

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління іміджем підприємства ресторанного бізнесу»

Виконавець

студентка факультету менеджменту обліку
та інформаційних технологій

Таран Оксана Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність іміджу підприємства: теоретичні засади	5
1.2. Методи оцінювання іміджу підприємства	9
1.3. Формування іміджу на засадах клієнторієнтованого підходу	11
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»	20
2.1. Аналіз тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Октопус ЛЛП»	27
2.3. Оцінювання іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП»	34
2.4. Управління іміджем ТОВ «Октопус ЛЛП»	41
ВИСНОВОК	55
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність. Імідж підприємства ресторанного бізнесу є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на рівень довіри, лояльність споживачів і конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах високої конкуренції та змін споживчих очікувань формування та управління позитивним іміджем стає ключовим фактором успішної діяльності. Від того, як споживачі сприймають бренд, залежить їхня готовність обирати саме цей заклад, повертатися знову та рекомендувати іншим. Системне управління іміджем дозволяє підприємству вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами, зміцнювати репутацію та підвищувати ринкову позицію. Це, своєю чергою, позитивно впливає на фінансові результати та стійкість бізнесу. Саме тому питання ефективного управління іміджем є надзвичайно актуальним і потребує глибокого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління іміджем та застосування отриманих знань при розробці заходів з підвищення рівня іміджу підприємства ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління іміджем
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»
3. Розробити заходи з управління іміджем ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП»;
4. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «ОКТОПУС ЛЛП».

Предметом дослідження є процес управління іміджем підприємства.

У роботі запропоновано програму заходів, що полягають у стандартизації операційної діяльності та запровадженні SOP-процедур направлених на підвищення рівня іміджу підприємства ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність іміджу підприємства: теоретичні засади

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища значення іміджу організації невіддільно зростає. Як обґрунтовано Леськовою С. В., Пастущиним С. М., створення та підтримка позитивної ділової репутації, а також формування цілісного корпоративного образу є стратегічно важливими завданнями для підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з комунікацією із зовнішніми стейкхолдерами. Імідж виступає не лише чинником, що впливає на рівень попиту на продукцію чи послуги компанії, а й на рівень довіри інвесторів і соціально-психологічний клімат у трудовому колективі [29, с.5].

На думку Галюк В., імідж підприємства є складною управлінською категорією, що має міждисциплінарний характер і розглядається у контексті стратегічного менеджменту, соціальних комунікацій та бренд-менеджменту. У висококонкурентному середовищі саме імідж дедалі частіше стає об'єктом конкуренції, витісняючи традиційні порівняння товарів або послуг[6]. Позитивний імідж, як вважає у власному дослідженні Яшкіна Н. В., перетворюється на репутаційний капітал, що забезпечує стабільну конкурентну перевагу [53, с.125].

У широкому трактуванні імідж організації — це уявлення, що формується і поширюється в суспільстві щодо сутнісних характеристик підприємства. У вузькому розумінні, за Кузіною А., це свідомо сконструйований ринковий образ компанії, який за допомогою символічних асоціацій надає їй додаткових змістових характеристик, позитивно сприйраних аудиторією.

Імідж також виконує функцію привабливого символу, який справляє емоційно-психологічний вплив на споживача, що в окремих випадках може мати маніпулятивний характер. Як наголошує Кирпа Ю. В., доцільним є поділ іміджу на внутрішній (внутрішнє сприйняття працівниками) та

зовнішній (сприйняття зовнішніми учасниками ринку). Обидва виміри перебувають у постійній взаємодії та визначають загальну ефективність корпоративного позиціонування [14].

Формування іміджу — це складний і поетапний процес, що потребує системного підходу, моніторингу та корекції. На думку Ковальчук І. В., помилки або недооцінка окремих етапів цього процесу можуть призвести до руйнування сформованого позитивного образу компанії, а іноді й до втрати ринкових позицій [20, с. 135].

Попри наявність напрацювань у теорії та практиці формування іміджу, залишаються відкритими питання щодо адекватної оцінки іміджу з боку безпосередніх споживачів. Саме споживач виступає головним оцінювачем якості продукції, рушієм змін та носієм зворотного зв'язку, що потребує включення його думки в іміджеву стратегію компанії [29].

Методологічна основа досліджень у цьому напрямі, за Івановим О. П., повинна поєднувати загальнонаукові принципи з емпіричними методами, зокрема кількісним і якісним аналізом, інструментами економіко-статистичного моделювання та поведінкової економіки [31].

Міжнародний досвід підтверджує, що створення впізнаваного, комплексного та репутаційно значущого іміджу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Як доводить Перевертайло О., імідж виконує низку функцій: ідентифікаційну (створення пізнаваного образу), емоційно-психологічну (формування позитивного емоційного ставлення), комунікативну (підтримка маркетингових комунікацій), репутаційну (посилення довіри), соціально-психологічну (закріплення очікувань і поведінкових моделей у суспільстві) [33].

Формування іміджу, за Кравченко Є. С., Дібровою Т. Г., має базуватися не лише на маркетингових інструментах (візуалізація, емоційний брендинг тощо), а й бути глибоко інтегрованим у стратегію розвитку компанії. Це — цілісний управлінський процес, орієнтований як на актуальних, так і на потенційних споживачів, партнерів і зацікавлені сторони [21].

Таблиця 1.1

Теоретичні засади формування іміджу підприємства

Досліджувані аспекти	Змістовні аспекти формування іміджу підприємства
Принципи	Цілеспрямованість і розвиток; корпоративне планування і контроль; реалістичність і відкритість дій менеджменту; подвійний виклик (звернення до свідомості та підсвідомості споживача); безперервне посилення впливу (аргументоване й емоційне звернення до цільової аудиторії)
Підходи	Маркетинговий; виробничо-економічний; клієнтський; кадровий
Етапи	Визначення потреб і очікувань цільової аудиторії; виявлення сильних і слабких сторін об'єкта; адаптація характеристик об'єкта до вимог аудиторії; трансформація характеристик у вербальні, візуальні та подієві форми
Засоби	Позиціонування; маніпулювання; емоціоналізація; деталізація; форматування; вербалізація; дистанціювання; міфологізація; візуалізація
Особливості	«Зіткнення» інституційної та повсякденної реальностей, в результаті якого формуються спільні практики, фонові очікування, що поділяються учасниками взаємодії; залежність від специфіки діяльності підприємства

Джерело: систематизовано за [3,8]

Успішність іміджевої стратегії багато в чому залежить від урахування психологічних чинників: сприйняття форми, кольору, символіки, внутрішньої культури. Водночас необхідно системно аналізувати оцінки іміджу з боку цільової аудиторії, аби коригувати образ компанії відповідно до очікувань і стереотипів.

Стереотипізація є центральним механізмом побудови іміджу, що дає змогу управляти ним у напрямку від негативного до позитивного. Водночас реалізація іміджевих стратегій пов'язана з витратами — реклама, корпоративна соціальна відповідальність, PR-кампанії, медіапублікації — і вимагає точного розрахунку економічної доцільності.

Зрештою, позитивний імідж, що базується на системній оцінці й стратегічному управлінні, стає основою довіри до підприємства та його стійкого успіху на ринку. Він має бути інтегрований у загальну систему управління та узгоджений із ціннісною платформою компанії.

Особливо важливо для ІТ-сфери впроваджувати політику, спрямовану на створення впізнаваного бренду та сильної репутації. Це можливо за допомогою таких інструментів:

1. Активне використання соціальних мереж для підвищення клієнтоорієнтованості та формування бажаного образу компанії.
2. Проведення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів.
3. Участь у суспільно важливих ініціативах (КСВ-проекти).
4. Організація та участь у благодійних заходах.
5. Створення візуального стилю, який підкреслює унікальність компанії.

Для ефективного формування іміджу необхідно вивчити цільову аудиторію, ринок і конкурентів, а також розробити власну систему цінностей. Значну роль відіграє корпоративна айдентика: логотип, шрифти, кольорова палітра — елементи, що формують запам'ятовуваність бренду.

Постійна комунікація з громадськістю та вчасне реагування на запити й відгуки допомагають формувати довіру. Рекламні інструменти дозволяють донести ключові переваги компанії до широкого кола споживачів. Таким чином, імідж стає невіддільною частиною стратегічного планування.

Багато компаній залучають зовнішніх фахівців для розробки стратегії формування та захисту іміджу. Це дозволяє визначити сильні сторони організації, а також усунути слабкі місця.

Слід розрізняти:

- **Внутрішній імідж** — ставлення співробітників до компанії, що формується на основі корпоративної культури, цінностей і менеджменту.
- **Зовнішній імідж** — сприйняття компанії клієнтами, партнерами та інвесторами.

Для підвищення конкурентоспроможності слід одночасно розвивати обидва типи іміджу. Позитивний внутрішній імідж сприяє ефективному управлінню процесами, а зовнішній — залученню клієнтів, партнерів і талановитих спеціалістів.

Сильний імідж компанії допомагає:

- утримувати клієнтів та залучати нових;
- формувати довіру до бренду;
- створювати конкурентні переваги;
- залучати висококваліфікованих фахівців;
- успішно проходити кризові періоди

Використання цифрових технологій, зокрема інтернет-маркетингу, забезпечує переваги над традиційними методами: менші витрати, швидке охоплення аудиторії, зручність для користувачів, включно з людьми з обмеженими можливостями.

Отже, формування іміджу — це стратегічний процес, що вимагає комплексного підходу, включно з активним використанням digital-інструментів, глибоким аналізом ринку та цільової аудиторії. Лише системне й послідовне управління брендом дозволяє досягти стійкого успіху в умовах конкурентного середовища.

1.2. Методи оцінювання іміджу підприємства

На даному етапі наукового дослідження здійснюється спроба оцінити імідж компанії з використанням науково обґрунтованого підходу. В економічній науці сформовано низку методичних підходів до вимірювання іміджу організації, які, як правило, класифікуються за типом ринку, галузевою специфікою та особливостями репутаційного сприйняття. Водночас наявні підходи рідко враховують аспект привабливості компанії для працівників, як актуальних, так і потенційних чи колишніх, що обґрунтовує необхідність формування універсального індикатора іміджу, не обмеженого галузевою чи функціональною належністю.

Запропонована Барковою Ю. Ю. науково-методична концепція передбачає використання оцінки іміджу на основі думок трьох категорій працівників: потенційних, чинних та колишніх. Такий підхід враховує

поведінкові особливості людської природи, зокрема ефект завищених очікувань у потенційних та колишніх співробітників, а також інформаційну асиметрію щодо внутрішніх процесів компанії [4].

Потенційні працівники, відповідаючи на запитання анкети, зазвичай не володіють повною інформацією про організацію. Їхнє уявлення ґрунтується переважно на зовнішніх джерелах, медіа та рекламних повідомленнях, що, у поєднанні з бажанням працевлаштування, спричиняє зміщення оцінки в позитивний бік.

Колишні працівники, навпаки, володіють реальним досвідом, проте їхні очікування, як правило, не справдилися з різних причин (зокрема через особисті або організаційні чинники), що зумовлює негативне зміщення їхньої оцінки.

Таким чином, середні значення оцінок потенційних і колишніх працівників мають здатність взаємно врівноважуватися, а поточні співробітники — завдяки безпосередній участі в робочих процесах — надають найбільш нейтральну та об'єктивну оцінку, вільну від зовнішніх очікувань.

Кирпа Ю. В. у власному дослідженні обґрунтовують оцінювання на основі анкетування з урахуванням методики збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон, яка охоплює чотири аспекти [14]:

- операційний (клієнтський або виробничий);
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток персоналу;
- фінансовий;

Методика оцінювання іміджу підприємства ґрунтується на формально-кількісному підході із застосуванням п'ятибальної шкали. Респонденти оцінюють твердження про підприємство, де 5 балів відповідає твердженню "так", а 1 — "ні", з проміжними градаціями для уточнення ставлення. Така шкала дозволяє кількісно виміряти суб'єктивні враження й узагальнити їх у вигляді числових показників. На основі відповідей формується комплексний

індекс іміджу, який може бути використаний для стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень. Метод забезпечує об'єктивність та зручність порівняння результатів у динаміці.

Використання формально-кількісного методу дозволяє здійснити інтерпретацію відповідей та побудувати комплексний індекс іміджу організації, релевантний до управлінських потреб [14].

1.3. Формування іміджу на засадах клієнторієнтованого підходу

На думку Кирчата І. М., Приходько Д. О., клієнтоорієнтованість на сучасному етапі розвитку ринку є одним із ключових елементів маркетингової стратегії підприємств ресторанного бізнесу [16, с.185]. Як обґрунтовано Ковалевським В. О., основою цієї концепції є розуміння того, що споживач виступає головним джерелом доходу підприємства, а отже, забезпечення сталого зростання можливе лише за умови пріоритетності задоволення його потреб [18, с.248].

Попри широке визнання важливості орієнтації на клієнта серед науковців і практиків, одноставного трактування терміна «клієнтоорієнтованість» у науковому дискурсі досі не сформовано. У зарубіжній літературі використовуються такі близькі за значенням поняття, як «customer orientation», «customer centrality», «customer focused» і «customer driven», які, як правило, перекладаються як «клієнтоорієнтованість». У низці джерел до них додається ще й поняття «ринкова орієнтація» (market orientation), що також часто ототожнюється з клієнтоорієнтованим підходом [28, с.28; 30, с. 48].

Як обґрунтовано Литвинець Л. Ф., еволюція клієнтоорієнтованості проходила кілька послідовних етапів: від критики продуктово орієнтованого підходу до впровадження концепції клієнтоцентричності, що передбачає побудову всієї діяльності підприємства навколо споживача та його потреб [28, с. 25]. Основи цього підходу були закладені ще в 1960–1980-х роках у

працях Теодора Левітта і Філіпа Котлера, які наголошували на важливості переходу від виробничої до маркетингової логіки управління бізнесом.

За результатами дослідження Савицької Н.Л., сучасна парадигма клієнтоорієнтованості в ресторанному бізнесі базується на концепції «customer centrlicity», що передбачає не лише задоволення потреб клієнтів, а й активне залучення їх до формування бізнес-процесів. Це вимагає від підприємств впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, які формуються знизу вгору: від вивчення окремого клієнта до формування загальної маркетингової стратегії [17, с.114].

