільний маркетинг
- ✓ А4 – email-маркетинг
- ✓ А5 – маркетинг та оптимізація у соціальних мережах (SMM+SMO)
- ✓ А6 – вірусний маркетинг

Звичайно з точки зору ефективності використання одночасно всього комплексу зазначених методів цифрового маркетингу суб'єктом ресторанного бізнесу є неможливим. Тому логічно постає завдання вибору (встановлення пріоритетності використання) конкретних інструментів. На практичному рівні такий вибір може бути реалізований із застосуванням методів багатокритерійного аналізу.

Для прийняття обґрунтованого рішення в процесі багатокритерійного аналізу необхідно в першу чергу визначитися з критеріями здійснення цього вибору. В межах нашого дослідження, з метою обґрунтування пріоритетності використання методів цифрового маркетингу у вирішенні завдання посилення іміджу споживача, нами були обрані наступні критерії:

- ✓ К1 – гнучкість використання методу (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша гнучкість, тим вищий бал);
- ✓ К2 – рівень сприйняття методу споживачами (оцінка у відсотках);
- ✓ К3 – вірогідність розвитку іміджу споживача за рахунок використання методу (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша вірогідність, тим вищий бал);
- ✓ К4 – можливість прогнозування результатів реалізації впливу використання методу на рівень розвитку іміджу споживача (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша можливість прогнозування, тим вищий бал);
- ✓ К5 – рівень складності розробки та впровадження (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший рівень складності, тим вищий бал);

- ✓ К6 – прогнозований рівень стартових витрат на розробку (оцінка у гривнях);
- ✓ К7 – середній рівень щомісячних витрат на реалізацію методу (відсоток від загальної вартості проєкту);
- ✓ К8 – очікувана тривалість розробки та впровадження (оцінка у місяцях).

Інструментом для ранжування методів цифрового маркетингу виберемо метод TOPSIS (The Technique for Order Preference by Similarity to the Ideal Solution) [68], який є дуже популярним для вирішення соціально-економічних проблем. Сутність методу полягає у визначенні найменшої відстані до ідеально позитивного рішення за умови найбільшої – до ідеально негативного рішення з урахуванням критеріальних обмежень.

Реалізація методу передбачає наступні етапи:

Етап 1. Оцінювання обраних методів цифрового маркетингу (альтернатив) за попередньо визначеними критеріями. Слід зауважити, що кожний критерій матриці рішень має або монотонно зростаючу або монотонно спадаючу функцію. Побудована матриця рішень $X = ||X_{ij}||$ (значення всіх критеріїв належать до множини Еджварта-Парето) представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Вихідні дані (матриця рішень) для ранжирування методів цифрового маркетингу методом TOPSIS *

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
	max	max	max	max	min	min	min	min
A1 – контекстна реклама	7	80	9	8	8	15000	25	2
A2 – ретаргетинг	8	60	9	7	8	18000	25	2
A3 – мобільний маркетинг	8	80	8	9	7	7000	20	1
A4 – email-маркетинг	6	70	7	9	6	5000	20	1
A5 – маркетинг та оптимізація у соціальних мережах (SMM+SMO)	7	60	7	8	6	9000	15	1
A6 – вірусний маркетинг	9	90	8	8	7	12000	25	3

Джерело: розраховано автором

Етап 2. Нормалізація матриці рішень – трансформація критеріїв, що мають різні одиниці вимірювання, у безрозмірні критерії з метою здійснення їх подальшого порівняння. Для цього на першому підетапі розраховуємо значення X_{kj}^2 , $\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$ та $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$, а на наступному – складаємо нормалізовану матрицю рішень (табл. 3.2.), в якій елемент r_{ij} обчислюється як:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}. \quad (3.4)$$

Таблиця 3.11.

Нормалізована матриця рішень*

X_{kj}^2	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	К 8
A1	49	6400	81	64	64	225000000	625	4
A2	64	3600	81	49	64	324000000	625	4
A3	64	6400	64	81	49	490000000	400	1
A4	36	4900	49	81	36	250000000	400	1
A5	49	3600	49	64	36	810000000	225	1
A6	81	8100	64	64	49	1440000000	625	9
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	343	33000	388	403	298	848000000	2900	20
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	18,5203	181,659	19,6977	20,0749	17,2627	29120,44	53,8516	4,4721
$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}$	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	
A1	0,3780	0,4404	0,4569	0,3985	0,4634	0,5151	0,4642	
A2	0,4320	0,3303	0,4569	0,3487	0,4634	0,6181	0,4642	
A3	0,4320	0,4404	0,4061	0,4483	0,4055	0,2404	0,3714	
A4	0,3240	0,3853	0,3554	0,4483	0,3476	0,1717	0,3714	
A5	0,3780	0,3303	0,3554	0,3985	0,3476	0,3091	0,2785	
A6	0,4860	0,4954	0,4061	0,3985	0,4055	0,4121	0,4642	

Джерело: розраховано автором

Етап 3. Визначаємо вагові коефіцієнти критеріїв w_j за методом SMART. Найважливіший критерій оцінювання альтернатив приймаємо за 100 балів.

Відповідно, усі решта критеріїв порівнюються з ним. Бальні оцінки всіх критеріїв заносимо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Бальна оцінка критеріїв ранжування методів цифрового маркетингу

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	К 8
Бальна оцінка	60	100	80	75	55	85	90	70

Джерело: розраховано автором

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчатимуть про важливість кожного з них:

$$W(K1) = 60 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 60 / 615 = 0,0976;$$

$$W(K2) = 100 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 100 / 615 = 0,1626;$$

$$W(K3) = 80 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 80 / 615 = 0,1301;$$

$$W(K4) = 75 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 75 / 615 = 0,1220;$$

$$W(K5) = 55 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 55 / 615 = 0,0894;$$

$$W(K6) = 85 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 85 / 615 = 0,1382;$$

$$W(K7) = 90 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 90 / 615 = 0,1463;$$

$$W(K8) = 70 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 70 / 615 = 0,1138.$$

Етап 4. Побудова зваженої нормалізованої матриці рішень (табл. 3.13.).

