

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління іміджем підприємства
(на прикладі ресторану “Венеція” ФОП Лелеко Є.В.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

Шифр _____

Виконав:
студент 4 курсу група ГРС-19

Дарія ПЕЧЕРСЬКА
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Тетяна ТОМАЛЯ
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ
Підпис, дата Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Ігор ЖУРБА
Підпис Ім'я ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

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

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“___” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Печерська Дарія Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи “ Управління іміджем підприємства (на прикладі ресторану “Венеція” ФОП Лелеко Є.В.)

керівник роботи Томалья Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління іміджем підприємства, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства., інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи управління іміджем підприємства. 2 АНАЛІЗ діяльності та ХАРАКТЕРИСТИКА середовища функціонування ресторану «Венеція» 3 Рекомендації щодо покращення управління іміджем в ресторані «Венеція»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Порівняння підходів до визначення поняття «імідж». 2. Складові елементи іміджу підприємства. 3. Характеристика підходів до управління іміджем підприємства. 4. Концептуальна схема управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу. 5. Критерії/методи формування іміджу. 6. Аналіз конкурентів ресторану «Венеція». 7. Оцінка показників іміджу ресторану «Венеція». 8. Індивідуальні КРІ кожному офіціанту в ресторані «Венеція». 9. Рекомендовані заходи для управління іміджем ресторану «Венеція» з позиції споживачів, персоналу та громадськості. 10. Характеристика впливу запропонованих заходів на імідж ресторану «Венеція»

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Печерська Дарія Ігорівна
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Управління іміджем підприємства (на прикладі ресторану
“Венеція” ФОП Лелеко Є.В.)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 43 с., містить 13 таблиць, 8_ рисунків, перелік джерел посилання складається з 27 найменувань.

Актуальність роботи. Управління іміджем ресторану є дуже актуальною і важливою задачею у сучасній гастрономічній індустрії. Гастрономічна галузь має велику конкуренцію, і ресторани змушені боротися за увагу та лояльність клієнтів. Правильно побудований імідж допомагає виділитися серед конкурентів і привернути увагу потенційних клієнтів.

У *першому розділі* роботи визначено сутність та зміст поняття «імідж підприємства», основні складові елементи іміджу підприємства, охарактеризовано різні підходи до управління іміджем підприємства, розглянуто концептуальну схему управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу, визначено критерії та методи формування іміджу ресторану.

У *другому розділі* роботи здійснено загальну характеристику діяльності ресторану “Венеція”, проаналізовано середовище його функціонування. Також здійснено аналіз структури персоналу та оплати праці, проведено оцінку існуючого іміджу ресторану.

У *третьому розділі* рекомендовано використання ключових показників ефективності для персоналу ресторану, запропоновано впровадження бонусних карток для гостей ресторану, рекомендовано використання соціальних медіа та зв'язків з громадськістю (PR), оцінено вплив запропонованих заходів імідж ресторану «Венеція».

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ресторану з метою покращення загального іміджу ресторану, що надасть можливості для збільшення популярності закладу, залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

Ключові слова: імідж, управління іміджем, бізнес-імідж, імідж персоналу.

ABSTRACT

for diploma thesis Pecherska Daria Igorivna

Full Name

The diploma thesis theme:: Management of the image of the enterprise (on the example of the restaurant "Venetsia" FOP Leleko E.V.) The title of the subject of the diploma thesis

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The diploma thesis is 43 pages long, contains 13 tables, 8 figures, a list of references consists of 27 titles.

Relevance of work. Managing the image of a restaurant is a very relevant and important task in the modern gastronomic industry. The gastronomic industry is very competitive, and restaurants have to fight for the attention and loyalty of customers. A properly built image helps to stand out among competitors and attract the attention of potential customers.

In the first section of the work, we determined the essence and content of the concept of "enterprise image", the main constituent elements of the enterprise image, characterized various approaches to enterprise image management, considered the conceptual scheme of enterprise image management depending on the stage of its life cycle, determined the criteria and methods of restaurant image formation.

In the second section of the work, a general description of the activity of the "Venetsia" restaurant was carried out, and the environment of its operation was analyzed. An analysis of the personnel structure and remuneration was also carried out, and an assessment of the existing image of the restaurant was carried out.

In the third section, the use of key performance indicators for restaurant staff is recommended, the introduction of bonus cards for restaurant guests is recommended, the use of social media and public relations (PR) is recommended, and the impact of the proposed measures on the image of the restaurant "Venice" is evaluated.

The results of the research can be used in the practical activities of the restaurant in order to improve the general image of the restaurant, which will provide opportunities for increasing the popularity of the establishment, attracting new customers and increasing profits.

Keywords: image, image management, business image, personnel image.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та зміст поняття «імідж підприємства».....	9
1.2 Основні складові елементи іміджу підприємства.....	12
1.3 Особливості формування та управління іміджем ресторану.....	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ».....	21
2.1 Загальна характеристика ресторану «Венеція».....	21
2.2 Аналіз середовища функціонування ресторану «Венеція».....	25
2.3 Аналіз існуючого іміджу в ресторані «Венеція».....	29
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ В РЕСТОРАНІ «ВЕНЕЦІЯ».....	32
3.1 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності та бонусних карток для зростання іміджу ресторану.....	32
3.2 Пропозиції щодо використання зв'язків з громадськістю (PR) для управління іміджем ресторану «Венеція».....	35
ВИСНОВКИ.....	39
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин у напрямку глобалізації прагне до формування позитивного іміджу в свідомості потенційного сегменту споживачів більша кількість інституційних суб'єктів економічної діяльності, що може розглядатися як найважливіший чинник підвищення конкурентоспроможності. Це також стосується сектору ресторанного господарства, що обумовлюється особливостями такого виду діяльності.