На думку Халіна В., Васильєва Т., впровадження таких стратегій супроводжується застосуванням комплексу маркетингових інструментів, зокрема: вибір цільового клієнта, побудова ефективної комунікації, мультиканальне управління продажами, розвиток лояльності та управління прибутковістю кожного споживача [43, с.83-88].

Як показано у дослідженні Папенко Л. М., підприємства ресторанного бізнесу, що дотримуються клієнтоорієнтованого підходу, мають низку спільних ознак: фокус на клієнті як на головному джерелі доходу; залучення кожного співробітника до забезпечення високої якості обслуговування; глибоке знання потреб клієнтів; прагнення перевершити їх очікування. Ці риси формують позитивний імідж підприємства в очах споживача, що є критично важливим у сфері гостинності [32, 68].

Таким чином, концепція клієнтоорієнтованості, за Терлецькою Ю. О., виступає основою формування стратегії управління іміджем у ресторанному бізнесі. Проте, як зазначає дослідник, подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на адаптацію цієї моделі до особливостей В2С-сектору в умовах економік, що розвиваються, зокрема в галузі громадського харчування, де специфіка поведінки споживачів та конкурентного середовища вимагає гнучкого та чутливого до змін підходу [38, с. 101-104].

На думку Халіна В. Ю., концепція клієнтоорієнтованості у сфері ресторанного бізнесу охоплює не лише задоволення поточних запитів

клієнтів, але й передбачення їх майбутніх очікувань, що є визначальним чинником у формуванні позитивного іміджу підприємства [42, с.76]. Як обґрунтовано Шевченко А. В., Бичуля М. І., ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами передбачає створення довгострокових відносин, що забезпечують сталий прибуток і сприяють підвищенню лояльності споживачів [50, с. 154].

За результатами дослідження Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І., клієнтоорієнтованість виступає ключовим інструментом не лише залучення, а й утримання гостей закладу, що є особливо актуальним для ресторанного бізнесу, де повторне відвідування клієнтів свідчить про ефективність сервісної стратегії. У цьому контексті значну роль відіграє пропозиція додаткових послуг, що не лише відповідають стандартам обслуговування, а й перевищують очікування клієнтів, демонструючи прагнення закладу до індивідуалізації підходу до кожного гостя [11, с. 14].

Як зазначає Савицька Н.Л., прогнозування потреб клієнтів та гнучке реагування на зворотний зв'язок, зокрема через аналіз відгуків на онлайн-платформах, дозволяє підприємству не лише коригувати свою стратегію обслуговування, але й формувати стійкий позитивний імідж на ринку. Такі механізми, як оцінка рівня обслуговування за критеріями «ціна/якість», «персонал», «комфорт», дозволяють виявити сильні та слабкі сторони у взаємодії з клієнтом і своєчасно вносити необхідні зміни [17, с. 85].

Іванов О. П. підкреслює, що формування стандартів обслуговування є невід'ємним етапом реалізації клієнтоорієнтованого підходу. До таких стандартів мають входити правила взаємодії з відвідувачами, алгоритми реагування на скарги, етика спілкування та зовнішній вигляд персоналу. Як вказано в дослідженні Іванова О. П., практичне навчання персоналу основам високоякісного сервісу, зокрема через тренінги особистісного розвитку, клієнтоорієнтованості та командоутворення, сприяє підвищенню професійного рівня працівників та формуванню згуртованого колективу.

На думку Ковальчук І. В., важливою умовою ефективної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії є впровадження корпоративної культури, зорієнтованої на задоволення потреб клієнтів. Таке середовище стимулює мотивацію працівників, які вважаються внутрішніми клієнтами підприємства, шляхом створення сприятливих умов праці та системи заохочення, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [20, с. 135].

Таким чином, як стверджує Литвинець Л. Ф., упровадження клієнтоорієнтованого підходу у ресторанному бізнесі не лише сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів, але й виступає засобом зміцнення іміджу підприємства на конкурентному ринку послуг [28, с. 27].

Зовнішній вигляд підприємства відіграє ключову роль у первинному сприйнятті організації представниками цільових аудиторій. Саме через візуальні елементи — інтер'єр, облаштування робочих місць, технічне оснащення, кольорову палітру — споживач формує своє перше уявлення про компанію. Візуальний стиль має відповідати очікуванням та уявленням аудиторії про тип організації, до якої належить підприємство. Попри те, що цей аспект є допоміжним, недооцінювати його не слід.

Фірмовий стиль посідає провідне місце серед засобів формування іміджу. Його можна визначити як сукупність постійних візуальних і вербальних елементів, які ідентифікують компанію, підкреслюють її унікальність та вирізняють серед інших суб'єктів ринку. До основних складових фірмового стилю належать: логотип, графічний знак, кольорове рішення, шрифт, макетування, слоган, символіка, рекламна продукція, корпоративні сувеніри, а також засоби аудіовізуальної комунікації. Належно розроблений фірмовий стиль не лише сприяє пізнаваності, а й формує довіру, репутаційну сталість і спрощує виведення на ринок нових продуктів.

Важливим чинником є також особистість представника організації — керівника чи провідного фахівця. Їхні особисті якості часто проектуються на всю компанію. Образ професійного та авторитетного лідера здатен формувати позитивне уявлення про організацію в цілому.

Професійний склад компанії — ще один ключовий елемент у побудові позитивного іміджу. Високий рівень компетентності, ввічливість, відкритість до змін, готовність до навчання — саме ті якості, які впливають на сприйняття підприємства цільовою аудиторією.

Корпоративна культура, як внутрішня система норм, цінностей та соціальних взаємодій, суттєво впливає на внутрішній імідж компанії, проте вона також є помітною для зовнішніх спостерігачів — партнерів, клієнтів, інвесторів.

Мета, фінансова стабільність та престиж підприємства формують стратегічну основу репутації. Досягнення чітко сформульованих цілей, публічна демонстрація фінансової надійності, участь у престижних заходах — усе це створює образ успішної компанії.

Владні відносини всередині компанії та її взаємодія з державними й комерційними структурами також впливають на імідж, визначаючи рівень легітимності та довіри.

Продукт або послуга, які є результатом діяльності організації, мають бути якісними, відповідати заявленим стандартам і очікуванням споживачів. Додаткові послуги, гарантії, клієнтський сервіс є важливими елементами іміджевої привабливості.

Інноваційність і креативність, як риси, притаманні керівництву та персоналу, позитивно впливають на репутаційний капітал компанії, особливо у творчих галузях — маркетингу, дизайні, ІТ тощо.

Надійність системи збуту та якість рекламної кампанії також мають важливе значення. Рівень прийняття рекламних матеріалів цільовими аудиторіями напряду впливає на ефективність іміджевої стратегії.

Партнерські зв'язки та соціальний капітал організації відіграють значну роль у підвищенні її престижу. Співпраця з відомими брендами та участь у професійних об'єднаннях підвищує довіру до компанії.

Успішне формування позитивного іміджу підприємства базується на гармонійному поєднанні усіх зазначених факторів. Для бізнесу стратегічно

доцільніше інвестувати в цілеспрямоване управління власним іміджем, ніж пізніше виправляти хибні уявлення, що виникли стихійно.

У підсумку, результатом іміджевої діяльності є підвищення престижу компанії, зростання рівня лояльності існуючих клієнтів і залучення нових, що у свою чергу сприяє зростанню продажів, прибутковості й конкурентоспроможності. Таким чином, цілком обґрунтованим є твердження: спочатку компанія працює на імідж, а згодом імідж — на компанію.

Як обґрунтовано Соколов А. В., формування іміджу підприємства ще на етапі його заснування є економічно доцільнішим, ніж подальше виправлення спонтанно сформованого негативного образу. Імідж, що закладається стратегічно і свідомо, створює сприятливе комунікативне середовище для просування бренду, підвищення довіри з боку споживачів та партнерів, а також формує сталу позитивну репутацію [34].

Згідно з аналітичними спостереженнями, одним із найактивніше використовуваних інструментів формування іміджу в сучасних умовах є технології паблік рілейшнз у соціальних медіа. На думку Халіна В., Васильєва Т., підприємства реалізують свої стратегічні цілі, використовуючи можливості інтернет-порталів, тому важливо дослідити, яким чином соціальні медіа впливають на імідж підприємства, та яку ефективність демонструє цей канал взаємодії [43, с.85].

Для формування й просування іміджу підприємства доцільно використовувати офіційні сторінки в соціальних мережах, таких як: Instagram, Telegram, Facebook, Twitter. Серед них найбільш популярними нині залишаються Instagram, Telegram, що обумовлено великою кількістю активних користувачів і широким представленням конкурентних організацій саме на цих платформах.

Як зазначає Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М., для аналітичної оцінки ефективності присутності в соціальних мережах доцільно використовувати цифрові сервіси моніторингу, зокрема Popsters — інструмент, що дозволяє

проводити кількісно-якісний аналіз контенту, відслідковувати показники залученості (ER – engagement rate), популярності окремих постів і динаміки аудиторії. Це дає змогу не лише оцінити поточний іміджевий вплив, але й коригувати маркетингову стратегію з урахуванням актуальних тенденцій [44, с. 238].

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що соціальні мережі відіграють значну роль у становленні публічного образу підприємства. Однак, як справедливо зауважує Халіна В. Ю., не всі компанії повною мірою використовують сучасні інструменти діджитал-комунікацій, що знижує потенціал іміджевого зростання [42].

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що компанія має об'єднувати принаймні чотири ключові інформаційні канали для комунікації з різними віковими групами цільової аудиторії. Такий підхід сприяє впізнаваності бренду, зростанню довіри та формуванню позитивного емоційного фону довкола діяльності організації.

Як показав SWOT-аналіз, проведений у межах дослідження, сильною стороною підприємства є сформоване довірливе ставлення до його інформаційних ресурсів, що, відповідно, транлюється на загальне сприйняття діяльності компанії як стабільної, професійної та клієнтоорієнтованої.

На думку Дергоусова А., формування внутрішнього іміджу підприємства є багатокомпонентним процесом, що вимагає системного підходу, послідовної реалізації етапів та врахування організаційного контексту [11, с. 14]. Як обґрунтовано Івановим О. П., першим етапом доцільно вважати діагностику наявного стану внутрішнього іміджу, яка може здійснюватися за допомогою анкетування, глибинних інтерв'ю, аналізу ступеня залученості персоналу, а також дослідження сприйняття місії та цінностей компанії з боку працівників. Це дозволяє отримати первинні дані про атмосферу в колективі, виявити сильні й проблемні зони.

Другий етап полягає у розробці стратегії формування внутрішнього іміджу. У цьому контексті акцент робиться на створенні прозорої системи внутрішніх комунікацій, регулярних зустрічах із керівництвом, що мають сприяти формуванню довіри, підвищенню відкритості та залученості персоналу. Як зазначає Іванов О. П., саме через послідовне стратегічне планування створюється основа для психологічної безпеки працівників та їхньої мотивації.

Важливою складовою є розвиток корпоративної культури, яка, за Соколов А. В., повинна мати не декларативний, а практичний характер. Впровадження корпоративних цінностей у щоденну діяльність, організація тренінгів і семінарів, розвиток командної роботи — усе це сприяє закріпленню ціннісних орієнтацій та згуртованості колективу [34, с. 113-115].

Четвертий етап стосується формування системи мотивації. На думку дослідників, ефективна мотиваційна модель має передбачати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема індивідуальні траєкторії розвитку, можливість кар'єрного зростання, гнучкі форми зайнятості, визнання досягнень. Персоналізований підхід до мотивації дозволяє враховувати індивідуальні очікування працівників та сприяє їх утриманню.

Наступним етапом, як вважає автор, є створення умов для обміну знаннями, що передбачає наявність внутрішніх платформ для комунікації, розвиток менторських програм та наставництва. Це сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й підтримці відчуття значущості кожного члена колективу, запобігає втраті корпоративної ідентичності.

Шостий етап охоплює моніторинг і оцінку ефективності реалізованих заходів. Застосування методів повторного опитування, аналіз зворотного зв'язку, перегляд стратегічних рішень на основі нових даних дозволяють забезпечити адаптивність управлінської моделі та відповідність динаміці зовнішнього середовища.

За результатами дослідження Устенко А. О., формування внутрішнього іміджу тісно пов'язане з викликами, зумовленими дефіцитом

кваліфікованого персоналу, необхідністю цифровізації бізнес-процесів, зростанням запиту на соціально відповідальні практики. Саме тому стратегія розвитку внутрішнього іміджу має поєднувати методи діагностики, комунікації, мотивації та обміну знаннями [40].

Таким чином, реалізація комплексної моделі формування внутрішнього іміджу, за Устенко А. О., сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, посиленню емоційної ідентифікації працівників з організацією, покращенню клімату в колективі та, як наслідок, підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОВ «ОКТОПУС ЛП»

2.1. Оцінювання тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг

Ринок ресторанних послуг є динамічним і чутливим до змін зовнішнього середовища, економічної ситуації та споживчих уподобань. Його розвиток залежить від численних факторів, серед яких важливу роль відіграють рівень доходів населення, конкуренція, впровадження інноваційних технологій, а також глобальні виклики — такі як пандемії, економічна нестабільність чи війна. Оцінювання тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг дозволяє виявити основні напрями змін, визначити потенційні загрози й можливості, що, у свою чергу, є основою для формування ефективних стратегій ведення бізнесу у сфері громадського харчування.