Таблиця 3.13.

Зважена нормалізована матриця рішень*

	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7	К 8
Вага	0,0976	0,1626	0,1301	0,120	0,0894	0,1382	0,1463	0,1138
Функція	max	max	max	Max	min	min	min	min
A1	0,0369	0,0716	0,0594	0,0478	0,0414	0,0712	0,0679	0,0509
A2	0,0422	0,0537	0,0594	0,0418	0,0414	0,0854	0,0679	0,0509
A3	0,0422	0,0716	0,0528	0,0538	0,0363	0,0332	0,0543	0,0254
A4	0,0316	0,0627	0,0462	0,0538	0,0311	0,0237	0,0543	0,0254
A5	0,0369	0,0627	0,0462	0,0478	0,0311	0,0427	0,0408	0,0254
A6	0,0474	0,0537	0,0528	0,0478	0,0363	0,0569	0,0679	0,0763

Джерело: розраховано автором

Етап 5. Визначаємо ідеальне позитивне й ідеальне негативне рішення через пошук двох штучних альтернатив A^+ та A^- (табл. 3.14).

Таблиця 3.14.

Ідеально позитивне та ідеально негативне рішення матриці

Штучні альтернативи	max u_1	max u_2	max u_3	max u_4	min u_5	min u_6	min u_7	min u_8
A^+ (ідеально позитивна)	0,0474	0,0716	0,0594	0,0538	0,0311	0,0237	0,0408	0,0254
A^- (ідеально негативна)	0,0316	0,0537	0,0462	0,0418	0,0414	0,0854	0,0679	0,0763

Джерело: розраховано автором

Етап 6. Проводимо ранжирування альтернативних варіантів використання методів цифрового маркетингу шляхом обчислення ступеню близькості. Відстань від однієї альтернативи до іншої може бути обчислена за допомогою формул, що визначають n -мірну евклідову відстань:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2} \quad (3.5)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2} \quad (3.6)$$

Обчислення відносної близькості до «ідеального рішення». Альтернатива A тим ближче до A^* , чим C_i ближче до 1 (табл. 3.15.).

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, \quad 0 < C_i^* < 1 \quad (3.7)$$

Таблиця 3.15.

Ранжирування альтернативних варіантів використання методів цифрового маркетингу

Альтернативи	S_i^+	S_i^-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A1	0,0624	0,0375	0,3754	4
A2	0,0761	0,0305	0,2861	5
A3	0,0192	0,0784	0,8033	2
A4	0,0210	0,0831	0,7983	3
A5	0,0276	0,1782	0,8659	1
A6	0,0697	0,0342	0,3292	6

Джерело: розраховано автором

Отже, рейтинг використання методів цифрового маркетингу у вирішенні завдання розвитку іміджу споживача ресторану «B&B espresso bar» у порядку зменшення їх привабливості має наступний вигляд:

A5 (маркетинг та оптимізація у соціальних мережах (SMM+SMO)) → A3 (мобільний маркетинг) → A4 (email-маркетинг) → A1 (контекстна реклама) → A2 (ретаргетинг) → A6 (вірусний маркетинг).

Використання методів цифрового маркетингу неоднозначно впливає на формування іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу. Так, зокрема, цифрова реклама може здаватися занадто дратівливою, а наявність негативних відгуків та сайтах або в соціальних мережах може негативно вплинути на імідж закладу. Хоча поряд з цим саме методи цифрового маркетингу (такі як просування у соціальних мережах, оптимізація у пошукових системах, контекстна реклама тощо) сприяють підвищенню рівня впізнаваності ресторану, значно збільшують охоплення цільової аудиторії та підтримують її лояльність.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі магістра на основі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу як основи досягнення конкурентоспроможності. Основні висновки та рекомендації зводяться до наступного:

1. Встановлено, що важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу є їх імідж. В роботі запропоновано авторський підхід до визначення категорії «імідж суб'єкта ресторанного бізнесу – маніпулятивний, незалежний та незакінчений атрибут суб'єкта ресторанного бізнесу, ефективно управління яким дає організації конкурентні переваги та позитивно відображається на результатах її діяльності».

2. Узагальнено підходи різних авторів щодо сукупності функцій іміджу організації: захисна, новаторська, комерційна та презентаційна. Розширено основні характеристики іміджу організацій, а саме: до адекватності та правдивості, динамічності, комплексності, ірраціональності додано такі характеристики як маніпулятивність та незалежність.

3. Проведено критичний аналіз підходів різних авторів до складових іміджу організації, що дозволило визначити структуру іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, яка включає:

- зовнішній імідж: імідж товару/послуги, візуальний імідж, імідж споживача, діловий імідж/бізнес-імідж, соціально-екологічний імідж
- внутрішній імідж: імідж керівників (засновників), імідж контактного персоналу, організаційний імідж

4. Визначено сутність управління іміджем організації та охарактеризовано підходи (виробничий, клієнтський, комунікаційний, кадровий) до яких додано економічний та соціально-психологічний підхід. Структуровано існуючі принципи управління іміджем організації шляхом виділення двох груп – загальні (універсальні) та специфічні (спеціальні).