Ресторанний бізнес кардинально змінився за останні кілька десятиліть. Представники ресторанної індустрії прагнуть якнайкраще розв'язати проблеми та розвинути конкурентоспроможність для досягнення успіху. Прибуток та успішність ресторану нерозривно зв'язані з його іміджем. Складових іміджу є декілька, проте головною з них є гостинність - визначальний чинник якості обслуговування та ступеня задоволеності споживачів. Специфічність іміджу підприємства ресторанного господарства полягає в тому, що його існування визначається і не залежить від зусиль самого підприємства. Імідж підприємства ресторанного господарства потрібно розглядати з позиції двох складових – елементи іміджу ресторанного закладу і його цільові аудиторії. Термін «імідж» вперше був використаний З. Фрейдом, а з 1940-х років його активно використовують рекламодавці та фахівці зі зв'язків з громадськістю. Проблеми створення іміджу отримали значне визнання у працях відомих дослідників, таких як М. Альберт, К. Бове, А. Елвуд, Ф. Котлер, Дж. Ламбен, М. Мескон, Ф. Хедоурі, О. Ястремська, Т. Пархоменко та багатьох інших. Проте дослідження мають фрагментарний характер, не враховуючи галузеві особливості. Підприємства, що працюють у сфері послуг, мають свої особливості функціонування, що вимагає специфічного підходу до управління їх іміджем.

Метою роботи є удосконалення теоретичних положень формування іміджу підприємства та розроблення рекомендацій щодо цілеспрямованого управління іміджем підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність поняття іміджу та його складові елементи;
- розглянути концепцію іміджу підприємства;
- охарактеризувати підходи до управління іміджем;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства та середовища його функціонування;
- провести оцінку іміджу обраного підприємства;
- розробити рекомендації для покращення іміджу підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано ресторан «Венеція».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління іміджем підприємства.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності ресторану «Венеція» з метою покращення його іміджу серед різних груп стейкхолдерів.

Робота складається з 43 сторінок, кількість таблиць - 13, рисунків - 8, кількість позицій у списку використаних джерел – 27.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст поняття «імідж підприємства»

В сучасних умовах успіх підприємства залежить від безлічі факторів, включаючи імідж та репутацію фірми. Проте, створення позитивного іміджу та репутації є складним та тривалим процесом, який відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Отже, формування іміджу стає актуальним завданням для сучасного управління організацією.

Питання значення та ролі іміджу підприємств у їх діловій активності є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема проблеми формування позитивного іміджу підприємства досліджували у своїй праці М. Альберта, Ф. Котлера, Дж. Ламбена, О. Маслова, М. Мескона, Ф. Хедоурі, І. Пшенишнюка, О.Булгакової, Т. Семенчук, Р. Левкіної, О. Лозовського, Р.Л. та ін. Створення позитивного іміджу допомагає підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, залучити споживачів і партнерів, а також полегшує доступ до різних ресурсів, таких як фінансові, інформаційні, людські та матеріальні. Позитивна репутація компанії підсилює її позиції на ринку, зменшуючи опір з боку різних контактних груп. Незважаючи на значний внесок науковців у цю область, деякі аспекти, пов'язані зі сучасними технологіями управління та формуванням іміджу, потребують подальшого вдосконалення, що зробило цю проблематику актуальною для подальших досліджень.

Характерною ознакою іміджу як важливого елементу підприємства проявляється у тому, що він існує незалежно від зусиль самої компанії і потребує постійної оцінки і коригування. Імідж формується по-різному для різних груп населення, оскільки бажана реакція цих груп до підприємства може відрізнятись. Синтез різних ідей про підприємство, який характерний для різних суспільних груп, утворює більш загальну та комплексну концепцію підприємства, яку можна назвати його корпоративним іміджем. Нижче у табл.1.1 наведено різні підходи до визначення поняття імідж.

Таблиця 1.1 - Порівняння підходів до визначення поняття «імідж»