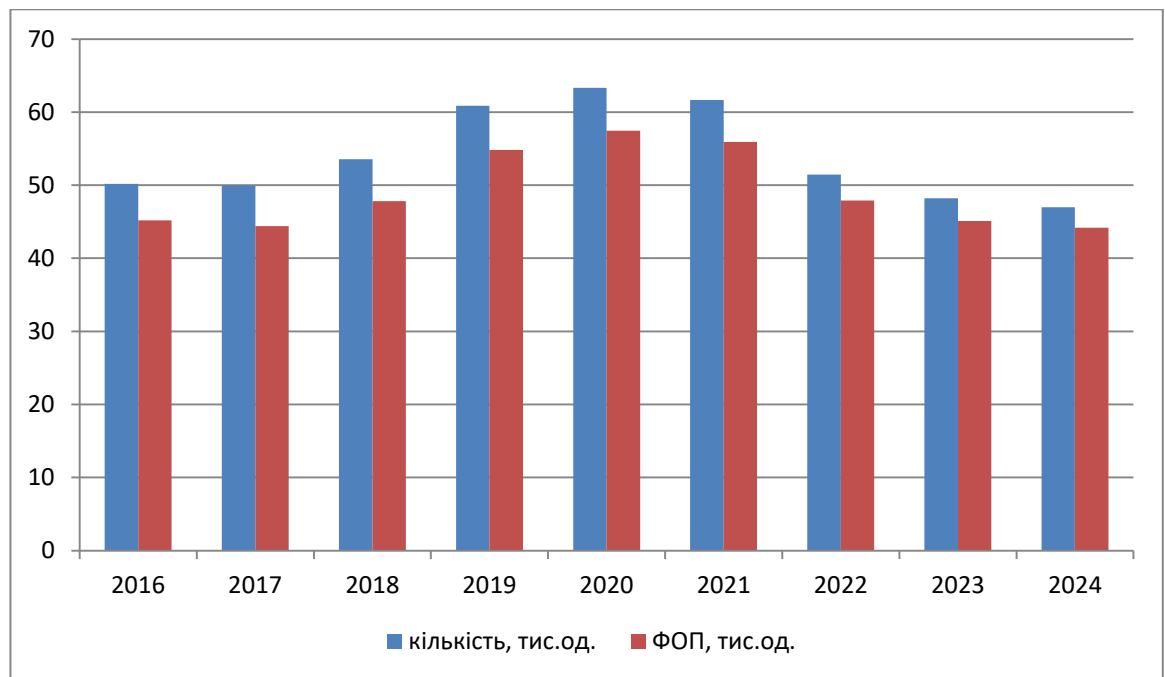


Рис. 2.1. Кількість закладів громадського харчування, тис. од.

Можемо зазначити, що у період 2016–2021 років спостерігалось поступове зростання кількості закладів, що досягло піку у 2020–2021 рр. (63,33 тис. і 61,65 тис. відповідно). Це свідчить про активний розвиток малого бізнесу в цей період. Проте з 2022 року намітилася чітка негативна динаміка: у 2022 кількість впала до 51,46 тис., а в 2023–2024 роках, за

прогнозами, знижується ще до 47,0 тис. Основними чинниками є війна, економічна нестабільність, міграція населення й зменшення споживчого попиту. Особливо показовим є скорочення кількості ФОПів, що підтверджує згортання підприємницької активності. Загалом, 2021–2024 рр. характеризуються різким спадом після попереднього зростання.

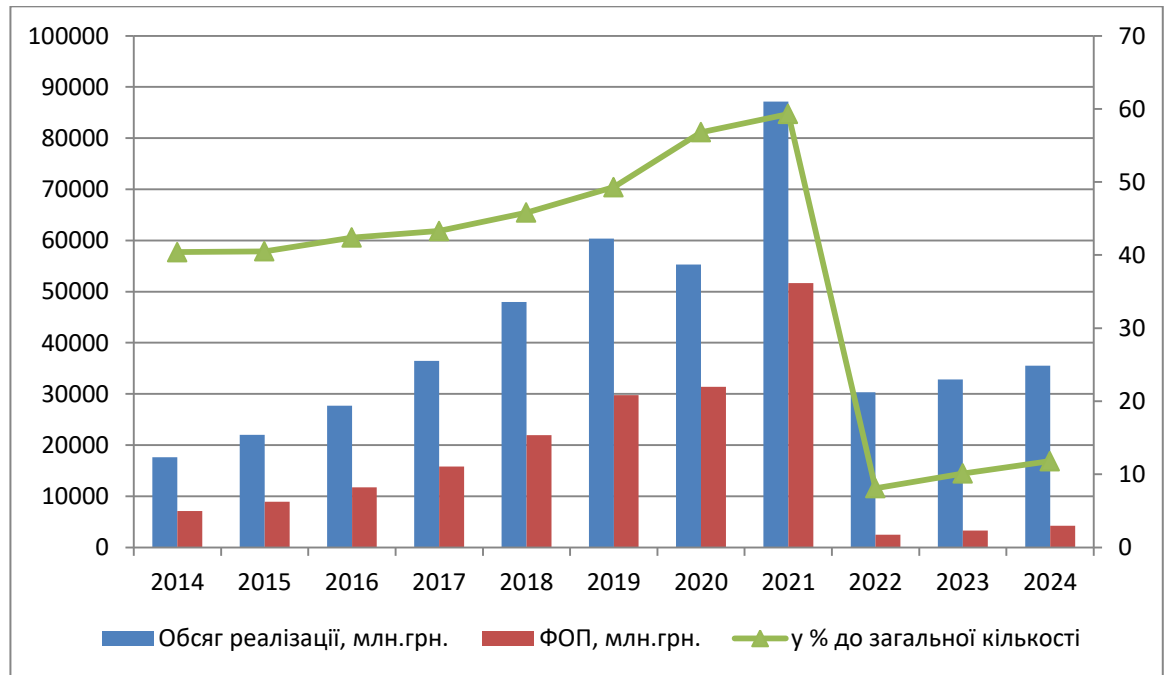


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізації закладів громадського харчування, млн. грн.

У 2014–2021 роках спостерігалось стабільне зростання обсягу доходу від реалізації, який зріс у понад 4 рази — з 17,6 до 87,1 млрд грн. Частка ФОП також демонструвала стійке підвищення, досягнувши 59,3% у 2021 році. Проте у 2022 році відбувся різкий обвал: загальний дохід зменшився більш ніж удвічі, а частка ФОП — майже в 7 разів (до 8,1%). Це стало наслідком повномасштабної війни, втрати бізнес-активності та масового закриття підприємств. У 2023–2024 роках помітна тенденція до повільного відновлення: обсяг реалізації зростає, як і частка ФОП, проте рівень все ще далекий від довоєнного.

У 2022 році кількість зайнятих у секторі знизилася до 151,3 тис. осіб, що стало найнижчим показником за останнє десятиліття.

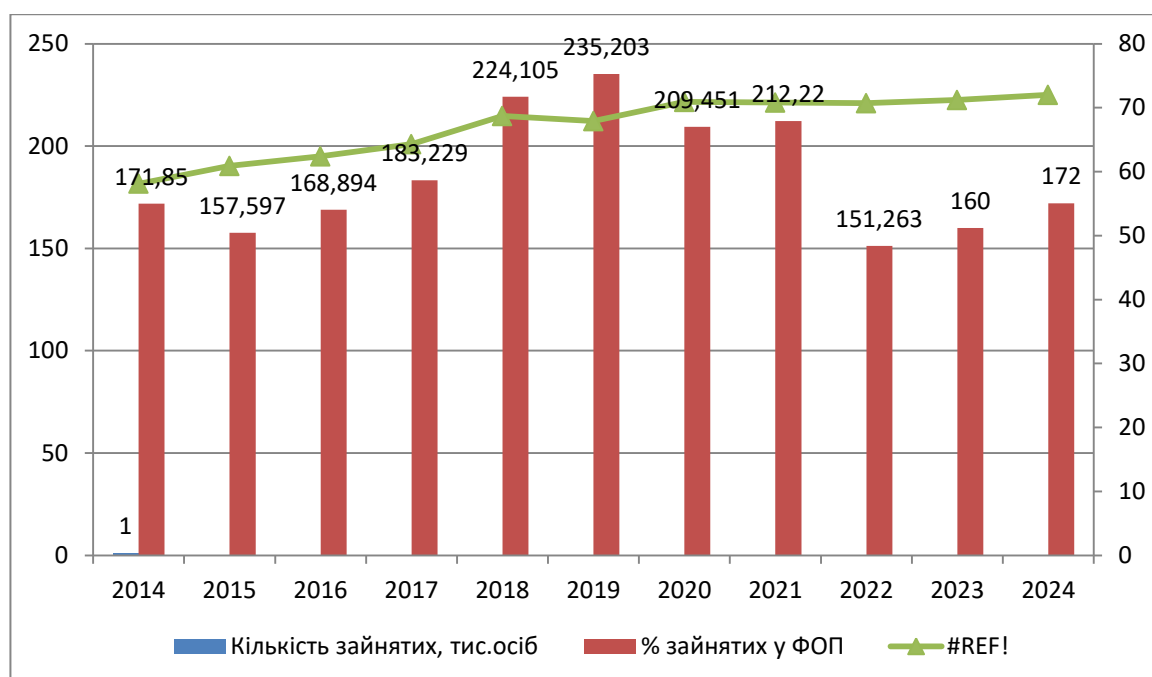


Рис. 2.3. Кількість зайнятих осіб у галузі харчування, тис. осіб

Водночас частка зайнятих у ФОП залишалася стабільно високою — понад 70%, що свідчить про важливу роль малого підприємництва навіть в умовах кризи. У 2023 році ситуація почала поступово стабілізуватись: кількість зайнятих зросла до 160 тис., а у 2024 — до 172 тис. Частка зайнятих у ФОП теж зростала, досягнувши 72%. Це вказує на активізацію підприємницької ініціативи та адаптацію ринку праці до нових умов, зокрема через розвиток самозайнятості.



Рис. 2.4. Зміна доходу від реалізації закладів за типами, %

У 2024 році, попри зростання доходів у ресторанній сфері на 10%, це не свідчить про покращення загальної ситуації. Підвищення середнього чека на 17% стало результатом подорожчання продуктів, а не зростання попиту. Фактично українці стали рідше харчуватись у ресторанах — кількість відвідувань скоротилася на 3%, що вказує на зниження реальної купівельної спроможності. У Дніпрі ситуація найскладніша — падіння відвідуваності сягнуло 5%, що є найгіршим показником серед великих міст. Як наслідок, майже половина опитаних власників закладів заявляють про зниження рентабельності, адже витрати зросли, а кількість клієнтів зменшилась. Це створює виклики для подальшої стабільної роботи індустрії.

У Києві протягом року припинили роботу близько 120 ресторанів і кафе. Переважно це були нові заклади, які не встигли закріпитися на ринку через обмежені фінансові можливості, недостатню популярність або неактуальні концепції. Частина з них не змогла вчасно переосмислити свою стратегію, змінити формат чи адаптуватися до сучасних викликів.

Основні труднощі ресторанного бізнесу тісно пов'язані з економічною нестабільністю. Постійне зростання вартості продуктів, оренди, комунальних послуг та збільшення податкового навантаження призводить до здорожчання страв і, відповідно, втрати частини клієнтів. Споживачі, в умовах зниження купівельної спроможності, все частіше відмовляються від повноцінного відвідування ресторанів, обираючи більш доступні формати харчування — фастфуд або доставку.

Ще одним викликом стали повітряні тривоги, які змушують заклади, особливо в ТРЦ, призупиняти роботу. Це унеможливорює стабільне планування графіків та ведення бізнесу. Додаткові труднощі створюють як планові, так і аварійні відключення електроенергії — без генераторів неможливо обслуговувати клієнтів, а продукти псуються. Заклади несуть значні витрати на обладнання укриттів, придбання джерел резервного живлення, а іноді й на ремонт після обстрілів.

Крім того, нестача персоналу стала ще однією проблемою: частина працівників виїхала за кордон або була мобілізована, тож власникам доводиться витрачати ресурси на пошук і навчання нових кадрів. Усе це ускладнюється конкуренцією з великими мережевими гравцями, які мають більше фінансових можливостей для адаптації та стабільної роботи.

Систематизуємо тенденції розвитку галузі та проведемо EFAS-аналіз. Проведення EFAS-аналізу (External Factors Analysis Summary) є доцільним для виявлення зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє об'єктивно оцінити значущість кожного чинника, визначити їхню пріоритетність і вплив на стратегічний розвиток. Завдяки цьому аналізу компанія може адаптувати свою стратегію до умов зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики та ефективно використовувати наявні можливості.

Розглядаючи зовнішні стратегічні фактори, перш за все варто звернути увагу на **розвиток доставки їжі** через Glovo, Bolt та власні платформи. Це дозволяє охоплювати ширшу аудиторію, не обмежуючись лише фізичною присутністю. Наступною можливістю вважаємо доцільним виділити **використання цифрових технологій та автоматизації**, які оптимізують процеси, покращують сервіс та зменшують витрати.

Також доцільно виділити **розвиток франчайзингу**, що дає змогу масштабувати бізнес із меншими ризиками, та участь у державних і міжнародних програмах підтримки малого бізнесу, які надають фінансові й організаційні переваги. **Поширення форматів dark kitchen / cloud kitchen**, як уже зазначалося, є перспективним інструментом розвитку. Поряд з цим, зростання платоспроможності населення і загальна інтенсифікація господарської діяльності створюють сприятливе середовище для розширення ресторанного бізнесу.

Формати dark kitchen або cloud kitchen, також відомі як віртуальні кухні або кухні-привиди, — це сучасна модель ресторанного бізнесу, яка передбачає приготування їжі виключно для доставки, без фізичної зали для

гостей. Вона має низькі витрати на оренду та персонал, дозволяє швидко запускати проєкт, забезпечує гнучкість у меню та відповідає сучасному тренду доставки. Водночас такі формати позбавлені прямого контакту з клієнтами, залежать від служб доставки, мають нижчий рівень лояльності споживачів і створюють складнощі в побудові сильного бренду.

Разом із тим, поряд з можливостями існують і серйозні загрози. Так, першочерговою загрозою розвитку є **підвищення цін на продукти та сировину**, що знижує маржинальність. Поряд з цим, загрозою розвитку є висока **конкуренція в сегменті HoReCa**, яка змушує підприємства знижувати ціни або шукати унікальні торгові переваги.

Також загрозами залишаються нестабільність економіки (інфляція, коливання курсу валют), наростання кадрового дефіциту, зміна споживчих звичок (менше харчування поза домом), висока орендна плата у привабливих локаціях, **ризики відключень електроенергії та посилення санітарно-епідеміологічних вимог**. Усі ці фактори знижують стабільність і передбачуваність розвитку ресторанного бізнесу.