Оскільки, в межах нашого дослідження, ми певним чином розглядаємо імідж як стихійне явище (яке може бути сформоване під впливом різних факторів, що не

залежать від організації), то процес управління ним слід розпочати з етапу його оцінювання, а вже далі говорити про необхідність корегування. Отже дослідницький етап передбачає оцінку іміджу за складовими та визначення конкурентних переваг. Далі процес управління іміджем організації передбачає: визначення цілей управління іміджем, розробку заходів та їх реалізацію, а також контроль за реалізацією цілей.

5. Охарактеризовано діяльність ресторану «V&V espresso bar», визначено його основні цінності, а також проведено опитування споживачів щодо ступеня задоволеності від відвідування закладу.

Проведено оцінювання рівня розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» за авторською методикою. В межах дослідження було проведено порівняльний аналіз оцінок власників/адміністрації, працівників, споживачів та партнерів ресторану «V&V espresso bar». Всі групи респондентів оцінили рівень розвитку іміджу ресторану «V&V espresso bar» як підвищений, а основним напрямом дій у перспективі має бути розвиток іміджу в цілому та окремих його складових. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові та критерії, що за оцінками експертів отримали значення менше ніж 3,75 бали:

- ✓ на думку власників та адміністрації закладу – це складова «імідж споживача» (3,56 бали);
- ✓ на думку персоналу закладу – це складові «соціально-екологічний імідж» (3,54 бали) та «організаційний імідж» (3,54 бали);
- ✓ на думку споживачів – це складова «імідж споживача» (3,45 бали);
- ✓ на думку партнерів – це складова «імідж споживача» (3,23 бали).

6. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг окремих складових іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу на основі таких критеріїв: відповідність обраній конкурентній стратегії, потенціал подальшого розвитку, рівень сприйняття основними стейкхолдерами, унікальність (складність відтворення конкурентами), стійкість (тривалість використання), вартість формування та розвитку, складність утримання.

7. Побудовано матрицю конкурентного профілю та радар конкурентоспроможності ресторану «V&V espresso bar» (порівняння з п'ятьма

конкурентами) згідно з якою заклад займає достатньо сильну конкурентну позицію за складовими іміджу. Перш за все, це пояснюється досить високим рівнем візуального іміджу та іміджу керівників (засновників). Найнижчим за рейтингом серед конкурентів є значення іміджу споживача.

8. З метою більш детального аналізу виявлених конкурентних переваг та недоліків в межах дослідження проведено оцінку ступеню внеску кожного критерію складової іміджу організації у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі VRIO-аналізу. Особливо слід звернути увагу на те, що за результатами VRIO-аналізу більшість критеріїв складової «імідж споживача» були охарактеризовані як конкурентний недолік, а саме: К31. фінансова спроможність споживачів, К33. ступінь обізнаності (інформованості) про заклад, К34. ступінь необхідності у систематичному відвідуванні закладу, К35. активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них.

9. Виходячи з результатів дослідницького етапу управління іміджем організації, можемо зробити висновок, що найбільш пріоритетним завданням керівництва ресторану «V&V espresso bar» щодо посилення складової «імідж споживача» є розробка наступних проєктів:

- проєкт 1 «автоматизація процесів обслуговування споживачів»;
- проєкт 2 «обґрунтування вибору інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення ступеню інформованості про заклад».

10. В межах нашого дослідження пропонуємо впровадити в ресторані «V&V espresso bar» електронне меню, яке допоможе автоматизувати бізнес-процеси щодо прийому та обробки замовлень споживачів та відповідно скоротити чисельність обслуговуючого персоналу (офіціантів) та скоротити час обробки замовлень.

Розрахунок показників ефективності інвестування показує, що впровадження та експлуатація електронного меню має високу ефективність. Результат використання системи через 7,5 місяців перевищить витрати на її впровадження і почне приносити прибуток. За результатами економічної оцінки, можна зробити висновок, що проєкт із впровадження електронного меню в ресторані

«V&V espresso bar» доцільний і може бути рекомендований підприємству для підвищення рівня обслуговування, лояльності клієнтів, ефективності діяльності ресторану в цілому та звичайно покращення рівня його іміджу.

11. Оскільки ступінь обізнаності про заклад, сприйняття інформації про нього та як наслідок лояльність споживачів набуває особливої актуальності в роботі суб'єктів ресторанного бізнесу в межах дослідження запропоновано реалізацію ще одного проекту, а саме «Обґрунтування вибору інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення ступеню інформованості про заклад».

Серед основних методів цифрового маркетингу, які можуть бути використані під час здійснення антикризового менеджменту суб'єктами ресторанного бізнесу в сучасних умовах, за допомогою методу багатокритерійного аналізу TOPSIS на основі визначених критеріїв було отримано наступні результати пріоритетності їх використання: А5 (маркетинг та оптимізація у соціальних мережах (SMM+SMO)) → А3 (мобільний маркетинг) → А4 (email-маркетинг) → А1 (контекстна реклама) → А2 (ретаргетинг) → А6 (вірусний маркетинг). Критеріями оцінювання альтернатив було визначено такі:

- ✓ К1 – гнучкість використання методу
- ✓ К2 – рівень сприйняття методу споживачами
- ✓ К3 – вірогідність розвитку іміджу споживача за рахунок використання методу
- ✓ К4 – можливість прогнозування результатів реалізації впливу використання методу на рівень розвитку іміджу споживача
- ✓ К5 – рівень складності розробки та впровадження
- ✓ К6 – прогнозований рівень стартових витрат на розробку
- ✓ К7 – середній рівень щомісячних витрат на реалізацію методу
- ✓ К8 – очікувана тривалість розробки та впровадження

Обрані методи цифрового маркетингу сприяють підвищенню рівня впізнаваності ресторану, значно збільшують охоплення цільової аудиторії та підтримують її лояльність.