Автори	Авторські визначення поняття «імідж»
Пшенишнюк І.О. [5]	Стійке уявлення про якийсь об'єкт, підприємство, сукупність асоціацій і вражень про них, що формуються у свідомості покупців і визначають їхнє становище на ринку. Імідж — це загальне враження, що створюється про ту чи іншу людину, організацію чи компанію. Імідж завжди соціально зумовлений і впливає на суспільну думку і результати ділової активності.
Булгакова О.В. [6]	Сукупність особливостей, які характеризують або ідентифікують певне підприємство, які зафіксовані у певних символах або формах інформації, які створюються компанією, цілеспрямовано передаються аудиторії в процесі комунікацій, фіксуються, сприймаються, розпізнаються й оцінюються суб'єктом, що належить до тієї чи іншої цільової аудиторії, а також, прийнявши форму стереотипу, посідають певне місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, визначають його подальші дії щодо даної компанії та її продукції.
Семенчук Т.Б. [7]	Фактор, який відіграє важливу роль в оцінці підприємства, та є наслідком управлінських дій менеджменту, який виражається через сприйняття клієнтів, співробітників, та й самого керівника. Носієм іміджу може виступати підприємство, індивід, тобто представник підприємства чи його товар або послуга.
Левкіна Р.В. [8]	Заявлена позиція, що представляє собою систему характеристик підприємства, що базуються на результатах діяльності по виробництву продукції, яка була вироблена у результаті аналізу ринку та просувається до цільових аудиторій з метою викликати у їх представників стійкий набір уявних характеристик та тверджень по відношенню до нього.
Лозовський О.М. [9]	Імідж є однією з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства, базовою передумовою його успішної діяльності.
Вебстерський словник (Merriam-Webster's Collegiate Dictionary) [10]	Імідж - штучна імітація чи піднесення зовнішньої форми якого-небудь об'єкта. Імідж є розумовим уявленням про людину, організацію чи товар, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою реклами чи пропаганди. Його можна цілеспрямовано формувати, удосконалювати чи змінювати за допомогою ряду дій

Імідж підприємства виступає як один з ключових інструментів досягнення стратегічних цілей, що охоплюють основні аспекти його діяльності та спрямовані на майбутнє. Очевидно, що позитивний імідж має свої переваги. Проте, його досягнення вимагає цілеспрямованої та систематичної роботи, спрямованої на перетворення реального іміджу компанії в позитивний.

Для оцінки та формування позитивного корпоративного іміджу компанії,

можна виділити ще й таке поняття як «дзеркальний імідж» - це уявлення керівництва про імідж компанії. Оскільки ініціатива та ресурси для створення позитивного іміджу підприємства залежать, насамперед, від управління, стратегічна мета полягає в зближенні «дзеркального» іміджу з реальним і подальшому перетворенні його в позитивний імідж, який зміцнює ринкову позицію підприємства. Корпоративний імідж є основою для загального іміджу компанії. Зазвичай, він формується через прямий контакт з компанією (продуктами) або інформацію, яку люди отримують від інших осіб. Насправді, імідж підприємства - це те, як воно сприймається людьми або, з іншими словами, що люди думають про нього.

Іміджева стратегія на кожному етапі життєвого циклу підприємства має на меті досягнення максимального прибутку та готування резервів для майбутніх етапів. Тому неможливо прийняти однозначне рішення між бажанням формувати імідж підприємства та його відсутністю; можна тільки вибирати між спонтанним і цілеспрямованим підходами. Свідома маніпуляція іміджем є значно більш вигідною з економічної точки зору, порівняно з необхідністю виправляти наслідки недбалості та бездіяльності.

Завданням іміджу є виконання різних функцій, спрямованих на популяризацію та виправлення образу людини або організації перед конкретною аудиторією. Ці завдання є важливими, оскільки імідж впливає на сприйняття та оцінку індивідом або групою. Розглянемо основні завдання, які імідж повинен виконувати:

По-перше, імідж повинен забезпечувати популяризацію обраного образу перед цільовою аудиторією. Це означає, що імідж повинен передавати позитивні асоціації, відображати цінності та переваги, які важливі для цільової аудиторії. Це може бути досягнуто шляхом розробки ефективної комунікаційної стратегії та використання різних каналів зв'язку для передачі бажаного образу.

По-друге, імідж повинен виправляти або покращувати репутацію, яка вже сформувалася у цільовій аудиторії. Це може включати в себе усунення негативних стереотипів, виправлення помилкових уявлень або відновлення

довіри. Для досягнення цього мети іміджу можуть бути використані різні стратегії, такі як публічні заяви, програми соціальної відповідальності або активна комунікація з цільовою аудиторією.

У цілому, імідж відіграє важливу роль у формуванні сприйняття та оцінки індивіда або організації. Він впливає на сприйняття їхньої особистості, діяльності та цінностей. Тому популяризація обраного образу та виправлення репутації є ключовими завданнями, які необхідно враховувати при роботі з іміджем.

1.2 Основні складові елементи іміджу підприємства

Вчені окремо розглядають дві сторони іміджу в структурі підприємства: зовнішній та внутрішній імідж. Відобразимо на рис. 1.1 складові елементи структури формування іміджу підприємства.