Далі оцінимо виявлені фактори за п'ятибальною шкалою, де 1 означає найменший рівень впливу, а 5 — максимальний. Окрім цього, буде визначено вагові коефіцієнти факторів відповідно до груп оцінювання. Процес оцінювання здійснюватиметься експертним методом із залученням співробітників підприємства. Отримані результати узагальнено та представлено у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

EFAS-аналіз ринку ресторанних послуг

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Розвиток доставки їжі (через Glovo, Bolt, власні платформи)	0,15	4	0,60
Використання цифрових технологій та автоматизації	0,15	3	0,45
Розвиток франчайзингу	0,15	2	0,30
Державні та міжнародні програми підтримки малого бізнесу	0,15	4	0,60

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Поширення форматів dark kitchen / cloud kitchen	0,1	3	0,30
Інтенсифікація господарської діяльності	0,15	2	0,30
Зростання платоспроможності населення	0,15	2	0,30
Разом	1		2,85
Загрози			
Підвищення цін на продукти та сировину	0,2	5	-1,00
Висока конкуренція в сегменті HoReCa	0,2	4	-0,80
Нестабільність економіки (інфляція, курс валют)	0,15	4	-0,60
Наростання кадрового дефіциту	0,15	3	-0,45
Зміна споживчих звичок (менше харчування поза домом)	0,05	2	-0,10
Висока орендна плата у привабливих локаціях	0,05	3	-0,15
Ризики відключень електроенергії, простої через часті тривоги	0,15	3	-0,45
Посилення санітарно-епідеміологічних вимог	0,05	2	-0,10
Разом	1		-3,74
Сумарна оцінка	-	-	-0,89

Результати проведеного EFAS-аналізу свідчать про переважно несприятливий вплив макросередовища на діяльність підприємства. Зокрема, рівень впливу можливостей становить 2,85 бала, тоді як загрози оцінено на рівні 3,74 бала. Сумарний інтегральний показник впливу дорівнює -0,89 бала, що вказує на домінування негативних чинників.

Згідно з EFAS-аналізом найбільш значущими можливостями є розвиток доставки їжі, цифровізація та підтримка малого бізнесу, які створюють передумови для інноваційного зростання та розширення ринку. Водночас серед основних загроз виділяються зростання цін на сировину, висока конкуренція, економічна нестабільність та дефіцит кадрів, що суттєво ускладнюють ведення бізнесу. Отже, підприємствам ресторанного сектору слід зосередитись на використанні цифрових рішень, оптимізації витрат і адаптації до зовнішніх умов, водночас шукаючи нові формати ведення бізнесу.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Октопус ЛП»

ТОВ «Октопус ЛП» є власником ресторану європейської кухні, розташованого у прибережній зоні. Заклад вирізняється інтер'єром у стилі лофт: якісні дерев'яні меблі, стримана кольорова гама та м'яке освітлення створюють затишну атмосферу, що сприяє приємному відпочинку та невимушеному спілкуванню. Ресторан ідеально підходить для організації харчування туристичних груп, проведення ділових зустрічей, прийому делегацій та корпоративних заходів.

Основною метою діяльності ТОВ «Октопус ЛП» є отримання прибутку шляхом:

1. надання високоякісних послуг у сфері громадського харчування з урахуванням потреб і вподобань споживачів;
2. постійного моніторингу запитів клієнтів та гнучкого реагування на них з метою покращення якості обслуговування;
3. розвитку довгострокового та взаємовигідного партнерства з постачальниками на основі прозорих умов співпраці.

Місія ресторану – дарувати гостям вишукані страви та неповторний гастрономічний досвід.

У закладі функціонують два зали: основний – площею 64 м², та банкетний – 140 м². Ресторан працює щодня з 9:00 до 23:00. З метою підвищення конкурентоспроможності з 11:00 до 15:00 пропонуються бізнес-ланчі, у решту часу – обслуговування здійснюється за основним меню.

Середній чек за страви основного меню (без урахування алкоголю) становить близько 950 грн. Вартість бізнес-ланчів варіюється в межах від 160 до 350 грн на одну особу.

Ресторан надає послуги з організації невеликих банкетів чисельністю до 95 гостей, а також обслуговує родинні свята, зустрічі та інші урочистості.



Рис. 2.5. Структура послуг ТОВ «Октопус ЛЛП» у 2023 р., %

Для відвідувачів передбачено безкоштовну парковку на 20 місць, що є важливою перевагою, зважаючи на розташування у центрі міста, де більшість паркувальних зон — платні.

Заклад розташований на жвавій вулиці, що забезпечує високий рівень видимості та пішохідний трафік. Візуально ресторан вирізняється великою вивіскою, яка добре помітна з відстані та виконує функцію зовнішньої реклами. Просторова структура ресторану включає основний зал, барну зону, виробничі цехи, адміністративні приміщення, складські кімнати та побутові приміщення для персоналу.

Інтер'єр вирізняється стильністю й елегантністю, виконаний з використанням натуральних матеріалів: дерева, каменю та мармуру. Меблі — класичного стилю, з витонченими дерев'яними елементами й оббивкою з м'яких тканин. Освітлення представлене м'якими світильниками — скляними люстрами та підвісами з натуральних матеріалів. Кольорова палітра інтер'єру базується на природних відтінках: бежевому, сірому, коричневому, а також доповнюється благородним бордовим.

Атмосферу закладу підсилюють тематичні елементи декору — карти старовинних європейських міст, живопис із міськими пейзажами. Увесь

простір доповнюють уважні й привітні офіціанти, авторські страви та відбірне вино, що відображає дух європейської кухні. Гармонійна музика завершує враження, створюючи неповторну атмосферу для гостей.

До виробничих приміщень належать гарячий і холодний цехи, цех доробки напівфабрикатів, овочевий цех та мийка. Адміністративну частину представляють кабінет директора й бухгалтерія. Меню ресторану різноманітне, включає широкий асортимент страв і напоїв. В наявності дві зали: основна — на 120 місць, та мала — на 60, що загалом забезпечує 180 посадкових місць із максимальною місткістю до 200 осіб. Для комфорту гостей у торговому залі передбачена сучасна система кондиціонування та вентиляції.

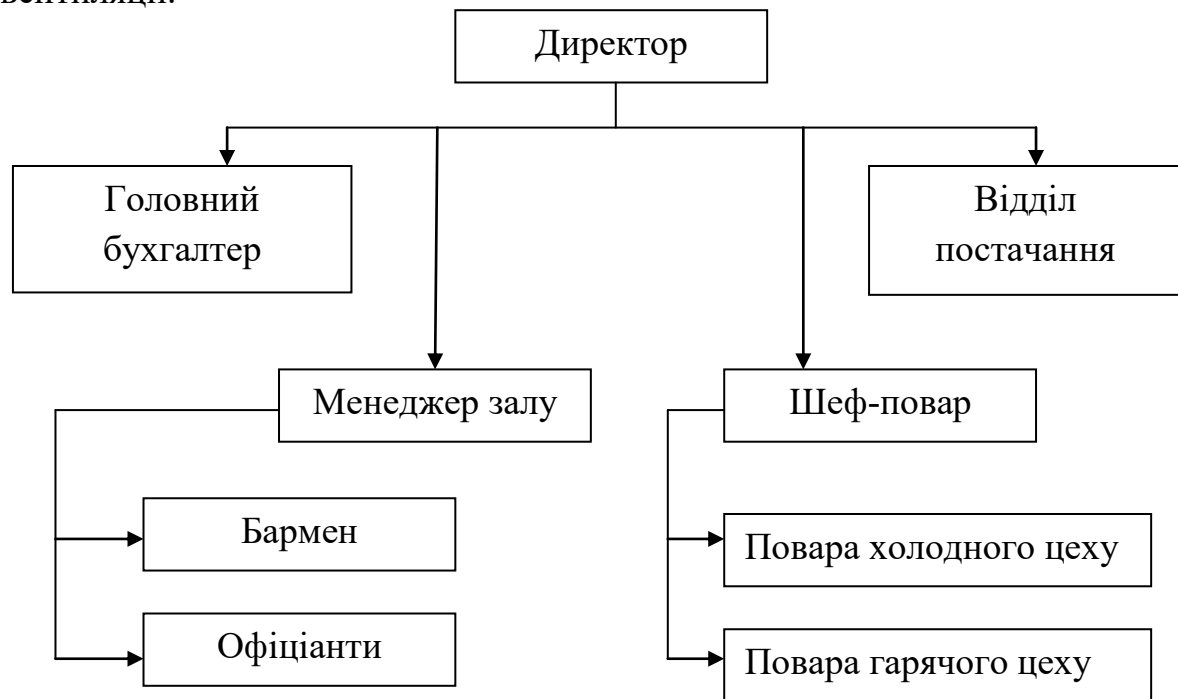


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Октопус ЛЛП»

Однією з ключових загроз для ресторану ТОВ «Октопус ЛЛП» є ймовірне скорочення кількості постійних клієнтів. Для кращого розуміння характеристик цільового сегмента та змін у споживчих вподобаннях, звернемося до результатів анкетування 2023 року, відображених у діаграмах 2.9 та 2.10. Це опитування ресторан проводить кожні шість місяців безпосередньо під час візиту гостей, що дає змогу оперативно відстежувати зміни в уподобаннях відвідувачів.

Аналіз показує, що основну частину клієнтури ТОВ «Октопус ЛЛП» становлять особи віком від 26 до 40 років (39%), молодь 21–25 років (35%), відвідувачі у віці 40–55 років (16%) та молодь 18–20 років (10%). Така вікова структура пояснюється тим, що ресторан пропонує універсальне меню, яке задовольняє смаки як дорослих, так і сімей з дітьми, а також має кілька залів із різною стилістикою, що дозволяє адаптуватися до потреб різних категорій гостей.

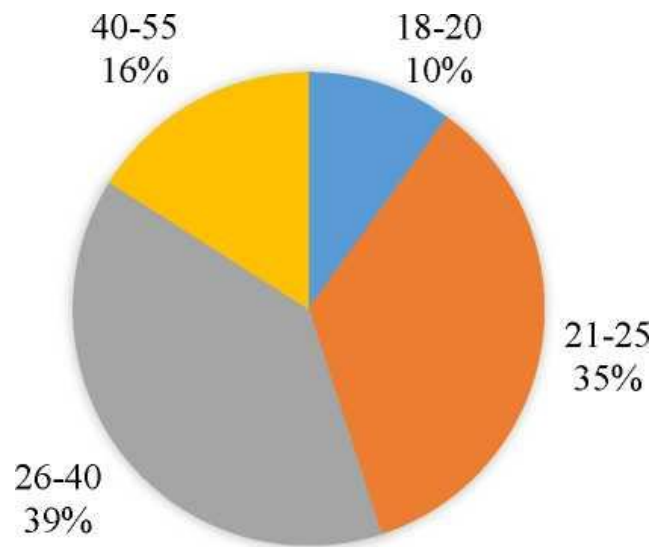


Рис. 2.7. Сегменти споживачів за віковою ознакою

Отже, можна стверджувати, що основну частину клієнтів ресторану становлять молодь і сімейні пари. Найпоширенішими мотивами візиту є бажання поспілкуватися та відпочити (39%) або провести час із родиною (26%). Ресторан приваблює споживачів завдяки доступним цінам та відносно низькому середньому чеку порівняно з конкурентами. Водночас існують певні труднощі, пов'язані з якістю приготування страв, що може вплинути на рівень задоволеності гостей. У зв'язку з цим ТОВ «Октопус ЛЛП» слід приділити увагу покращенню якості обслуговування та мінімізації ризику втрати клієнтів.

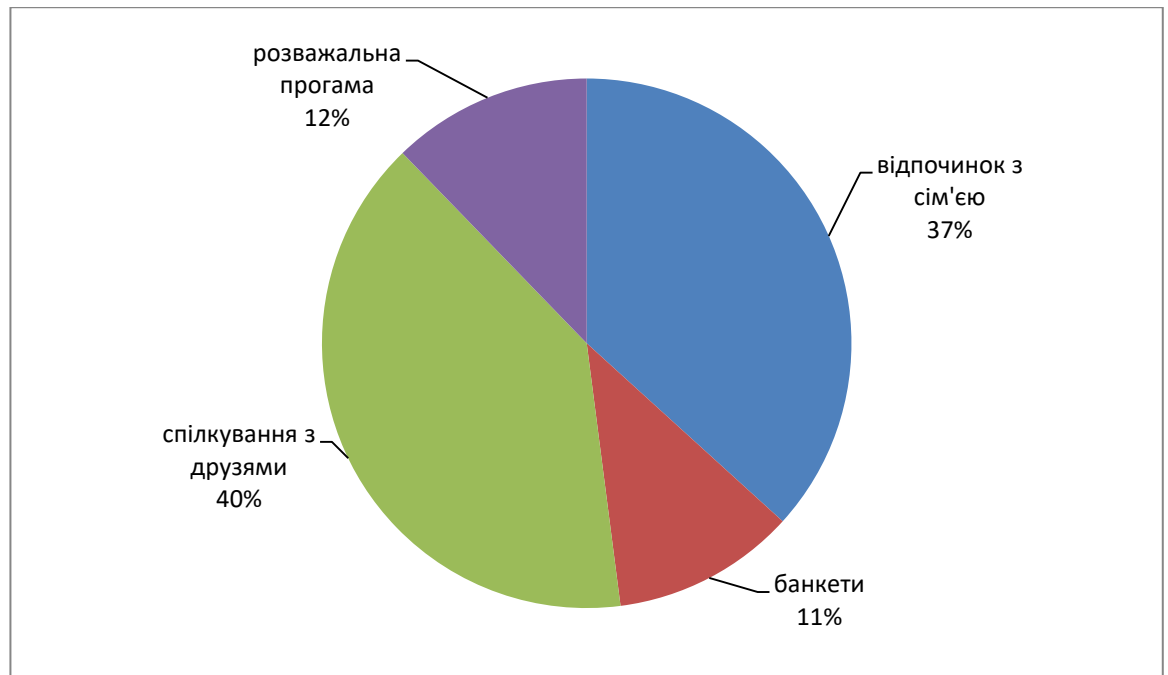


Рис. 2.8. Сегменти споживачів за метою відвідування ресторану

Далі проаналізуємо показники фінансового стану підприємства.