Висвітлені наукові положення, висновки та рекомендації щодо управління іміджем можуть бути використані керівниками суб'єктів ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica", . 2023. № 14(91). С. 135-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>*
2. Азізов С.П., Кожан Н.В. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С. 74–81. https://www.nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018_15_074.pdf*
3. Александрова С.А., Голуб М.Є. Стратегічне управління іміджем підприємств готельного господарства. «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.43-44. <http://surl.li/uinnx>
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера // *Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. с. 145-153. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/12377>*
5. Басій Н. Ф., Клок В. І., Коник М. І. Понятійний апарат іміджетворчих процесів та їх вплив на забезпечення ринкових переваг суб'єктів ринку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Львів, 2022. № 68 (2022). С. 47-53. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-07>*
6. Батченко Л., Гончар Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. С. 64–80. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157170>*
7. Баша І.М., Ремезь Ю.Б. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство. 2021. № 28. С.131–137. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>*

8. Білорус М. Імідж суб'єкта ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. Міжнар. студ. наук. конф. (Київ, 12 квіт. 2022 р.) Київ : Держ. торг.-екон. у-т, 2022. С. 30-34. Режим доступу:
<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/7b47ca9d142d6c39f35adbd0d67fe1f5.pdf#page=31>
9. Білорус М.О. Методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Львів, 18 листопада, 2022 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. с. 79-83.* <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022/13>
10. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету. № 4 (10), 2019 с. 30-39* <https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/30.pdf> DOI: 10.5281/zenodo.3834923
11. Боковець В.В., Письменний Р.С. Управління іміджем підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, 2022, №2(304), Том 1. С. 128-130.* [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-17](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-17)
12. Вербівська Л.В., Андрицький Б.О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства // *Регіональна економіка та управління. Випуск 4 (30). 2020. С.20-25.*
https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7589/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%E2%84%964%20%2830%29_2020%20%281%29.pdf
13. Гарбажій, К., Кайтанський, І., Близнюк, Т., & Сілаєва, О. (2024). Формування іміджу підприємства сфери послуг. *Development Service Industry Management, (3), 114–120.* [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(17))

- 14.Говорун І.В., Макарова В.В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209. <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29>
- 15.Гринько Т. В., Тімар І. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 85-90. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6(1)_19)
- 16.Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 7-12 DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>
- 17.Дячук М., Буга Н. Формування і підтримка іміджу підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 2 (9). С. 12–16
- 18.Завадинська, О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018, С.137–148. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_12
- 19.Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с
- 20.Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3640&i=13>
- 21.Кирич Н., Юрин Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації // *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
- 22.Кирніс, Н. (2023). Особливості формування іміджу ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). *Ресторанний і готельний*

- консалтинг. *Інновації*, 6(1), 37–47. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.1.2023.278470>
23. Колодка А.В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014, №1. С. 132–141. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_1_132_141.pdf
24. Корнеєв М.В., Кучер М.М., Третякова В.О. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 2 (82) / 2023. С. 50–58. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5557/1/10.pdf>
25. Корчинська О. О. Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 46–52. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.10.46](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.10.46)
26. Коценко М.С. Конкурентні переваги у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Випуск 43. С. 44–50. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7>
27. Кубко В. П., Діордієва І. В. Удосконалення корпоративного іміджу організації шляхом застосування ребрендингу. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 108. С. 149–151. http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/8260/1/%D0%93%D1%96%D0%BB%D0%B5%D1%8F_108_5.pdf
28. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 67–70. <http://surl.li/uioxb>
29. Леськова С., Пастущин С. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. №1 (01). 2023. С.39–43. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>
30. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Система формування іміджу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2018. №19, 82–85. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/53>

- 31.Лифар В., Мізін А. Використання інструментів цифрового маркетингу у формуванні іміджу закладів вищої освіти в Україні. *Věda a perspektivy*. 2023. №4 (23). С. 23-36. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4\(23\)-23-36](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4(23)-23-36)
- 32.Манн Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. (5 (05), 121-127. <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>
- 33.Марченко О.І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 444–448. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/90.pdf>
- 34.Масленніков, Є. І., Кашубський, А. А. Теоретичні аспекти формування іміджу суб'єкта господарювання готельно-ресторанної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018. 17 (3(40), 55–66. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3\(40\).148380](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3(40).148380)
- 35.Никифоренко В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. Вип. 4. С. 69–83. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/246/pdf/69-83.pdf>
- 36.Обелець Т.В. Бізнес-планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №23. С. 96-104. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>
- 37.Одінцева С.В., Артеменко Л.П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130972>
- 38.Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Молодий вчений*. 2015. № 5(2). С. 51-53. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/50.pdf>
- 39.Пасько М. І. Передумови формування іміджу сучасного підприємства. *«Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня–1 червня 2018 р.: тези доп. Х.:* ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 123-124. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19527>

- 40.Погосян К. В., Литвиненко К. О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 24-28. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-42>
- 41.Поклонська Л. С. Управління репутацією і іміджем підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, 15–16 листопада 2018 р., Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. – С. 224–226. <http://surl.li/uinlr>
- 42.Постова, В., Лук'янець, А. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*, 2020. №14. с. 63-67. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12>
- 43.Приймак Н.С., Іванова Н.С. VRIO–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін // *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2(48). С.69-75. <http://surl.li/owmjg>
- 44.Приходченко Я. В. Імідж та його структура в системі бренд-менеджменту підприємств // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 2. С. 291-297. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2011_2_50
- 45.Савіна Г.Г., Макачук Д.С. Сутність управління іміджем організації в сучасних умовах. // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. №1 (76). С. 257-263. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_35
- 46.Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 473-477. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf
- 47.Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38–1. С. 147–151. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_30).
- 48.Стрижеус Л. В., Лорві І. Ф., Тендюк А. О. Імідж як кінцевий продукт діяльності підприємства: теоретичний підхід // *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 257-266. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_41