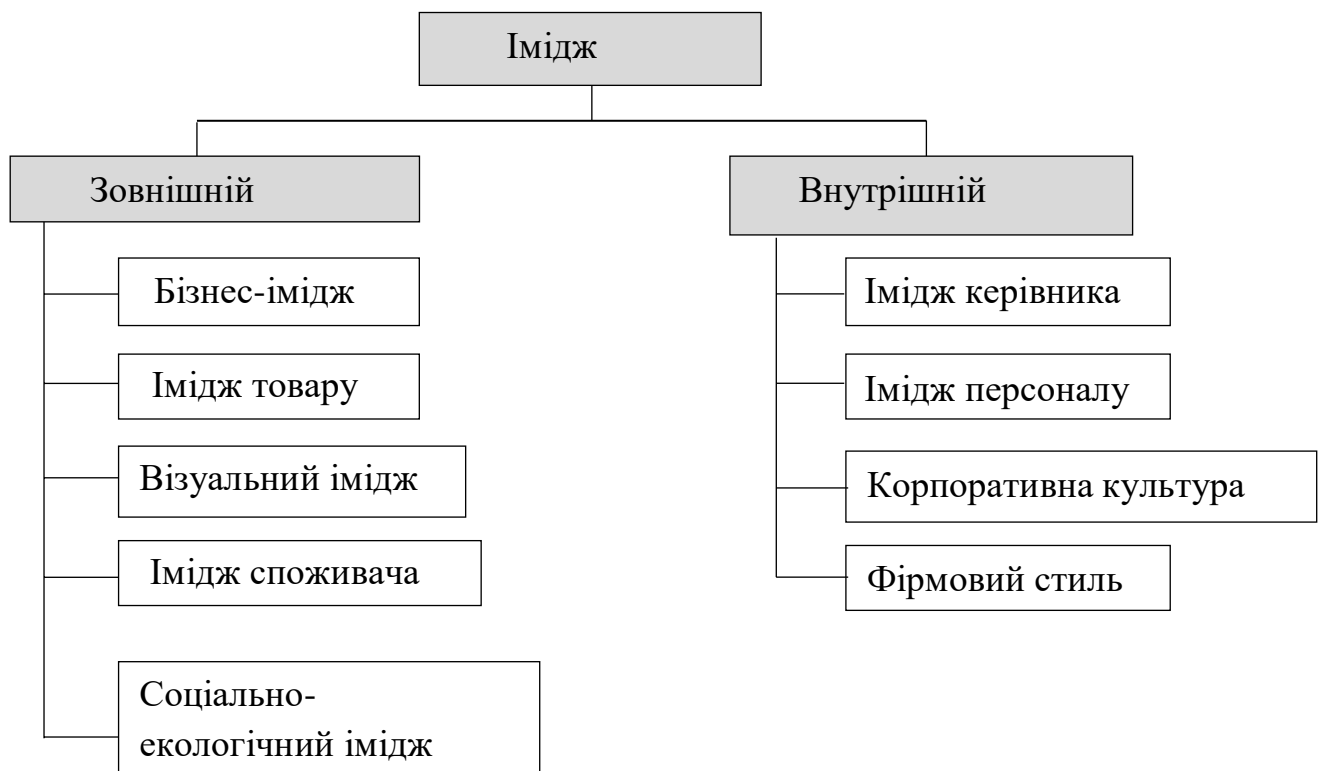


Рисунок 1.1. Складові елементи іміджу підприємства

Зовнішній образ підприємства - це сприйняття підрядниками та широкою

аудиторією діяльності компанії. Він включає в себе імідж продукту, корпоративний образ компанії, візуальний стиль компанії, соціальний образ компанії та імідж споживача. Ці елементи формують загальне враження про підприємство та його ставлення до своїх клієнтів і співробітників.

Імідж товару відображає якість, унікальність та споживчу цінність товарів або послуг, які надає компанія. Він визначає сприйняття споживачів щодо продукту та його відповідності їхнім потребам і очікуванням.

Діловий імідж компанії відображає її репутацію, професіоналізм, надійність та ефективність у сфері своєї діяльності. Цей образ формується на основі результатів роботи компанії, взаємин з партнерами та клієнтами, а також комунікаційної стратегії компанії.

Візуальний імідж компанії включає в себе логотип, фірмові кольори, дизайн упаковки та інші візуальні елементи, які допомагають відрізнити компанію від конкурентів і створюють її унікальний стиль.

Імідж соціального середовища компанії відображає її відношення до соціальних проблем, включаючи благодійність, екологічну свідомість, участь у громадських рухах тощо. Цей аспект іміджу стає все важливішим для споживачів, які віддають перевагу компаніям зі свідомим соціальним впливом.

Імідж споживача відображає типового представника цільової аудиторії компанії, його цінності, побутові уподобання, стиль життя та споживчі звички. Цей образ впливає на маркетингові стратегії компанії та спрямований на задоволення потреб споживачів.

Соціально-екологічний імідж підприємства відображає його залучення до соціальних та екологічних проблем, а також його зобов'язання та відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем. Цей аспект іміджу стає все важливішим для споживачів, які активно звертають увагу на етичні аспекти діяльності компаній.

Соціально-екологічний імідж включає в себе різні аспекти:

Соціальна відповідальність: Підприємство демонструє свою залученість до соціальних проблем шляхом підтримки благодійних організацій, спонсорства

соціальних проєктів, участі в громадських ініціативах. Важливо, щоб ці дії були не просто зовнішньою постановкою, а щирим проявом підтримки соціальних цінностей.

Екологічна свідомість: Підприємство враховує екологічні аспекти у своїй діяльності, приділяє увагу збереженню природних ресурсів, раціональному використанню енергії, виробництву екологічно чистих товарів та послуг. Важливо, щоб підприємство демонструвало свою екологічну відповідальність не лише в межах власної діяльності, але й у всьому ланцюжку постачання.