Для цього проведемо аналіз за напрямками: аналіз ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Формули розрахунку показників та приклади розрахунку за 2024 р. наведемо у наступній таблиці.

Таблиця 2.2

Формули розрахунку показників та приклади розрахунку за 2024 р. фінансових показників ТОВ «Октопус ЛЛП»

Назва показника	Формула розрахунку	2024 рік
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	Кпот. лікв. = ОА / ПЗ	6026 / 2536 = 2,38
Коефіцієнт термінової ліквідності	КТ лікв. = (ОА – ТМЗ) / ПЗ	(6026 – 631) / 2536 = 2,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс. лікв. = ГК / ПЗ	300 / 2536 = 0,12
Коефіцієнт власного капіталу	Квл. кап. = ВК / ВБ	5177 / 7395 = 0,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфін. ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ	(2536 + 0) / 7395 = 0,34
Рентабельність сукупного капіталу	Рск = (ЧП / ВБ) × 100	(–2011 / 7395) × 100 = –27,20%
Рентабельність власного капіталу	Рвк = (ЧП / ВК) × 100	(–2011 / 5177) × 100 = –38,85%
Рентабельність продажів	Рпр = (ЧП / Д) × 100	(–2011 / 4746) × 100 = –22,36%

Проведемо подібні розрахунки за 2023 та 2022 роки та результати

представимо у таблиці.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «Октопус ЛЛП»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/22	Відхилення 2024/23
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,71	2,57	2,38	0,86	-0,19
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,80	2,42	2,13	0,62	-0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,05	0,09	0,12	0,04	0,03

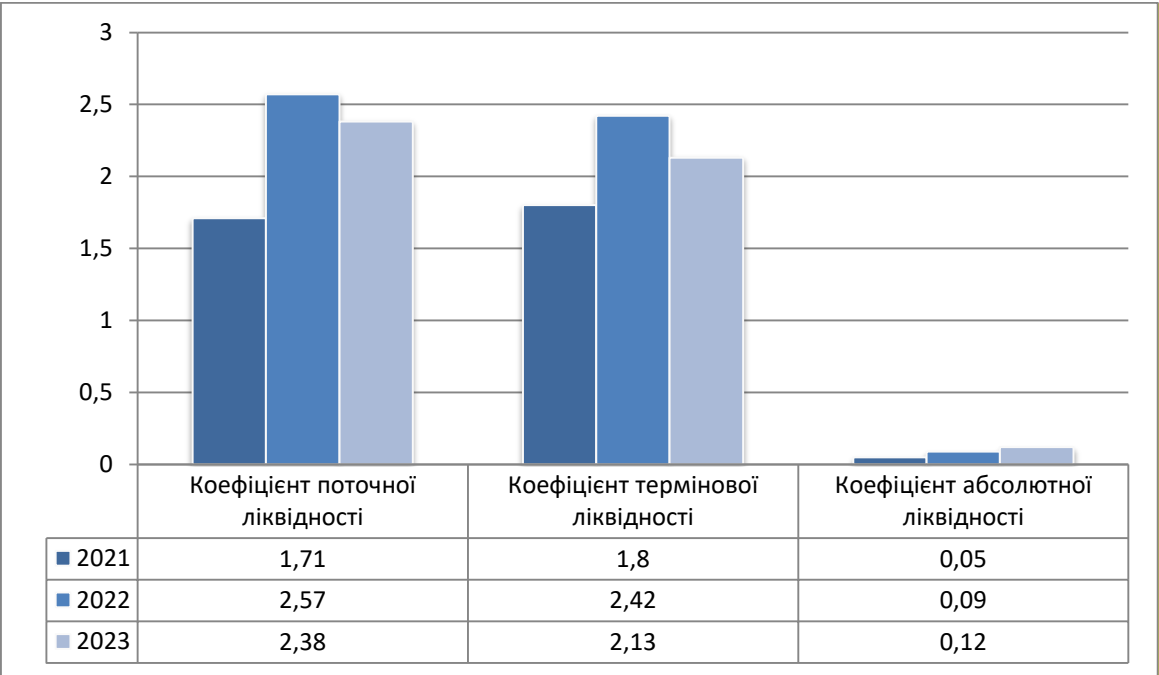


Рис. 2.9. Динаміка показників короткострокової ліквідності

Аналіз показників короткострокової ліквідності ТОВ «Октопус ЛЛП» свідчить про достатній рівень платоспроможності підприємства. У 2023 році спостерігалось зростання всіх коефіцієнтів, що вказує на посилення фінансової стійкості. У 2024 році показники дещо знизилися, однак залишаються вищими за нормативні значення. Особливо позитивною є динаміка абсолютної ліквідності, яка поступово наближається до нормативу.

Це свідчить про покращення потенційну здатність покривати зобов'язання негайно.

Результати розрахунку зазначених показників за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Октопус ЛЛП»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/22	Відхилення 2024/23
		2022	2023	2024		
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,30	0,32	0,34	0,02	0,02
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,52	0,64	0,70	0,12	0,06
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,50	0,61	0,46	0,11	-0,15

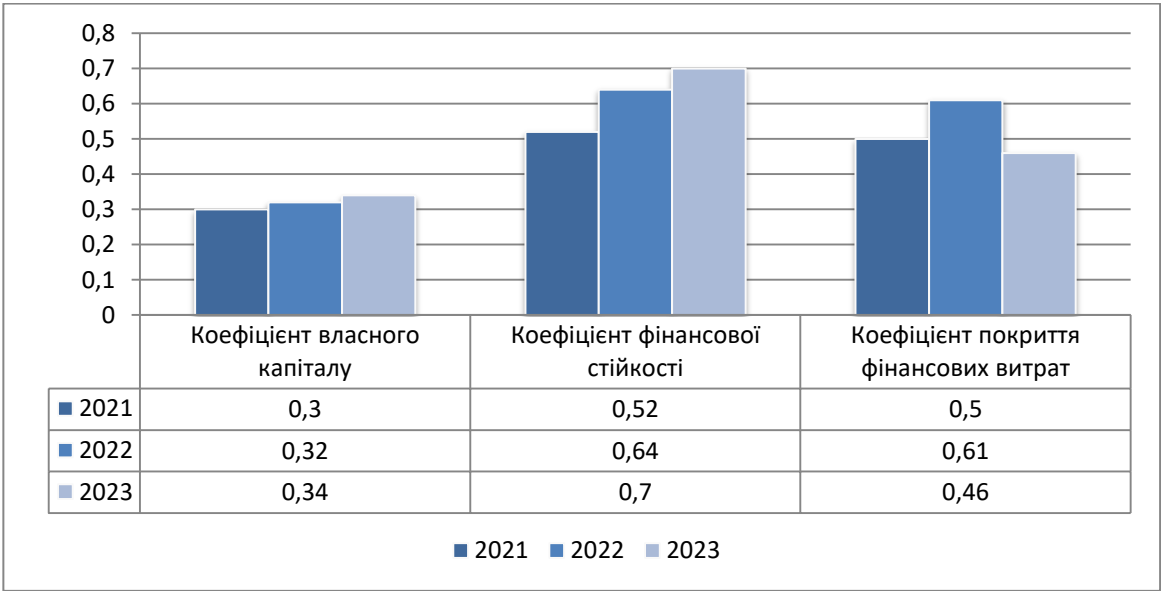


Рис. 2.10. Показники фінансової стійкості ТОВ «Октопус ЛЛП»

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Октопус ЛЛП» свідчить про позитивну динаміку більшості показників у 2023–2024 роках. Коефіцієнт фінансової стійкості поступово зростає, що вказує на посилення здатності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу. Коефіцієнт власного

капіталу стабільно перевищує нормативне значення, що свідчить про високу частку власних ресурсів у фінансуванні діяльності. Це знижує залежність від зовнішніх джерел. Водночас у 2024 році спостерігається зниження коефіцієнта покриття фінансових витрат нижче нормативу, що є негативним сигналом і свідчить про недостатню здатність генерувати прибуток для покриття витрат. Підприємству слід звернути увагу на підвищення ефективності операційної діяльності для покращення цього показника.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Октопус ЛЛП»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023/22	Відхилення 2024/23
		2022	2023	2024		
Рентабельність власного капіталу	>0	-15,6	-17,18	-38,85	-1,58	-21,67
Рентабельність сукупного капіталу	>0	-12,4	-10,91	-27,20	1,49	-16,29
Рентабельність продажів	>0	-16,4	-17,27	-22,36	-0,87	-5,09

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «Октопус ЛЛП» показує стійку негативну динаміку фінансових результатів. Усі показники рентабельності залишаються нижчими за норматив, що свідчить про збитковість підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася на 21,67 %, а рентабельність сукупного капіталу — на 16,29 %. Також поглибився спад рентабельності продажів, що вказує на зменшення прибутковості реалізації продукції.

2.3. Оцінювання іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП»

Далі проведемо оцінювання іміджу досліджуваного підприємства. Для цього скористаємося методикою, обґрунтованою у [41].

Алгоритм оцінки іміджу підприємства за цією методикою складається з кількох послідовних етапів.

На першому етапі визначаються групи показників, за якими здійснюватиметься оцінка іміджу підприємства. Найменування цих груп та параметри оцінювання формуються відповідно до цілей дослідження іміджу організації.

Складові іміджу підприємства поділяються на два основні напрямки: внутрішній і зовнішній імідж.

До внутрішнього іміджу відносяться такі компоненти: імідж керівництва, імідж персоналу, організаційна культура та соціально-психологічний клімат.

До зовнішнього іміджу належать: візуальний імідж, імідж продукції, бізнес-імідж компанії.

Окрім цього, визначаються основні конкуренти. У даному випадку конкурентами обрано ресторани «MOON Beach», та «Вілла Отрада». Конкурентів ми визначили за територіальним розміщенням закладів.

На наступному етапі розробляються критерії оцінювання показників іміджу підприємства (див. табл. 2.6). Кожен показник оцінюється за 10-бальною шкалою: «10» відповідає найвищій оцінці, а «1» — найнижчій.

Таблиця 2.6

Шкала оцінок показників іміджу підприємства

Оцінка показника	Ступінь відповідності
0-2	Показник іміджу відповідає очікуванням в малому ступені
3-4	Показник іміджу відповідає очікуванням в деякій мірі
5-6	Показник іміджу відповідає очікуванням в середньому ступені
7-8	Показник іміджу відповідає очікуванням більшою мірою
9-10	Показник іміджу відповідає очікуванням

Відповідно до цієї шкали, максимальна оцінка іміджу становиме $10 \cdot 7 = 70$.

На наступному етапі здійснюється опитування експертної групи, до складу якої входять п'ять осіб, серед них — як представники персоналу, так і

споживачі досліджуваних підприємств. Метою опитування є отримання оцінок за кожним із параметрів іміджу підприємства.

На четвертому етапі обчислюються середні значення оцінок шляхом додавання всіх балів і поділу на кількість респондентів. Одночасно визначаються коефіцієнти вагомості кожного показника як відношення його середнього значення до суми середніх значень усіх показників у межах групи. Сума вагомостей у кожній групі дорівнює 1.

Далі проводиться розрахунок загального балу для кожного показника за формулою:

$$Оп = Зп \times Кв,$$

де Оп — загальна оцінка показника, Зп — середнє значення за 10-бальною шкалою, Кв — коефіцієнт вагомості.

Першою складовою оцінювання є імідж керівництва, що охоплює такі ключові показники: ступінь професіоналізму, рівень інформаційної відкритості, лідерські якості, організаторські здібності та соціально-демографічні характеристики керівного складу.

За результатами оцінювання найвищу сумарну оцінку отримав ресторан **Вілла Отрада** — **7,40 балів** із 10 можливих. Найвищі результати отримано за частковими показниками: вміння організувати підлеглих (1,60 балів) та ступінь професіоналізму керівництва (1,88 балів), що свідчить про високий рівень управлінських компетенцій та ефективність роботи з персоналом. Також показники лідерських якостей та відкритості інформації перебувають на досить високому рівні, що формує позитивне сприйняття керівництва як авторитетного та прозорого.

Сенд ЛТД отримав загальну оцінку **6,78 балів**, демонструючи збалансовані результати за всіма частковими показниками. Сильними сторонами є вміння організувати підлеглих (1,50 балів) та лідерські якості (1,63 балів). Водночас порівняно нижчими виявилися бали за соціально-демографічними характеристиками (0,98 балів), що може свідчити про певну

нестачу гендерної чи вікової збалансованості та відсутність актуалізації цього питання в кадровій політиці.

MOON Beach продемонстрував загальний результат **6,66 балів**, що дещо нижче за інших конкурентів. Найбільшою перевагою є лідерські якості (1,75 балів) та професіоналізм (1,63 балів), проте нижча оцінка в категорії соціально-демографічних характеристик (0,90 балів).

Таким чином, **Вілла Отрада** є явним лідером за іміджем керівництва, демонструючи сильні управлінські навички та позитивне соціальне сприйняття. **MOON Beach** та **Сенд ЛТД** мають потенціал до вдосконалення, зокрема в аспектах прозорості, комунікації та стратегічної кадрової політики.

Поряд з цим, розглянемо результати оцінювання складової **імідж послуги**, що включає такі показники: професіоналізм співробітників, асортимент додаткових послуг, інноваційність сервісу та технологічну підтримку, рівень обслуговування гостей, різноманітність меню та використання сучасних методів маркетингу та просування.

За результатами оцінювання, **Сенд ЛТД** отримав **6,28 балів** із 10 можливих, що свідчить про достатньо стабільний рівень сприйняття якості послуг. Найсильнішими сторонами є **різноманітність меню (1,50 бали)** та **використання нових методів маркетингу (1,05 балів)**, що свідчить про активне оновлення та просування сервісних пропозицій. Водночас слабшими виявилися такі аспекти, як **індивідуалізація сервісу та оперативність обслуговування (0,75 балів)** та **інноваційність сервісу (0,75 балів)**, що свідчить про потребу вдосконалення клієнтського досвіду та впровадження новітніх технологічних рішень.