- 49.Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. // *Ефективна економіка*. 2015. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf
- 50.Федорова В. О. Формування іміджу автотранспортного підприємства: монографія. Харків: ХНАДУ, 2017. 120 с.
- 51.Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. // *Економіка та управління*. 2019. № 6. С. 68–74.
- 52.Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1 (57), с. 24–31. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
- 53.Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Формування іміджу організації : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 111 с.
- 54.Шейко Ю. О. Пріоритети інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5(32). С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-12>
- 55.Шимко О.В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*, 2019. №1. С. 440-446. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-440_446.pdf
- 56.Шульга О.А. Організаційно-економічні засади формування корпоративного іміджу торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2022. Вип. 77. С. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-17>
- 57.Язіна В. А., Стеблюк Н. Ф., Третьякова В. О. Управління іміджем підприємства гостинності та особливості його формування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 86-93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_15.
- 58.Якимова Н., Марценюк О., Кремінський В. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*, 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-57>

59. Adigüzel, Z., & Yazıcı, B. (2019). Analysis of the effects of corporate image on purchasing behaviors in insurance companies. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 935–954. <https://doi.org/10.35826/ijoess.2609>
60. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120.
61. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* / J. B. Barney - Addison-Wesley Publishing, Mass, 2012. 381 p.
62. Barney Jay B., Hesterly William S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Global Edition, 6th Edition. Utah University. Pearson. 2018. 544 pp
63. Bekar, A., & Gövce, M. (2019). Restoran seçiminde çeşitlilik arama niyeti. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3108–3123.
64. Bengül, S. S., & Güven, Ö. Z. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde fiziksel ortam kalitesi, yiyecek kalitesi ve servis kalitesinin algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(42), 375–406. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.657536>
65. Cuesta-Valino, P., Gutierrez-Rodríguez, P., & García-Hench, B. (2022). Word of mouth and digitalization in small retailers: Tradition, authenticity, and change. *Technological Forecasting & Social Change*, 175, Article 121382. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121382>
66. El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007>
67. Hatta, I. H., Aryani, F., & Rachbini, W. (2018). Analysis of corporate image and purchase intention factors. *International Journal of Business, Economics and Law*, 17(5), 91–97.
68. Hwang C. L., Yoon K. P. (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag, 259 p.
69. Kim, J.-H., Song, H., & Youn, H. (2020). The chain of effects from authenticity cues to purchase intention: The role of emotions and restaurant image. *International*

Journal of Hospitality Management, 85, Article 102354.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102354>

70. Liu, C.-H., Gan, B., Ko, W.-H., & Teng, C.-C. (2022). Comparison of localized and foreign restaurant brands for consumer behavior prediction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, Article 102868. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102868>
71. Popović, A., Ivanović-Đukić, M., Milijić, A. Smart economic development in European countries [Electronic resource]. *The European Journal of Applied Economics*. 2022. T. 19. № 1. Pp. 42–54. URL: <https://doi.org/10.5937/ejae19-33906>
72. Restaurant marketing as key to the growth of your business. URL : <https://extrabrain.net/restaurant-marketing/> (accessed: 09.03.2024)
73. Sharma, N. (2022, October 20). What is image analysis, and how can it grow your brand? NetBase Quid. <https://netbasequid.com/blog/image-analysis/>
74. Triatmanto, B., Respati, H., & Wahyuni, N. (2021). Towards an understanding of corporate image in the hospitality industry East Java, Indonesia. *Helion*, 7(3), 2–7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06404>
75. Yazid, A., Mkheimer, I., & Mahmud, M. (2020). The effect of corporate image on customer loyalty: The mediating effect of customer satisfaction. *The Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(2), 124–138.
76. Yusuf, A., & Batu, R. L. (2020). Could brand image affect companies facing competitiveness? In R. Hurriyati, B. Tjahjono, A. G. Abdullah, Sulastri, & Lisnawati (Eds.), *Advances in Business, Management and Entrepreneurship [Conference proceedings]* (pp. 234–238). CRC Press.



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ.
ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2024
СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ:
ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ ДЛЯ УКРАЇНИ

СЕРТИФІКАТ

УЧАСНИКА

Білорус Марія

ДЕКАН ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ



АНЖЕЛА ІГНАТЮК



ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2024. СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ ДЛЯ УКРАЇНИ



UKRAINE



ІМІДЖ ЛІДЕРА РИНКУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Білорус Марія Олегівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
І курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Фірсова С. Г.

MARKET LEADER'S IMAGE AS A COMPONENT OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC POSITIONING

These theses deal with methodological recommendations for determining the strategic positions of the organization's image components. The author offers to combine the approach to determining the competitive strategy according to F. Kotler and the modified BCG matrix. This matrix distributes image components based on their success rates and the level of maintaining a positive image. The proposed method has an advantage. It is based on the internal analysis of the image components of one organization, and not on evaluating the potential of competitors.

Складні та суперечливі процеси глобалізації бізнесу, економічна криза, прискорення технологічних нововведень, обмеженість ресурсів тощо – все це характеристики сучасного етапу розвитку економіки, які призводять до стрімкого посилення конкуренції між організаціями. Слід також відмітити, що лідери ринку утримують свої конкурентні позиції не лише за рахунок товарів (послуг), акцент зміщується в бік так званих нематеріальних активів організації. Так, серед найбільш пріоритетних завдань, на нашу думку, є необхідність формування та утримання стратегічної конкурентної позиції іміджевого лідерства організації.