Етичність у відносинах: Підприємство дотримується принципів чесності, прозорості та справедливості у відносинах зі споживачами, партнерами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Створення та управління зовнішнім іміджем підприємства вимагає систематичної роботи, цілеспрямованих дій та постійного аналізу реакції цільової аудиторії. Позитивний зовнішній імідж сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, залученню нових клієнтів та зміцненню її позицій на ринку.

Однією з ключових складових формування внутрішнього іміджу підприємства є його співробітники. Ми вважаємо, що компанія повинна надавати особливу увагу іміджу свого персоналу і сприймати його як колективну думку, що відображає найхарактерніші риси організації.

Працівники є невичерпним резервом для підвищення ефективності діяльності підприємства і становлять основу його стратегічного потенціалу. Вони мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства і визначають його подальший розвиток. Важливо підтримувати високий рівень мотивації серед персоналу, забезпечувати можливості для професійного зростання та розвитку, а також створювати сприятливу робочу атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою важливість і цінність.

Крім іміджу співробітників, важливо також будувати імідж відповідальної особи, яка представляє підприємство на різних рівнях. Ця особа повинна володіти не лише професійними навичками, але й виявляти високі стандарти

етичності та відповідальності. Її імідж впливає на сприйняття підприємства загалом.

Корпоративна культура також впливає на внутрішній імідж компанії. Вона охоплює цінності, норми і стандарти, які визначають спосіб поведінки співробітників та їхні взаємини. Підприємство повинно створювати сприятливе середовище, де співробітники відчують себе задоволеними і мотивованими.

Корпоративний імідж включає в себе зовнішній сприйняття компанії як цілісного організаційного суб'єкта. Це охоплює репутацію, імідж продуктів чи послуг, а також спосіб спілкування та взаємодії з клієнтами, партнерами та громадськістю.

Загалом, формування внутрішнього іміджу вимагає уваги до кожної з цих складових. Він створює основу для успішного функціонування підприємства, сприяє його конкурентоспроможності та розвитку на довгостроковій перспективі.

1.3 Особливості формування та управління іміджем ресторану

В табл. 1.2 систематизовано чотири підходи до управління іміджем підприємства, які виділяють науковці: виробничий; комунікаційний; клієнтський; кадровий.

Таблиця 1.2 – Характеристика підходів до управління іміджем підприємства

Підхід	Сутність	Характеристика	
		позитивна	негативна
1	2	3	4
Виробничий	акцент на якість продукції, соціальна відповідальність, турбота про споживачів та клієнтів	залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності виробництва; заходи з професійного розвитку персоналу; постійне підвищення якості продукції	незначна увага до формування корпоративної культури та створенню внутрішнього іміджу компанії; недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями

Кінець табл.1.2

1	2	3	4
Комунікаційний	ядро «маркетингових» програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просуванню продажів, проведення PR-кампаній	встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами продукції; проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, спрямованих на формування емоційного іміджу	рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу товару
Клієнтський	формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	диференціація заходів налагодження зв'язку із зовнішнім середовищем підприємства; упровадження сервісного обслуговування	рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
Кадровий	заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	використання засобів стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу підприємства

Проаналізувавши вищенаведені підходи, можемо зробити висновок, що більшість науковців вважають, що заходи з формування та управління іміджем підприємства мають використовуватися базуючись на аналіз наявного стану його іміджу та етапу його життєвого циклу (рис. 1.2).

На першому етапі життєвого циклу підприємства відбувається формування іміджу. Для цього використовується кадровий, комунікаційний та виробничо-економічний підходи. Вже на другому етапі життєвого циклу підприємство затверджується на захоплених позиціях та веде свою діяльність стабільно. Для управління іміджем на цьому етапі використовуються комунікаційний та клієнтський підходи. Третій етап життєвого циклу передбачає інноваційну діяльність підприємства з метою розширення ринку, утримуючи займані позиції. Для управління іміджем на третьому етапі характерно використання виробничо-економічного, кадрового та комунікаційного підходів. Четвертий етап передбачає трансформацію підприємства, що приводить до його відмирання або до нового інноваційного витка, у цьому випадку доцільно використовувати виробничо-економічний та маркетинговий підходи.