MOON Beach отримав загальну оцінку — **6,23 балів**, демонструє дещо кращі оцінки за рівнем обслуговування гостей (0,90 балів) та новими маркетинговими методами (0,98 балів), водночас поступаючись у сфері інноваційності (0,75 балів). Такий результат свідчить про стабільну роботу сервісу, але водночас вказує на потребу посилити інноваційний складник обслуговування.

Найвищу оцінку отримав ресторан **Вілла Отрада** — **7,15 балів**, що є свідченням високого рівня якості послуг. Високі результати показано за всіма ключовими параметрами, зокрема професіоналізм співробітників (1,88 балів), рівень обслуговування (1,13 балів) та інноваційність (1,05 балів). Це демонструє цілеспрямовану політику підприємства щодо персоналізації сервісу, активного впровадження нових технологій та утримання високих стандартів обслуговування.

Таблиця 2.7

Оцінювання внутрішнього іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	MOON Beach		Сенд ЛТД		Вілла Отрада	
		Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка
1. Імідж персоналу							
1.1 Рівень компетенції	0,25	6,50	1,63	7,50	1,88	8,00	2,00
1.2 Досвід роботи в галузі	0,2	6,00	1,20	7,00	1,40	7,00	1,40
1.3 Володіння широким спектром навичок	0,2	6,00	1,20	6,50	1,30	7,50	1,50
1.4 Рівень вихованості	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50	7,50	1,50
1.5 Рівень емпатії до клієнтів	0,15	7,00	1,05	7,50	1,13	7,50	1,13
<i>Всього:</i>	1,00	39,20	6,58	35,60	7,20	36,50	7,53
2. Імідж керівництва							
2.1 Ступінь професіоналізму	0,25	6,50	1,63	6,50	1,63	7,50	1,88
2.2 Рівень інформаційної відкритості	0,15	7,20	1,08	7,00	1,05	7,50	1,13
2.3 Володіння лідерськими якостями	0,25	7,00	1,75	6,50	1,63	7,00	1,75
2.4 Вміння організувати підлеглих	0,2	6,50	1,30	7,50	1,50	8,00	1,60
2.5 Соціально-демографічні характеристики	0,15	6,00	0,90	6,50	0,98	7,00	1,05
<i>Всього:</i>	1,00	33,20	6,66	34,00	6,78	37,00	7,40
3. Рівень культури організації							
3.1 Корпоративна культура	0,3	6,50	1,95	7,50	2,25	8,00	2,40
3.2 Система навчання персоналу	0,25	5,00	1,25	6,00	1,50	7,00	1,75

Показники	Коефіцієнт вагомості	MOON Beach		Сенд ЛТД		Вілла Отрада	
3.3 Результативність системи атестації персоналу	0,2	6,00	1,20	6,00	1,20	7,00	1,40
3.4 Дієвість системи винагород та премій	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75	8,50	2,13
<i>Всього:</i>	1,00	28,00	6,15	24,30	6,70	28,70	7,68
4. Соціально-психологічний клімат організації							
4.1 Умови праці	0,15	5,50	0,83	7,00	1,05	7,50	1,13
4.2 Рівень задоволення умовами праці	0,2	5,50	1,10	7,00	1,40	7,50	1,50
4.3 Психологічна сумісність персоналу	0,2	6,00	1,20	7,00	1,40	7,00	1,40
4.4 Рівень конфліктності	0,2	5,00	1,00	6,50	1,30	6,00	1,20
4.5 Ступінь стресу та напруги під час робочого процесу	0,25	5,00	1,25	6,50	1,63	7,00	1,75
<i>Всього:</i>	1,00	27,00	5,38	34,00	6,78	35,00	6,98
<i>Разом:</i>			19,35		20,28		22,10

Також проведемо аналіз зовнішнього іміджу.

Таблиця 2.8

Оцінювання зовнішнього іміджу ТОВ «Октопус ЛП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	MOON Beach		Сенд ЛТД		Вілла Отрада	
		Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка
1. Імідж послуги							
1.1 Професіоналізм співробітників	0,25	6,00	1,50	6,50	1,63	7,50	1,88
1.2 Асортимент додаткових послуг	0,1	6,00	0,60	6,00	0,60	7,00	0,70
<i>1.3.Інноваційність сервісу та технологічна підтримка обслуговування</i>	0,15	5,00	0,75	5,00	0,75	7,00	1,05
<i>1.4. Індивідуалізація сервісу та оперативність обслуговування</i>	0,15	6,00	0,90	5,00	0,75	7,50	1,13
1.5 Різноманітність меню та пропозицій	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50	7,50	1,50

1.6 Використання нових методів маркетингу та просування	0,15	6,50	0,98	7,00	1,05	6,00	0,90
<i>Всього:</i>	1,00	37,00	6,23	37,00	6,28	42,50	7,15
2. Візуальний імідж							
2.1 Фірмова символіка	0,2	6,00	1,20	7,00	1,40	7,00	1,40
2.2 Логотип	0,2	6,00	1,20	7,00	1,40	7,00	1,40
2.3 Зовнішній вигляд персоналу	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75	8,00	2,00
2.4 Інтер'єр та екстер'єр приміщень	0,2	6,00	1,20	7,50	1,50	8,00	1,60
2.5 Формат рекламних матеріалів	0,15	6,00	0,90	7,00	1,05	8,00	1,20
<i>Всього:</i>	1,00	31,00	6,25	35,50	7,10	38,00	7,60
3. Бізнес-імідж							
3.1 Надійність партнерства	0,25	7,00	1,75	8,00	2,00	8,00	2,00
3.2 Прозорість ведення бізнесу	0,2	9,00	1,80	7,50	1,50	7,50	1,50
3.3 Ділова репутація	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75	7,00	1,75
3.4 Фінансова стійкість та платоспроможність	0,15	5,00	0,75	5,00	0,75	6,50	0,98
3.5 Конкурентний статус	0,15	5,50	0,83	6,00	0,90	7,50	1,13
<i>Всього:</i>	1,00	33,50	6,88	33,50	6,90	36,50	7,35
Разом			24,76		27,45		29,58

Проведемо розрахунки інтегрального показника іміджу.

Результати оцінювання іміджу підприємства та його основних конкурентів представлені в таблиці 2.11.

Далі проведемо розрахунок інтегрального показника іміджу підприємства ТОВ «Октопус ЛПП» шляхом підсумовування оцінок усіх параметрів іміджу:

$$ІП_{\text{Сенд ЛТД}} = 6,78 + 7,20 + 6,70 + 6,78 + 7,10 + 6,28 + 6,90 = 47,73 \text{ балів.}$$

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегрального показника іміджу

Показники/підприємство	MOON Beach	Сенд ЛТД	Вілла Отрада
Внутрішній імідж	19,35	20,28	22,10
Зовнішній імідж	24,76	27,45	29,58

Показники/підприємство	MOON Beach	Сенд ЛТД	Вілла Отрада
Інтегральний показник	44,11	47,73	51,68

Отже, загальна оцінка іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП» становить 47,73 балів із максимально можливих 70, що свідчить про середній рівень іміджу, та вказує на необхідність певних удосконалень.

Аналогічні розрахунки проведено для конкурентів — «MOON Beach» та «Вілла Отрада», які отримали 44,11 та 51,68 балів відповідно.

Таким чином за результати оцінювання іміджу ресторанів «Сенд ЛТД», «MOON Beach», та «Вілла Отрада» було встановлено, що «Сенд ЛТД», «MOON Beach» мають середній рівень іміджу, а «Вілла Отрада» - високий рівень іміджу.

ТОВ «Сент ЛТД» поступається конкурентам у таких позиціях, як інноваційність сервісу та технологічна підтримка обслуговування, а також індивідуалізація сервісу та оперативність обслуговування. Таким чином, можна зробити висновок, що з метою покращення іміджу досліджуваного підприємства необхідно розробити заходи з усунення визначених недоліків.

2.4. Удосконалень іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП»

За результатами попереднього аналізу встановлено наступні проблеми діяльності закладу: проблеми з обслуговуванням у контексті *оперативності обслуговування, а також інноваційності сервісу та технологічній підтримці обслуговування.*

Вирішення вказаних проблем можливе шляхом запровадження SOP-процедур.

SOP-процедури чітко регламентують кожен етап взаємодії персоналу з гостем — від прийому замовлення до подачі страви. Завдяки цьому мінімізуються затримки та хаотичність дій, що значно **скорочує час обслуговування** та підвищує задоволеність клієнтів. У рамках SOP можуть

бути інтегровані інструкції щодо використання цифрових інструментів (наприклад, мобільних POS-систем, електронних меню, CRM-систем). Це дозволяє **стандартизувати цифрову взаємодію з клієнтами** та зробити її більш ефективною, знижуючи ймовірність технічних збоїв або людських помилок.

SOP (Standard Operating Procedure) — це стандартна операційна процедура, яка описує чітку послідовність дій, яких має дотримуватись працівник на певній посаді. У контексті ресторанного бізнесу SOP — це докладні інструкції для кожної ролі (офіціант, кухар, адміністратор тощо), які забезпечують однаковий рівень обслуговування і високу якість роботи незалежно від змін або персоналу.

Завдяки наявності таких інструкцій кожен працівник точно знає свої обов'язки, розуміє, як і коли їх виконувати, без потреби у постійному контролі чи додаткових поясненнях. Це безпосередньо впливає на якість обслуговування, оскільки SOP встановлюють чіткі стандарти — від того, як потрібно вітати гостей, до часу подачі страв, що створює передбачуваний і приємний досвід для відвідувачів.

Крім того, SOP суттєво підсилюють клієнтоорієнтованість персоналу. Завдяки чітким інструкціям кожен працівник діє професійно, здатен швидко реагувати на потреби клієнта, вирішувати конфлікти або надати допомогу, що формує довіру і підвищує лояльність гостей. Стандарти також є незамінними в процесі навчання нових працівників — вони дозволяють швидко інтегруватися в команду, зменшують рівень помилок і стресу. Нарешті, SOP забезпечують об'єктивну основу для контролю та оцінки роботи: керівник може оцінювати не інтуїтивно, а відповідно до того, наскільки точно працівник дотримується визначених процедур.

Переваги запровадження SOP для підприємств ресторанного бізнесу наведемо у таблиці.

Переваги запровадження SOP для підприємств ресторанного бізнесу

Перевага	Зміст	Очікуваний ефект
Систематизація роботи персоналу	Працівник чітко знає свої обов'язки, коли і як їх виконувати, без постійного контролю та пояснень.	Зниження потреби в нагляді, підвищення самостійності та відповідальності персоналу.
Якість обслуговування	SOP визначають стандарти взаємодії з клієнтом — привітання, час подачі страв, правила сервірування тощо.	Формування передбачуваного та позитивного клієнтського досвіду.
Клієнтоорієнтованість персоналу	Завдяки інструкціям персонал діє професійно, швидко реагує на клієнта, вирішує конфлікти та допомагає.	Підвищення довіри та лояльності гостей до закладу.
Навчання та адаптація нових співробітників	SOP слугують основою для навчання новачків, що спрощує процес адаптації та зменшує кількість помилок.	Швидке залучення в роботу, зниження стресу та ефективна підготовка персоналу.
Контроль і оцінка роботи	Менеджер має об'єктивні критерії для оцінювання роботи працівника згідно з дотриманням процедур.	Підвищення прозорості управління, справедливе оцінювання та підвищення дисципліни.

З метою розробки SOP проаналізуємо етапи формування стандартних операційних процедур. Для цього проведемо моделювання у нотації IDF0.

Модель процесу формування SOP (стандартної операційної процедури) у ресторанному бізнесі базується на послідовному впровадженні логічно пов'язаних етапів, які забезпечують системність, прозорість та ефективність регламентування внутрішніх процесів.

Процес починається з **визначення мети SOP**, коли управлінський персонал, ґрунтуючись на виявлених проблемах в обслуговуванні, формулює чітке призначення майбутньої процедури. Цей етап спирається на політику якості та чинні стандарти обслуговування підприємства.

Наступним кроком є **аналіз посадових обов'язків**, під час якого вивчаються реальні функції, що виконує працівник на певній посаді. Для цього можуть застосовуватись спостереження, інтерв'ю або аналіз наявної документації. Метою є створення об'єктивного опису обов'язків, який відповідає актуальній практиці та корпоративним стандартам.

Отримані дані використовуються для **створення детального опису процедури**. На цьому етапі управлінський персонал розробляє повний текст SOP: із покроковими інструкціями, визначенням відповідальних осіб, частоти виконання, використаних ресурсів і контрольних показників ефективності (KPI). Для уніфікації оформлення застосовуються внутрішні шаблони та вимоги до структури SOP.

Далі відбувається **уніфікація стандартів**, що передбачає погодження змісту SOP з керівниками змін, досвідченими працівниками або іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє адаптувати процедуру до реальних умов роботи й закріпивши документ як внутрішній стандарт.

Після затвердження SOP впроваджується в практичну діяльність підприємства в режимі тестування. Під час **тестування SOP** збирається зворотний зв'язок від персоналу, оцінюється зручність виконання, виявляються проблемні моменти, за результатами чого документ може бути доопрацьований.

Побудуємо модель процесу формування SOP у нотації IDF0 (рис.2.11). Доцільність моделі процесу формування SOP у нотації IDEF0 полягає в її здатності чітко візуалізувати структуру та логіку взаємопов'язаних дій у вигляді блок-схеми, що відображає входи, виходи, керування та ресурси для кожного процесу. Це забезпечує прозорість, узгодженість і керованість впровадження SOP на кожному етапі. А також сформуємо інфограму процесу формування SOP. Інфограма дозволяє конкретизувати та детально описати зміст бізнес-процесів, входи, виходи та регламентуючі умови та ресурси операцій бізнес-процесів (табл.2.11).

Опираючись на визначену послідовність етапів формування SOP проаналізуємо операції, дії персоналу на робочому місці при виконанні посадових обов'язків. Проведемо даний аналіз на прикладі роботи **адміністратора закладу**, оскільки від цієї посади значно залежить якість обслуговування у закладі.