Стратегічна орієнтація в конкуренції різниться в першу чергу залежно від того, яке конкурентне становище посідає організація. Так, зокрема, Ф. Котлер [2], виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера, члендженера (претендента на лідерство), послідовника та нішера (новачка).

Завданням дослідження є визначення стратегічної конкурентної позиції за окремими складовими іміджу організації з метою надання подальших стратегічних рекомендацій їх розвитку.

Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики, розробки системи стратегій для підприємства і його стратегічних бізнес-одиниць (СБО), є матричні підходи, зокрема на основі матриць General Electric (GE) / McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell / Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Літтла (ADL / LC), SPACE-аналізу, Hofer & Schendel, SWOT-аналізу, GrowsShare Matrix [3].

Найвідомішим серед перерахованих методичним інструментом аналізу корпоративного портфеля є матриця BCG, розроблена у 1968 році, сутність якої полягає у класифікації асортиментних одиниць компанії за значеннями росту отриманих грошових потоків і відносної частки на ринку, з подальшою рекомендацією стратегії розвитку для кожної групи одиниць [2]. У подальших дослідженнях різні науковці використовували матрицю BCG для різних галузей та різних цілей. Вважаємо, що використання матриці BCG у класичному вигляді не завжди виявляється можливим (новий продукт, нова компанія тощо) та потребує модифікації.

У межах нашого дослідження пропонуємо взяти за основу матрицю BCG з метою визначення стратегічної позиції іміджевого лідерства організації, шляхом класифікації окремих складових іміджу на основі оцінки потенціалу їх успішності.

Встановлення кількісної межі віднесення окремих складових іміджу організації до певної категорії (позиції) пропонуємо здійснювати шляхом використання двох показників, кожен з яких є інтегральним та визначається сукупністю одиничних критеріїв, а саме:

1. Успішність іміджу організації:

- унікальність (рідкість) – володіння унікальною неповторною складовою іміджу;
- впізнаваність – зрозумілість та дієвість складових іміджу на основних стейкхолдерів;
- ефективність – економічний та соціальний вплив складових іміджу на результати діяльності організації;
- критичність – важливість для успіху організації та високий потенціал подальшого розвитку складових іміджу.

2. Рівень утримання позитивного іміджу організації:

- відтворюваність (складність імітації) – враховує наскільки складно конкурентам імітувати складову іміджу;
- вразливість – можливість складових іміджу протистояти загрозам;
- відновлюваність – швидкість відтворення складових іміджу після негативного впливу;
- стійкість – потенціал до тривалого успішного використання складових іміджу.

За результатами аналізу резервів посилення успішності іміджу організації та підвищення рівня утримання позитивного іміджу пропонуємо всі складові іміджу поділити на категорії:

Позиція лідера – включає складові іміджу організації, які є унікальними, абсолютно зрозумілими та дієвими стосовно основних стейкхолдерів організації. Також ці складові іміджу мають високий потенціал подальшого розвитку та є стратегічно важливими для успіху організації, оскільки приносять їй як економічний, так і соціальний ефекти (повністю перекривають витрати на їх розробку та утримання). Також вони не вимагають значних інвестицій. Окрім цього конкуренти практично не мають можливості їх імітувати, а самі складові іміджу стійкі до зовнішніх загроз. Основна стратегія дії на ринку – це утримання існуючої позиції без спроб розширення впливовості.

Позиція претендента на лідерство – включає складові іміджу організації, які є унікальними, абсолютно зрозумілими та дієвими стосовно основних стейкхолдерів організації. Також ці складові іміджу мають високий потенціал подальшого розвитку та є стратегічно важливими для успіху організації, оскільки приносять їй як економічний, так і соціальний ефекти (повністю перекривають витрати на їх розробку та утримання). Також до цієї позиції можуть потрапити нові складові іміджу, які за умови інвестицій можуть значно збільшити економічний та соціальний ефекти. Але поряд із цим організація не має достатньо можливостей для протидії зовнішнім загрозам, досить довго відновлюється після негативного впливу на окремі складові іміджу, а конкуренти можуть із легкістю імітувати іміджеві складові успіху.

Позиція послідовника – включає складові іміджу організації, які не є унікальними на ринку та не є критичними з позиції стратегічного розвитку організації, також вони є слабо помітними основним стейкхолдерам, оскільки ідентичні складові іміджу також представлені у конкурентів. Поряд із цим ці складові мають високий потенціал до тривалого використання, а також є стійкими щодо зовнішніх загроз та швидко відновлюваними. Це, у свою чергу, потребує значних інвестицій, ефект від яких має високий ступінь невизначеності та його складно передбачити, тому інвестувати в їх розвиток слід з обережністю та лише за наявності вільних коштів.

Позиція новачка – включає складові іміджу організації, які є недостатньо зрозумілими та недієвими стосовно основних стейкхолдерів, а також не є важливими для організації. Інвестування у їх підтримку та використання в такому вигляді є недоцільним. Проте не завжди цих складових слід позбуватися, оскільки вони можуть давати додаткові конкурентні переваги та бути необхідними складовими іміджевої політики організації, варто лише мінімізувати їх присутність та намагатися зменшити вплив на них загроз. Також слід відзначити, що при застосування «реабілітаційних» заходів деякі зі складових іміджу, що потрапили до цієї позиції, можуть перейти в іншу – більш перспективну.

Візуалізація запропонованої класифікації наведена на рис. 1.