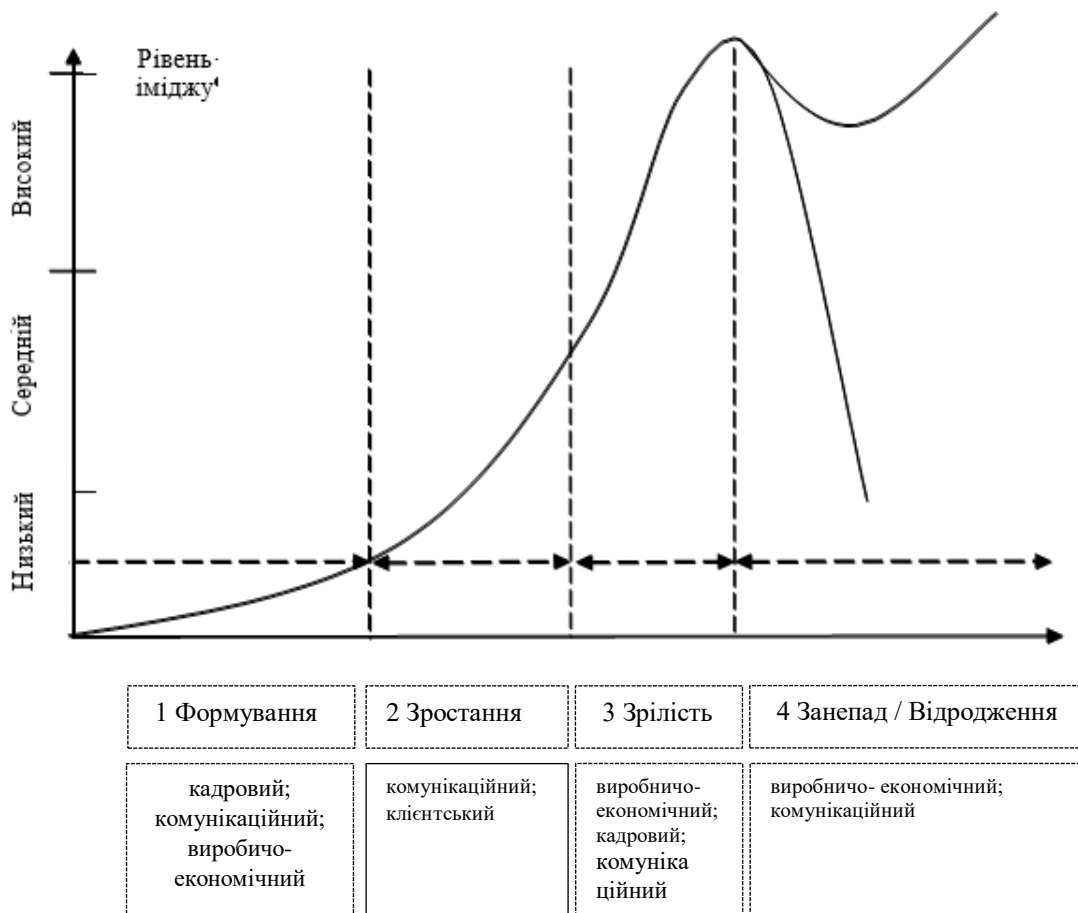


Рисунок 1.2 - Концептуальна схема управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу [17]

Готельно-ресторанний бізнес належить до малого і середнього бізнесу, який створює робочі місця (прямо або опосередковано) і є важливим засобом для поповнення державної скарбниці.

Формування іміджу підприємства готельно-ресторанного господарства є складним методом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення іміджу готельно-ресторанних закладів, особливо ресторанів, необхідно враховувати критерії, які відіграють важливу роль у формуванні та підтримці позитивного іміджу цих закладів (див.табл.1.3)

Основним завданням формування іміджу організації є побудова взаєморозуміння та позитивного ставлення, довіри клієнта до продукції та послуг підприємства, у нашому випадку – готельно-ресторанного господарства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3 - Критерії/методи формування іміджу

Критерії/методи формування іміджу	Опис
1	2
Архітектура і дизайн оформлення ресторану	Почуття відвідувача мають бути включені в гру з чіткими межами для обраного стилю, а їхня атмосфера має передаватися через дизайн. Якщо ми говоримо про престижний ресторан, то краще зробити ставку на розкішні елементи дизайну. І потрібно враховувати якість внутрішнього матеріалу, це повинен бути натуральний матеріал. Необхідно враховувати колір, який повинен мати певний вплив на відвідувача: збуджуючий або заспокійливий [19].
Засоби візуалізації	Це не тільки дизайн інтер'єру, а й створення брендової продукції для підтримки її іміджу. Наприклад: візитки, уніформа співробітників, дизайнерське меню, посуд з логотипами. Ця категорія покращує імідж ресторану в очах туристів. Робота з співробітниками є дуже важливою частиною формування правильного іміджу. Люди є не тільки одним з основних факторів виробництва, але особливо важливими для підприємств сфери послуг, оскільки послуги, як відомо, є прямими, низької якості і тому значною мірою залежать від працівників, які їх надають [18].
Управління персоналом	При формуванні іміджу ресторану в «сегменті ринку високого класу» основним завданням управління персоналом є створення успішного іміджу, який можна розуміти як імідж ресторану як компанії, що набула високого статусу та публічності. визнання, надання людям впевненості. Відкрийте перспективи для майбутнього успішного розвитку [19].
Місце розташування	Частиною комунікаційної політики є створення привабливого іміджу ресторану. Правильне географічне розташування компанії є надзвичайно важливим у будь-якому бізнесі, особливо в ресторанах, де розташування є «критичним фактором успіху». Якщо ресторан побудований не на існуючій ділянці в центрі міста, а облаштований на існуючій території, експерти рекомендують враховувати такі фактори: запланована кількість відвідувачів, видимість конструкції будівлі, транспортна доступність, парковка, оренда або покупка. , Змінилася площа та розширення ресторанів, громадської безпеки та мальовничих місць [18].
Сервіс	Що стосується ресторанного обслуговування, то секрет успіху будь-якого ресторану – це робота його співробітників, особливо контактний персонал (офіціанти, бармени, супервайзери). Одним з найважливіших аспектів сприйняття та оцінки ресторану є враження, яке справляє сам ресторан. Безсумнівно, необхідно постійно прагнути до створення продуктивних відносин між гостями та ресторанами. Сприйняття іміджу багато в чому визначається словами і діями співробітників, у тому числі офіціантів і офіціанток. У ресторанному господарстві, як і в багатьох інших сферах, необхідно постійно контролювати якість обслуговування [18].