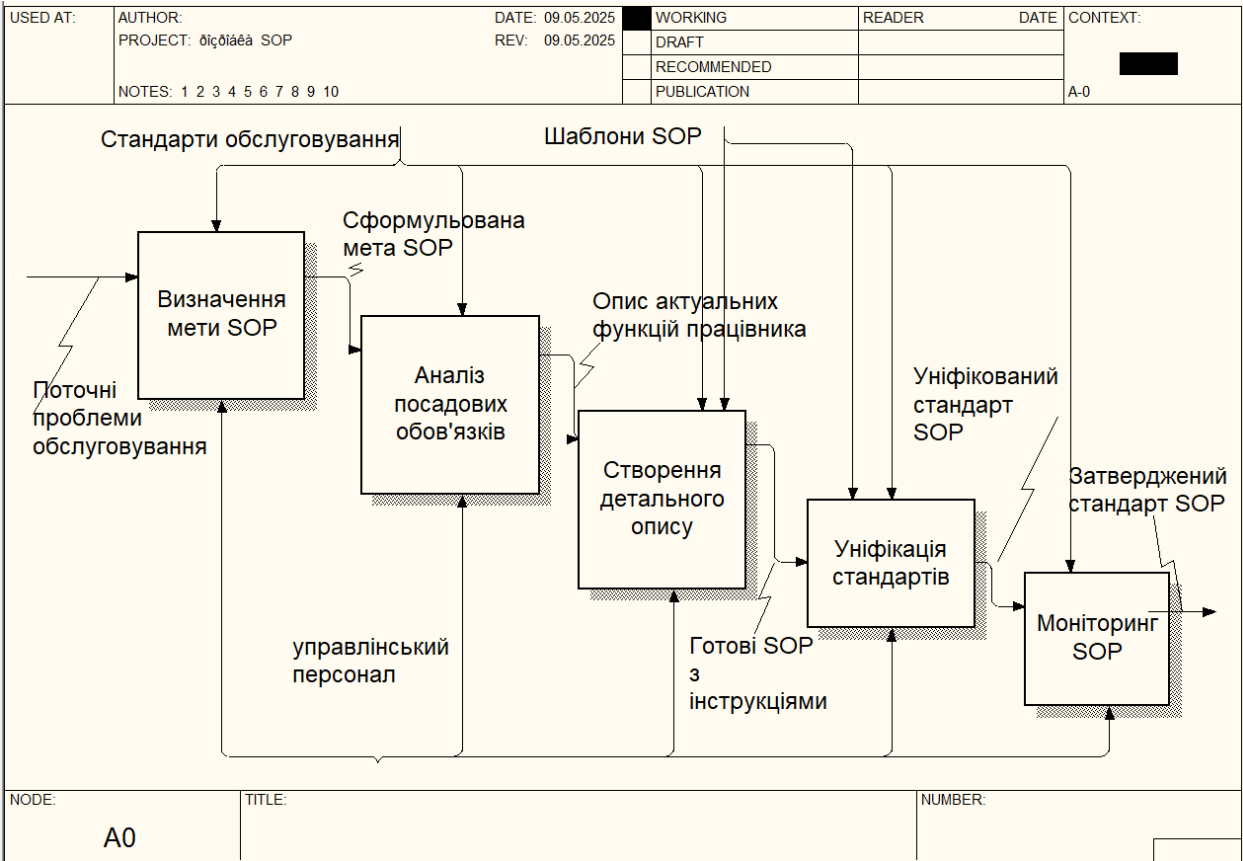


Рис. 2.11. Модель процесу формування SOP у нотації IDf0

Таблиця 2.11

Інформограма процесу формування SOP

№	Бізнес-процес	Зміст бізнес-процесу	Входи	Виходи	Регламентуючі умови	Ресурси
1	Визначення мети SOP	Встановлення мети, яку має досягти процедура: яку проблему вирішує, яку якість забезпечує	Поточні проблеми обслуговування	Сформульована мета SOP	Стандарти обслуговування, політика якості	управлінський персонал
2	Аналіз посадових обов'язків	Вивчення реальних функцій працівника через спостереження, інтерв'ю чи аналіз існуючих процесів	Сформульована мета SOP	Опис актуальних функцій працівника	Стандарти обслуговування, посадові інструкції	управлінський персонал
3	Створення	Покроковий	Опис	Готовий	Вимоги до	управлінський

№	Бізнес-процес	Зміст бізнес-процесу	Входи	Виходи	Регламентуючі умови	Ресурси
	як детально опису	опис дій, визначення відповідальних, ресурсів, періодичності, контрольних точок	актуальних функцій працівника	текст SOP з KPI, інструкціями, відповідальними особами	SOP, стандарти обслуговування, Шаблони SOP	ий персонал
4	Уніфікація стандартів	Погодження змісту SOP із досвідченими працівниками та керівниками, закріплення єдиних стандартів	Готовий текст SOP з KPI	Затверджений стандарт SOP	Внутрішній регламент узгодження документації	управлінський персонал
5	Тестування SOP	Реальне впровадження SOP на практиці, збір фідбеку, коригування змісту	Затверджений документ SOP	Оцінка зручності, звіт про проблеми, уточнення документа	Стандарти обслуговування, звітність про впровадження	управлінський персонал
6	Навчання персоналу	Проведення інструктажу або тренінгу щодо SOP, перевірка засвоєння матеріалу	Затверджений SOP	Проведене навчання, підтвердження розуміння працівниками	Програма внутрішнього навчання, журнал інструктажів	Тренери, навчальні матеріали, HR-документація

Розглянемо наступні блоки: управління залом, управління персоналом, взаємодія з кухнею, зовнішні контакти, документація/звітність.

Модель стандартних процедур адміністратора в нотації Cross Functional Flow Chart відображає логіку його дій у межах кількох функціональних зон відповідальності. Робочий день починається з перевірки зовнішнього вигляду будівлі на наявність сміття, уламків або ознак злому. У разі виявлення порушень адміністратор реагує на надзвичайну подію – наприклад, повідомляє охоронну службу або фіксує інцидент у журналі подій. Якщо ж порушень не виявлено, адміністратор переходить до налаштування

внутрішнього середовища: вмикає світло та коригує температуру в залі відповідно до стандартів комфорту.

Далі починається блок інформаційної та організаційної роботи. Адміністратор перевіряє календар запланованих подій, електронну пошту, голосові повідомлення та месенджери, після чого оперативно відповідає на запити служби підтримки та взаємодіє з клієнтами у соціальних мережах. У межах підготовки персоналу формується план зборів колективу, визначаються щоденні цілі з обслуговування та продажу. Разом із командою адміністратор розглядає пункти меню, аналізуючи їх актуальність; якщо є потреба у змінах, вносяться відповідні коригування до меню.

Наступним кроком є інформування персоналу про щоденні спеціальні пропозиції, після чого адміністратор здійснює контроль технічного стану обладнання та приладів, а також переглядає графіки роботи працівників. Фінансово-матеріальний блок включає перевірку рахунків, оплату за потреби, замовлення товарів на склад, перегляд щоденного звіту з продажу та звірку касового звіту. Завершується робочий день блокуванням POS-терміналів, увімкненням сигналізації та повним закриттям закладу.

Ця модель дозволяє візуалізувати розподіл відповідальності між функціональними зонами (організаційна, технічна, фінансова, комунікаційна) та забезпечує послідовне виконання стандартних дій у чітко визначеному порядку, що сприяє стабільності роботи закладу та якості сервісу.

Стандартні процедури (дії) адміністратора в нотації «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок) представимо на рис.2.11.

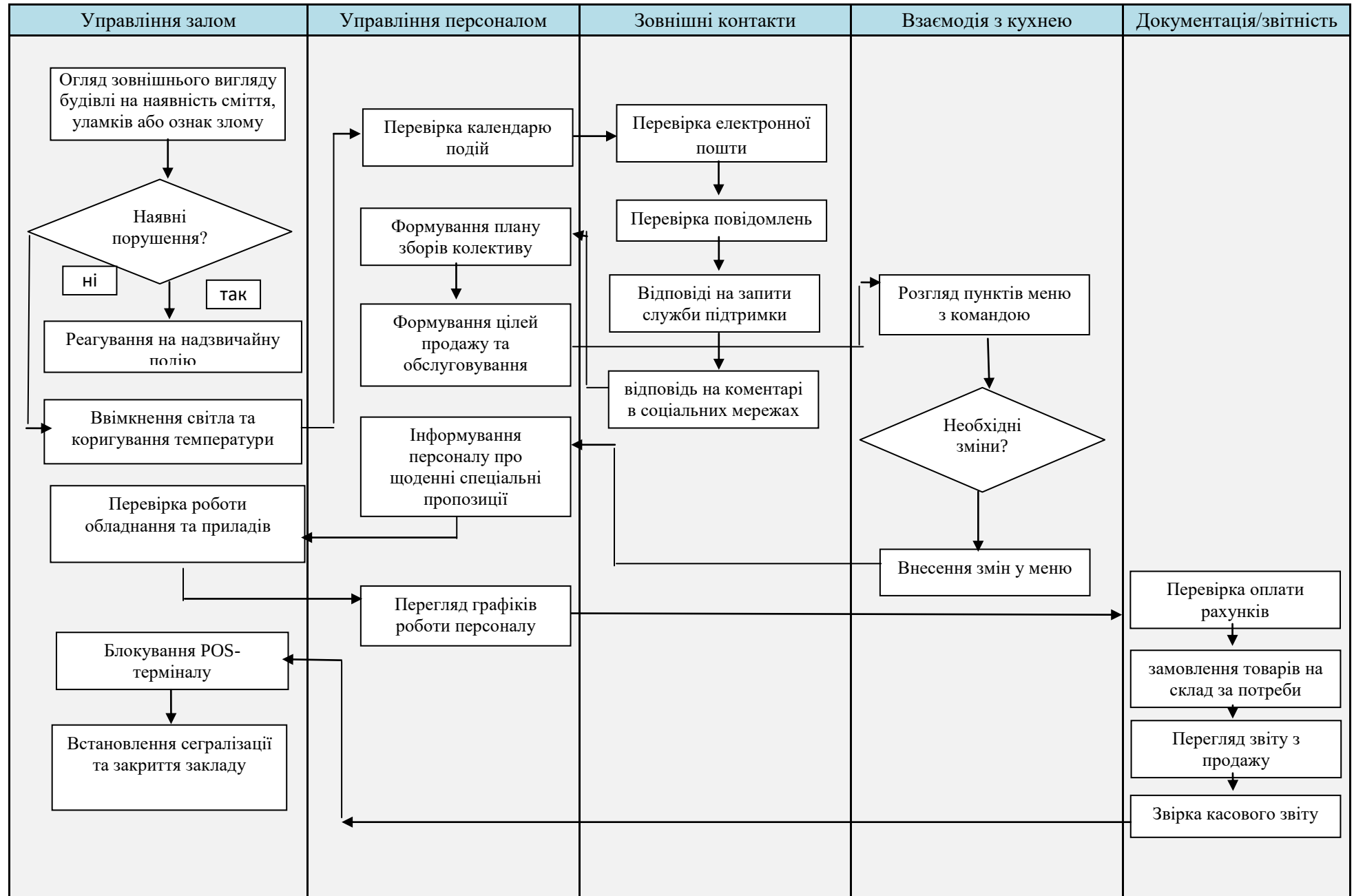


Рис. 2.12. Стандартні процедури (дії) адміністратора в нотації «Cross Functional Flow Chart» (діаграма доріжок)

На наступному етапі сформуємо *Чек-лист моніторингу посадових процедур адміністратора*, що дозволяє відмітити ступінь виконання посадових обов'язків та необхідних дій для забезпечення високої якості обслуговування у закладі у контексті реалізації клієнтоорієнтованого підходу. Чек-лист наведено у додатку Б.

Чек-лист моніторингу посадових процедур адміністратора на засадах клієнтоорієнтованого підходу є ефективним інструментом забезпечення якості сервісу в закладі, оскільки вона дозволяє об'єктивно оцінити ступінь виконання ключових обов'язків. Її використання забезпечує системний контроль за дотриманням стандартних операційних процедур, що, у свою чергу, підвищує відповідальність персоналу та сприяє формуванню професійної дисципліни.

Завдяки структурованому формату чек-лист охоплює всі основні сфери діяльності адміністратора — від технічних дій до організаційно-комунікаційної взаємодії, що дозволяє швидко виявляти проблеми в роботі та своєчасно вживати коригувальних заходів. Крім того, регулярне використання анкети дає змогу відстежувати динаміку змін, аналізувати ефективність впроваджених SOP і робити висновки щодо потреб у вдосконаленні. Особливе значення вона має у контексті реалізації клієнтоорієнтованого підходу, оскільки акцентує увагу адміністратора на діях, які безпосередньо впливають на досвід та задоволеність відвідувачів, формуючи культуру сервісу в усьому закладі.

Розрахуємо загальні витрати на формування та запровадження SOP ТОВ «Октопус ЛЛП».

Таблиця 2.12

Витрати на програму заходів з управління іміджем ТОВ «Октопус ЛЛП»

Стаття витрат	Сума, грн
Оплата праці аналітика бізнес-процесів	25 700
Створення внутрішніх шаблонів документів	10 350
Проведення інструктажів, тренінгів	25 025
Створення презентаційних та навчальних матеріалів	9 350

Стаття витрат	Сума, грн
Оптимізація наявного ПЗ для зберігання та обліку SOP	12 650
Розробка чек-листів та анкет для оцінки виконання SOP	4 350
Інтеграція SOP до внутрішніх нормативних документів	3 200
Загальна сума	90 625

У межах програми заходів з управління іміджем ТОВ «Октопус ЛЛП» було здійснено розрахунок необхідних витрат на впровадження та реалізацію системи SOP. Найбільша частка коштів спрямована на оплату праці аналітика бізнес-процесів, що становить 25 700 грн — саме цей етап є ключовим для якісного аналізу та формування ефективних процедур. Значні ресурси також були виділені на проведення інструктажів і тренінгів для персоналу — 25 025 грн, що зумовлено необхідністю практичного закріплення нових стандартів серед співробітників. Створення внутрішніх шаблонів документів потребувало 10 350 грн, а розробка навчальних і презентаційних матеріалів — 9 350 грн, що забезпечує методичну підтримку під час навчання.