Рівень утримання позитивного іміджу організації	<i>Високий</i>	<u>Позиція послідовника</u>	<u>Позиція лідера</u>
	<i>Низький</i>	<u>Позиція новачка</u>	<u>Позиція претендента на лідерство</u>
		<i>Низька</i>	<i>Висока</i>
Успішність іміджу організації			

Рис. 1. Матриця стратегічного позионування організації-лідера за складовими іміджу

Джерело: власна розробка автора

Запропонована варіація матриці відрізняється методичними особливостями віднесення складових іміджу організації до квадрантів матриці. Також модифікована матриця має перевагу, пов'язану з тим, що вона базується на аналізі складових іміджу лише однієї організації, що, у свою чергу, не потребує оцінки потенціалу конкурентів. Окрім цього, запропонована методика є ефективним інструментом стратегічного аналізу, а її результати можуть бути використані у процесі розробки та обґрунтування корпоративної стратегії.

1. Boston Consulting Group. What Is the Growth Share Matrix? 2022. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>.
2. Kotler, P. Marketing Management. Global Edition. 2016. URL: https://www.academia.edu/43169301/Marketing_Management_Kotler
3. Rudnicki, W., Vagner, I. Methods of Strategic Analysis and Proposal Method of Measuring Productivity of a Company. *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2014. № 2 (25). С. 175–184.

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет технологій та дизайну
Саутгемптонський університет (Велика Британія)
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Міжнародна академія прикладних наук в м. Ломжа
(MANS) (Республіка Польща)
Університет Бізнесу (Wyższa Szkoła Biznesu w
Dąbrowie Górniczej, Республіка Польща)
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ЗБІРНИК ТЕЗ

**II Всеукраїнської науково-практичної
конференції молодих учених та студентів**

**Домінанти соціально-економічного розвитку
України у нових реаліях**



перспектив маркетингу на підприємствах.....	126
Калімбет І.А., Шіковець К.О. Facebook як рекламний інструмент для бізнесу	128
Лапшина Т.В., Городянська Л. В. Роль діджиталізації туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.....	131
Гордієнко А. В., Семенюк Л.Л. Вплив рекламних та маркетингових стратегій на розвиток культурно-пізнавального туризму.....	133
Павліш Т., Раделицька І., Ковальчук О.І. Адаптація маркетингу в умовах війни.....	135
Бурка Б. Тренди розвитку маркетингових технологій в умовах діджиталізації.....	136
Білорус М.О., Фірсова С.Г. Роль цифрового маркетингу у формуванні іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу.....	139
Головань Д.М., Комлев А.М. Інтерактивний контент як елемент успішного маркетингу в епоху діджиталізації.....	141
Баба С.М., Кузьменко О.М. Причини глобалізації світової економіки.	143
Барановський Д.С., Квіта Г.М. Маркетинг у сфері відеоігор	145
Ахбаш А. С. Тренди розвитку маркетингових технологій у підприємстві в умовах діджиталізації.....	147
Тікан Т.В., Шіковець К.О. Актуальні тренди розвитку маркетингу торгівельних підприємств.....	150
Кошова О.О., Шіковець К.О. Статистичний аналіз хлібобулочних виробів.....	153
Овсієнко А.С., Бєбко С.В. Маркетинговий інструментарій дослідження туристичного ринку України.....	156
Матренок Н.Р., Шіковець К.О. Концепції та проблеми екологічного маркетингу.....	158
Щербань А-М., Квіта Г.М., Виклики та перспективи цифрової трансформації в маркетингу.....	160
Ярош А.О., Квіта Г.М. Особливості маркетингової стратегії державних органів управління.....	162
Городецький Ю.В. Просування та розвиток брендів у соціальних мережах.....	164
Савоченко М.О., Шіковець К.О. Маркетинговий аналіз ринку солодощів України.....	166
Сіренко В.Ю., Бєбко С.В. Маркетингова стратегія ТОВ «Нова пошта»	169

ПЛАТФОРМА 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНІ НАЦІОНАЛЬНІ ГОСПОДАРСЬКІ СИСТЕМИ

Бондаренко Б.С., Ольшанська О.В. Розвиток цифрових бізнес-моделей.....	171
---	-----

УДК 339.138

Білорус М.О., здобувач освіти
Фірсова С. Г., науковий керівник, к.е.н., доц.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

В умовах цифровізації настала ера маркетингу 4.0 (цифрового маркетингу), який стає найбільш ефективним інструментом формування позитивного іміджу організацій, значно підвищує їх впізнаваність та рівень лояльності основних споживачів, що набуває особливої актуальності в роботі суб'єктів ресторанного бізнесу. Починаючи з часів пандемії коронавірусу і до сьогодення (умов війни) сторінки у соціальних мережах та сайти організацій стають по суті основним каналом інформації про ресторани та їх продукцію і послуги.

Слід зазначити, що цифровий маркетинг – це сучасний вид маркетингової діяльності, який за допомогою цифрових технологій формує і реалізує комунікації з цільовою аудиторією у віртуальному та реальному середовищах [3].

Цифровий маркетинг 4.0 – це практика просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів зв'язку для своєчасного, актуального, індивідуального та економічно ефективного спілкування зі споживачами [1].

Підтвердженням важливості цифрового маркетингу у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу є результати опитування, проведеного інтегрованим маркетинговим агентством *Extrabrain*s, в якому зазначено, що «75% інтернет-користувачів здійснюють покупку продукту, тому що бачили його в соціальних мережах, 61% споживачів знаходять ресторани і бари з різних соціальних мереж, 90% підприємств визнають, що їх використання в соціальних мережах збільшує їхній вплив на споживачів, понад 50% власників бізнесу усвідомлюють, що використання соціальних мереж сприяє оптимізації продажів [5].