Кінець табл.1.3

1	2
Рекламні засоби закладу та інші	Загалом імідж організації – це своєрідне мистецтво переконувати та впливати на людей, бути готовим донеобхідних змін, запобігати та усувати кризи, а також створювати та підтримувати хорошу репутацію без використання спеціальних засобів неможливо у випадку PR- засобів [18].

Створення позитивного іміджу є довготривалим та постійним процесом, який вимагає постійної уваги та зусиль. Не можна вважати, що одноразові заходи достатні для формування іміджу, або ж звертатися до цього питання лише в разі загрози втрати авторитету.

Створення позитивного іміджу включає кілька основних етапів, які варто враховувати:

Аналіз ситуації: Перший етап полягає в детальному аналізі поточного стану іміджу. Важливо зрозуміти, як публіка сприймає компанію і виявити сильні та слабкі сторони існуючого іміджу. Це допоможе визначити напрямки подальших дій.

Стратегічне планування: На цьому етапі визначаються основні цілі та завдання формування позитивного іміджу. Важливо встановити чіткі цілі і створити стратегію, яка дозволить досягти цих цілей. Враховуючи потреби та очікування цільової аудиторії, розробляються конкретні кроки і тактики для підтримки позитивного іміджу.

Комунікація: Ефективна комунікація відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу. Необхідно встановити канали зв'язку з цільовою аудиторією та розробити повідомлення, які відповідають цінностям та очікуванням цільової аудиторії. Консистентність та прозорість у комунікації допоможуть підтримати позитивний імідж.

Дії та взаємодія: Для формування позитивного іміджу важливо підтримувати активну присутність та брати участь у подіях, спілкуватися зі співрозмовниками та представниками цільової аудиторії. Це можуть бути різні заходи, включаючи конференції, семінари, соціальні заходи тощо. Важливо

виявляти зацікавленість та активно діяти для підтримки позитивного іміджу.

Відслідковування та аналіз результатів: Останній етап включає постійний моніторинг та оцінку ефективності заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу. Важливо аналізувати реакцію цільової аудиторії, вимірювати результати та вносити корективи у стратегію, якщо необхідно.

Загальна уважність та постійна робота над формуванням позитивного іміджу є ключем до успіху. Це процес, що вимагає витрат часу, ресурсів та зусиль, але він є важливим для забезпечення позитивного сприйняття і підтримки цільовою аудиторією.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ВЕНЕЦІЯ»

2.1 Загальна характеристика ресторану «Венеція»

Об'єктом аналізу було обрано ресторан «Венеція», що знаходиться у м. Хмельницький, за адресою вул. Старицького, 1А. Ресторан «Венеція» пропонує гостям послуги на рівні класу люкс, відповідно до рівня якості послуг. Режим роботи закладу: з 11.00 до 23:00 (з врахуванням комендантської години під час дії військового стану). Ресторан «Венеція» добре відомий у м. Хмельницький, він спеціалізується на українській та європейській кухні. Нижче наведено організаційно-економічну характеристику ресторану:

Місце розташування: Ресторан «Венеція» територіально знаходиться у Південно-західному районі міста, на затишній вулиці з низьким пішохідним трафіком, у особливому місці з видом на озеро. Приводом до вибору назви ресторану слугувало його місце розташування. Венеція - романтичне місто кохання на воді. Ресторан «Венеція» - це вишукана будівля, яка з трьох сторін омивається каналом озера, є затишний дворик з відокремленим ставком для форелі, також є вінтажний дерев'яний місток який з'єднує літню терасу з переднім двориком. Ресторан «Венеція» - це єдиний ресторан на воді у місті, має власну ферму форелі (яку за бажанням гостя можуть приготувати) та затишною літньою терасою.

Місткість: у ресторані є зали на 30, 50, 100 осіб та вір-кабінки на 8, 12, 16 16 гостей.

Меню: Ресторан «Венеція» пропонує широкий спектр вибору страв із європейської та української кухні. У меню відчуються італійські тенденції, проте враховано авторський стиль. Вишукані сорти вин з різних регіонів Італії, Франції, Португалії з винної карти підкреслюють смак домашньої пасти, ризотто, сьомги, дорадо та ін.

Атмосфера: Ресторан «Венеція» створює затишну атмосферу, яка надає

можливість відчувати себе у Венеції. Стиль будівлі ресторану елегантний роккоко з венеціанськими мотивами (нагадування про канали, гондоли та венеціанські ліхтарі). Відчуття затишку та приватності гостей формується за рахунок розташування столиків і різних способів розсадки.

Інтер'єр закладу, вишуканий, розкішний. Барна зона простора, розміщена в окремому залі з панорамним видом на ставок та вільним виходом на літню терасу.

Цінова політика: Ресторан «Венеція» встановлює досить помірні ціни на свої страви. Якість продукції та послуг - на високому рівні відповідно до оголошеного класу ресторану. В меню ресторану є різноманітні страви на будь-який сак та гаманець., враховуючи демократичність та ексклюзивність одночасно.