Окрему статтю витрат становить оптимізація наявного програмного забезпечення, яка потребувала 12 650 грн і забезпечила можливість ефективного зберігання та обліку SOP-документації. Для підвищення якості контролю над впровадженими процедурами було витрачено 4 350 грн на розробку чек-листів та анкет. Інтеграція SOP до внутрішніх нормативних документів потребувала 3 200 грн, що дозволило узгодити нові процеси з існуючими регламентами компанії. Загальна сума витрат за всіма статтями становить 90 625 грн, що є обґрунтованою інвестицією у формування структурованого, ефективного формування іміджу підприємства на засадах клієнтоорієнтованості.

Для розрахунку ефективності заходів з управління іміджем ТОВ «Октопус ЛЛП» використає показник ROI (Return on Investment) — рентабельності інвестицій.

Формула розрахунку ROI:

$$ROI = \left(\frac{\text{Дохід (прибуток) від заходів} - \text{Витрати на заходи}}{\text{Витрати на заходи}} \right) \times 100\%$$

У нашому випадку, за результатами запровадження заходів очікується зростання доходу від реалізації на 1,5 %, що становить 150 тис.грн.

Відповідно розрахуємо:

$$ROI = (150,000 - 90,625) / 90,625 \times 100\% = (59,375 / 90,625) \times 100\% \approx 65,5\%$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що впровадження програми заходів із формування та реалізації SOP в ТОВ «Октопус ЛПП» є економічно доцільним та ефективним. З урахуванням витрат у розмірі 90,625 тис.грн та очікуваного прибутку, який перевищує ці витрати, та склав 150,000 тис. грн, то ROI становить близько 65,5%, що означає, що на кожну інвестовану гривню компанія отримала понад 65 копійок прибутку.

Проведемо оцінювання іміджу підприємства за результатами реалізації заходів.

Таблиця 2.13

Оцінювання внутрішнього іміджу ТОВ «Октопус ЛПП» та його конкурентів після реалізації заходів

Показники	Коефіцієнт вагомості	«Октопус ЛПП» до реалізації заходів		«Октопус ЛПП» після реалізації заходів	
		Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка
1. Клієнтоорієнтованість персоналу					
1.1 Рівень компетенції	0,25	7,50	1,88	8,00	2,00
1.2 Досвід роботи в галузі	0,2	7,00	1,40	7,00	1,40
1.3 Володіння широким спектром навичок	0,2	6,50	1,30	8,00	1,60
1.4 Рівень вихованості	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50
1.5 Рівень емпатії до клієнтів	0,15	7,50	1,13	7,50	1,13
Всього:	1,00	35,60	7,20	35,60	7,63
3. Імідж керівництва					
2.1 Ступінь професіоналізму	0,25	6,50	1,63	7,50	1,88
2.2 Рівень інформаційної	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05

Показники	Коефіцієнт вагомості	«Октопус ЛЛП» до реалізації заходів		«Октопус ЛЛП» після реалізації заходів	
відкритості					
2.3 Володіння лідерськими якостями	0,25	6,50	1,63	6,50	1,63
2.4 Вміння організувати підлеглих	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50
2.5 Соціально-демографічні характеристики	0,15	6,50	0,98	6,50	0,98
<i>Всього:</i>	1,00	34,00	6,78	35,00	7,03
3. Рівень культури організації					
3.1 Корпоративна культура	0,3	7,50	2,25	7,50	2,25
<i>3.2 Система навчання персоналу</i>	0,25	6,00	1,50	7,50	1,88
3.3 Результативність системи атестації персоналу	0,2	6,00	1,20	7,50	1,50
3.4 Дієвість системи винагород та премій	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75
<i>Всього:</i>	1,00	24,30	6,70	24,30	7,38
4. Соціально-психологічний клімат організації					
4.1 Умови праці	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05
4.2 Рівень задоволення умовами праці	0,2	7,00	1,40	7,00	1,40
4.3 Психологічна сумісність персоналу	0,2	7,00	1,40	7,00	1,40
4.4 Рівень конфліктності	0,2	6,50	1,30	6,50	1,30
4.5 Ступінь стресу та напруги під час робочого процесу	0,25	6,50	1,63	6,50	1,63
<i>Всього:</i>	1,00	34,00	6,78	34,00	6,78

Таблиця 2.14

Оцінювання зовнішнього іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП» та його конкурентів
після реалізації заходів

Показники	Коефіцієнт вагомості	«Сенд ЛТД» до реалізації заходів		«Сенд ЛТД» після реалізації заходів	
		Середній бал	Оцінка	Середній бал	Оцінка
1. Клієнтоорієнтованість послуги					
1.1 Професіоналізм співробітників	0,25	6,50	1,63	7,50	1,88
1.2 Асортимент додаткових послуг	0,1	6,00	0,60	6,00	0,60
<i>1.3.Інноваційність сервісу та технологічна підтримка</i>	0,15	5,00	0,75	7,50	1,13

Показники	Коефіцієнт	«Сенд ЛТД» до реалізації заходів		«Сенд ЛТД» після реалізації заходів	
<i>обслуговування</i>					
1.4. Індивідуалізація сервісу та оперативність обслуговування	0,15	5,00	0,75	8,00	1,20
1.5 Різноманітність меню та пропозицій	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50
1.6 Використання нових методів маркетингу та просування	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05
<i>Всього:</i>	1,00	37,00	6,28	42,50	7,10
2. Візуальний імідж					
2.1 Фірмова символіка	0,2	7,00	1,40	7,00	1,40
2.2 Логотип	0,2	7,00	1,40	7,00	1,40
2.3 Зовнішній вигляд персоналу	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75
2.4 Інтер'єр та екстер'єр приміщень	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50
2.5 Формат рекламних матеріалів	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05
<i>Всього:</i>	1,00	35,50	7,10	35,50	7,10
3. Бізнес-імідж					
3.1 Надійність партнерства	0,25	8,00	2,00	8,00	2,00
3.2 Прозорість ведення бізнесу	0,2	7,50	1,50	7,50	1,50
3.3 Ділова репутація	0,25	7,00	1,75	7,00	1,75
3.4 Фінансова стійкість та платоспроможність	0,15	5,00	0,75	6,50	0,98
3.5 Конкурентний статус	0,15	6,00	0,90	7,50	1,13
<i>Всього:</i>	1,00	33,50	6,90	36,50	7,35
Інтегральний показник			47,73		50,35

Порівняння показників іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП» до і після реалізації заходів (а саме впровадження SOP) свідчить про суттєве покращення як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу підприємства. **Інтегральний показник іміджу зріс з 47,73 до 50,35.**

У межах **внутрішнього іміджу** найбільшого приросту зазнали компоненти, безпосередньо пов'язані з діяльністю адміністратора та персоналу. Так, показник **«Імідж керівництва»** зріс з 6,78 до 7,03, що відображає покращення в оцінці професіоналізму, організаторських здібностей та інформаційної відкритості управлінського складу. Ще значніше покращення зафіксовано за **показником «Імідж персоналу»**, який зріс з 7,20

до 7,63. Це зростання зумовлено підвищенням ступеня компетенції працівників (оцінка зросла до максимальної 2,00) і ширшим спектром навичок (підвищення з 1,30 до 1,60), що стало можливим завдяки навчанням, тренінгам і стандартизації процедур через SOP.

Імідж культури організації також покращився – з 6,70 до 7,38, що підтверджує ефективність заходів щодо впорядкування системи навчання, оцінювання та мотивації працівників. Зокрема, оцінка за «Систему навчання персоналу» зросла з 1,50 до 1,88, що свідчить про практичну результативність тренінгів, інструктажів і підвищення внутрішньої кваліфікації.

У контексті **зовнішнього іміджу** ТОВ «Октопус ЛП» зберегло позитивні позиції. Покращено сприйняття **інноваційності сервісу та оперативності обслуговування** — за рахунок зростання оцінки відповідно з 0,75 до 1,13 та з 0,75 до 1,20, що безпосередньо пов'язано з впровадженими SOP-процедурами.

Бізнес-імідж також покращився з 6,90 до 7,35. Найбільшого зростання зазнав показник **фінансової стійкості та платоспроможності** (з 0,75 до 0,98) та **конкурентного статусу** (з 0,90 до 1,13), що свідчить про зростання довіри до підприємства з боку зовнішніх стейкхолдерів та партнерів.

Отже, реалізація комплексу заходів з управління іміджем, включаючи стандартизацію операційної діяльності, призвела до зростання ключових показників іміджу ТОВ «Октопус ЛП», що забезпечило зміцнення його позицій на ринку, підвищення рівня довіри серед клієнтів і формування сталої позитивної репутації.

ВИСНОВКИ

1. Результати EFAS-аналізу свідчать про переважання негативних факторів зовнішнього середовища над позитивними для діяльності підприємств ресторанного сектора. Зокрема, загальний рівень впливу можливостей становить 2,85 бала, тоді як загрози отримали оцінку 3,74 бала. Сумарне значення інтегрального показника дорівнює $-0,89$, що свідчить про несприятливий загальний вплив макросередовища. До ключових можливостей відносяться розвиток доставки їжі, цифровізація та державна підтримка малого бізнесу, які можуть стати основою для стратегічного зростання. Основними загрозами виступають зростання цін, висока конкуренція, нестабільність економіки та кадровий дефіцит.

2. За результатами оцінювання іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП» було встановлено, що інтегральний показник іміджу ТОВ «Октопус ЛЛП» становить 47,73 балів із максимально можливих 70, що свідчить про середній рівень іміджу, та вказує на необхідність певних удосконалень. Підприємство поступається конкурентам у таких позиціях, як інноваційність сервісу та технологічна підтримка обслуговування, а також індивідуалізація сервісу та оперативність обслуговування. Доведено, що з метою покращення іміджу досліджуваного підприємства необхідно розробити заходи з усунення визначених недоліків.

3. Розроблено заходи з управління іміджем підприємства на засадах клієнтоорієнтованості, що полягають у запровадженні стандартних процедур обслуговування (SOP). SOP-процедури чітко регламентують кожен етап взаємодії персоналу з гостем — від прийому замовлення до подачі страви. Завдяки цьому мінімізуються затримки та хаотичність дій, що значно скорочує час обслуговування та підвищує задоволеність клієнтів. У рамках SOP можуть бути інтегровані інструкції щодо використання цифрових інструментів (наприклад, мобільних POS-систем, електронних меню, CRM-систем). Це дозволяє стандартизувати цифрову взаємодію з клієнтами та

зробити її більш ефективною, знижуючи ймовірність технічних збоїв або людських помилок.

4. Досліджено процес формування та запровадження SOP у ресторанному бізнесі. Визначено операції процесу (визначення мети SOP, аналіз посадових обов'язків, створення детального опису, уніфікація стандартів, тестування SOP, навчання персоналу) та з метою формалізації процесу побудовано декомпозиційну діаграму нотатції IDf0, де відображено логічні взаємозв'язки між операціями процесу, конкретизовано входи та виходи, регламентуючі умови та необхідні ресурси на кожному етапі.

5. Побудовано модель стандартних процедур адміністратора в нотатції Cross Functional Flow Chart. Модель відображає логіку дій адміністратора у межах кількох функціональних зон відповідальності: управління залом, управління персоналом, взаємодія з кухнею, зовнішні контакти, документація/звітність. На основі побудованої моделі сформовано Чек-лист моніторингу посадових процедур адміністратора, що дозволяє відмітити ступінь виконання посадових обов'язків та необхідних дій для забезпечення високої якості обслуговування у закладі у контексті реалізації клієнтоорієнтованого підходу.

6. За результатами економічних розрахунків встановлено, що впровадження програми заходів із формування та реалізації SOP в ТОВ «Октопус ЛПД» є економічно доцільним та ефективним. З урахуванням витрат у розмірі 90, 625 тис.грн та очікуваного прибутку -150, 000 тис. грн, ROI становить близько 65,5%, що означає, що на кожную інвестовану гривню компанія отримала понад 65 копійок прибутку.

7. Доведено, що реалізація комплексу заходів з управління іміджем підприємства, включаючи стандартизацію операційної діяльності, сприятиме зростанню ключових показників іміджу ТОВ «Октопус ЛПД». Очікуване зростання інтегрального показника іміджу становитиме 2,62 бали (з 47,73 до 50,35 бали).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
2. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Балабаш О., Кузнецова І. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85- 95
3. Баркова Ю. Ю. Формування іміджу підприємства та методи його оцінки // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2021. – URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2220/1/MP_Баркова_Ю.Ю._616M.pdf
4. Баркова Ю. Ю. Методи оцінки іміджу фірми та їх застосування // Науковий вісник ЧІТЕ. – 2010. – URL: https://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V2_21.pdf
5. Боєнко О. Ю., Статкевич К. О. Стратегічне управління підприємством: клієнтоорієнтований підхід // Економіка і організація управління. – 2021. – № 4. – С. 92–97. – DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.12>.
6. Боковець В. В. Управління іміджем підприємства: електронний навчальний посібник комбінованого використання. – Вінниця: ВНТУ, 2024. – 112 с. – URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Bokovets_2024_112.pdf
7. Галюк В. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках // Тернопільський національний економічний університет. – 2015. – URL: <https://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/964/1/Galyuk%20V.%20MUNzmi-51.pdf>
8. Глущенко О. Теоретичні основи формування іміджу підприємства як фактору його конкурентоспроможності // Кваліфікаційна робота бакалавра. – Таврійський державний агротехнологічний університет,

робота бакалавра. – Таврійський державний агротехнологічний університет, 2020. – 60 с. – URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13115/1/ГЛУЩЕНКО.pdf>

9. Горбенко О. В. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової складової іміджу підприємства // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 49–52. – URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/49.pdf

10. Гура В. Л. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Гура // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27(2). – С. 314–319. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(2)_45)

11. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – С. 11–16. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>

12. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики [Електронний ресурс] / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. – С. 187–194. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_4_28

13. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. – 1(12). – С. 88–95.

14. Кирпа Ю. В. Сучасні підходи до оцінювання іміджу підприємства // Одеський національний економічний університет. – 2019. – URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9176/1/Кирпа%20Ю.В.%20Кваліфікаційна%20робота.pdf>

15. Кирпа Ю. В. Сутність, зміст та особливості іміджу підприємства // Кваліфікаційна робота бакалавра. – Одеський національний економічний університет, 2019. – 55 с. – URL: <https://dspace.>