За даними результатів досліджень ресторанного ринку, озвучених на одній з експертних сесій *NRA Show*, 71% відвідувачів закладів важлива можливість замовити їжу на виніс; 52% гостей чекають у ресторані безкоштовний Wi-Fi; 47% людей розраховують, що в закладі можна зробити попереднє замовлення по телефону; 78% мілленіалів шукають меню закладу в Інтернеті; 32% мілленіалів вже платять через *Apple Pay* і *Google Pay* [4].

Це свідчить про те, що гості суб'єктів ресторанного бізнесу стають все більш вибагливішими не лише до питань щодо рівня обслуговування, чистоти або якості, а вимагають від закладів підвищення їх технологічності (можливості аналізу відгуків, швидкого прийому замовлень тощо), тобто активного впровадження інструментів цифрового маркетингу.

За результатами проведеного Гросул В.А. та Балацької Н.Ю. дослідження визначено перелік основних методів цифрового маркетингу, які можуть бути використані під час здійснення антикризового менеджменту суб'єктами ресторанного бізнесу в сучасних умовах: контекстна реклама, ретаргетинг, *Big Data*, мобільний маркетинг, email-маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг у соціальних мережах (SMM), оптимізація в соціальних мережах (SMO) та оптимізація в пошукових системах (SEO) [2].

Використання методів та інструментів цифрового маркетингу неоднозначно впливає на формування іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу. Так, зокрема, цифрова реклама може здаватися занадто дратівливою, а наявність негативних відгуків та сайтів або в соціальних мережах може негативно вплинути на імідж закладу. Хоча поряд з цим саме методи цифрового маркетингу (такі як просування у соціальних мережах, оптимізація у пошукових системах, контекстна реклама тощо) сприяють

підвищенню рівня впізнаваності ресторану, значно збільшують охоплення цільової аудиторії та підтримують її лояльність.

Окремими елементами позитивного іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу є їх клієнтоорієнтованість та емоційний зв'язок з гостями, підвищенню рівня розвитку яких сприяє саме цифровий маркетинг. Отже, ефективна стратегія цифрового маркетингу має велике значення та відкриває нові можливості для формування та підтримки позитивного іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу.

Література

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica", . 2023. № 14(91). С. 135-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>*
2. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 7-12 DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>
3. Лифар В., Мізін А. Використання інструментів цифрового маркетингу у формуванні іміджу закладів вищої освіти в Україні. *Věda a perspektivy*. 2023. №4 (23). С. 23-36. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4\(23\)-23-36](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4(23)-23-36)
4. Шейко Ю. О. Пріоритети інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5(32). С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-12>
5. Restaurant marketing as key to the growth of your business. URL : <https://extrabrain.net/restaurant-marketing/> (accessed: 09.03.2024)

АНОТАЦІЯ

Білорус М.О. *Управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу.* – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад управління іміджем організації та розробка практичних рекомендацій щодо покращення методичного забезпечення оцінювання рівня його розвитку за складовими, а також визначення умов щодо його використання в управлінні організацією.

Роботу присвячено дослідженню питань управління іміджем суб'єкта ресторанного бізнесу. У роботі обґрунтовано сутність та необхідність управління іміджем організації в розрізі основних концепцій. Узагальнено та розширено класифікацію характеристик та функцій іміджу. Проведено детальний аналіз підходів до управління іміджем. Автором досліджено особливості формування іміджу суб'єктів ресторанного бізнесу та виділено основні його складові. Наведено характеристику діяльності ресторану «B&V espresso bar». Запропоновано та апробовано методичні рекомендації щодо оцінки рівня розвитку іміджу за складовими. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг окремих складових іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу. Побудовано матрицю конкурентного профілю та радар конкурентоспроможності ресторану «B&V espresso bar». Проведено оцінку ступеню внеску кожного критерію складової іміджу організації у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі VRIO-аналізу. Запропоновано два проєкти щодо посилення складової «імідж споживача», а саме: проєкт 1 «автоматизація процесів обслуговування споживачів (електронне меню)»; проєкт 2 «обґрунтування вибору інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення ступеню інформованості про заклад».

Ключові слова: імідж організації, управління іміджем, суб'єкт ресторанного бізнесу, складові іміджу, рівень розвитку іміджу організації, конкурентний профіль, радар конкурентоспроможності, VRIO-аналіз.

ANNOTATION

Bilorus Mariia, *Image Management of a Restaurant Business Entity.* – Manuscript.

Master's qualification thesis in the specialty 073 "Management" of the educational and professional program "Management of Organizations and Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the study is to deepen the theoretical and methodological foundations of organizational image management and to develop practical recommendations for improving the methodological support for assessing the level of its development by components, as well as to determine the conditions for its application in organizational management.

The work is devoted to the study of issues related to the image management of a restaurant business entity. The essence and necessity of managing the organization's image within the framework of major concepts are substantiated in the paper. The classification of image characteristics and functions is generalized and expanded. A detailed analysis of approaches to image management is carried out. The author explores the peculiarities of image formation in restaurant business entities and identifies its main components. The activities of the restaurant "B&B espresso bar" are characterized. Methodological recommendations for assessing the level of image development by components are proposed and tested. Methodological support for evaluating the competitive advantages of individual image components of a restaurant business entity is proposed. A competitive profile matrix and a competitiveness radar of the "B&B espresso bar" restaurant are developed. The contribution level of each criterion of the organization's image component to the formation of a sustainable competitive advantage is assessed using the VRIO analysis model. Two projects aimed at strengthening the "consumer image" component are proposed, namely: Project 1 – "Automation of customer service processes (electronic menu)"; Project 2 – "Justification of the choice of digital marketing tools in order to increase awareness about the establishment."

Keywords: organization image, image management, restaurant business entity, image components, image development level of the organization, competitive profile, competitiveness radar, VRIO analysis.