Персонал: Ресторан «Венеція» має кваліфікований персонал, який складається з кухарів, офіціантів і барменів. Персонал забезпечує виготовлення продукції, її реалізацію та обслуговування, дотримуючись високих стандартів обслуговування, характерні для італійських ресторанів.

Маркетинг та реклама: Ресторан «Венеція» не має власного веб-сайту, проте активно просуває себе через різні соціальні мережі, бере участь у благодійних заходах.

Конкуренція: У галузі ресторанного господарства високий рівень конкуренції. Для утримання існуючих та залучення нових клієнтів ресторан «Венеція» може надавати особливі пропозиції, проводити акції, впроваджувати бонусні програми та знижки.

Власником ресторану «Венеція» є особа-підприємець, що здійснює свою діяльність відповідно до Господарського кодексу України, «Про зовнішньоекономічну діяльність», Законів України «Про власність», «Про господарські товариства» та інших законодавчих актів України. Фінансову звітність ресторан подає за спрощеною процедурою.

Основні види діяльності ресторану «Венеція» - виробництво та відпуск продукції, кулінарних і кондитерських виробів; надання послуг проведення

святкових заходів; реалізація продукції власного виробництва та купівельних товарів.

Гостей ресторану «Венеція» обслуговують професіонали офіціанти та бармени, кухарі високої кваліфікації готують страви. Розмір середнього чеку в ресторані становить 500 гривень. Найбільшою є завантаженість залів у святкові та вихідні дні.

Таблиця 2.1 – Склад приміщень ресторану “Венеція”

Приміщення	Види приміщення
1.Приміщення для споживача	Великий банкетний зал, малий банкетний зал, вір-зал, вір-кабінки, гардероб, туалет для відвідувачів, бар, дитяча кімната
2.Виробниче приміщення	Гарячий цех, холодний цех, загальний цех
3.Складські приміщення	Завантажувальна, комора, холодильна камера
4.Адміністративно-побутові приміщення	Гардероб для персонала
5.Допоміжні приміщення	Мийні приміщення

Ресторан «Венеція» є популярним місцем відпочинку містян та гостей Хмельницького. У ресторані радісно вітають кожного гостя, котрий прагне насолоджуватися красою, задоволенням і витонченістю, шанує гастрономічну насолоду. З нетерпінням чекають самотніх гурманів, які бажають насолодитися повнотою комфорту, прекрасною музикою та вишуканою європейською кухнею. Головним завданням працівників закладу є створення неперевершеної атмосфери, де гості зможуть розслабитися і насолодитися смаком чудових страв.

Система управління персоналом в ресторані лінійно-функціональна (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система управління в ресторані “Венеція”

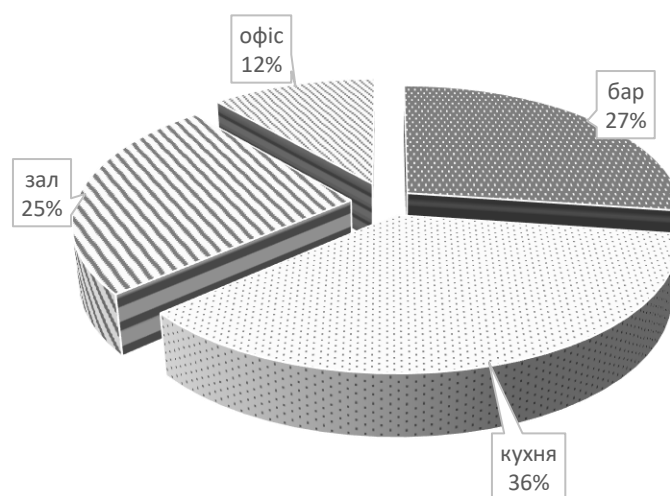
Відповідно до штатного розпису в ресторані розроблено посадові інструкції для основних категорій працівників. Проаналізувавши посадові інструкції, визначено, що кількість функцій відповідає основному функціональному призначенню працівників, раціонально розподілені по структурним підрозділам ресторану.

Усі функції працівники виконують в повному обсязі. Також нами були перевірені трудові договори найманих працівників та їх графіки роботи. Усі трудові договори відповідають нормам чинного законодавства та Кодексу законів про працю.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис ресторану «Венеція»

Посада	Кількість, осіб	Посадовий оклад, грн
Директор	1	22150
Головний бухгалтер	1	16500
HR-менеджер	1	15500
Зав. Виробництвом	1	15750
Кухарі	4	13000
Адміністратор зала	1	15500
Офіціант	6	10000
Бармен, бариста	2	10500
Охорона	2	7200
Прибиральниця	4	8600
Всього	23	89150

На рис.2.2 наведено структуру фонду заробітної плати працівників ресторану “Венеція”



2.2 Структура фонду оплати праці працівників ресторану “Венеція”

З рис.2.2 видно, що найбільшу питома вага у структурі фонду заробітної плати у заробітної плати працівників кухні. Це обумовлене основною функцією та призначенням закладу - надання послуг з харчування. Працівники залу, відповідальні за обслуговування отримують 25% коштів з фонду оплати праці.

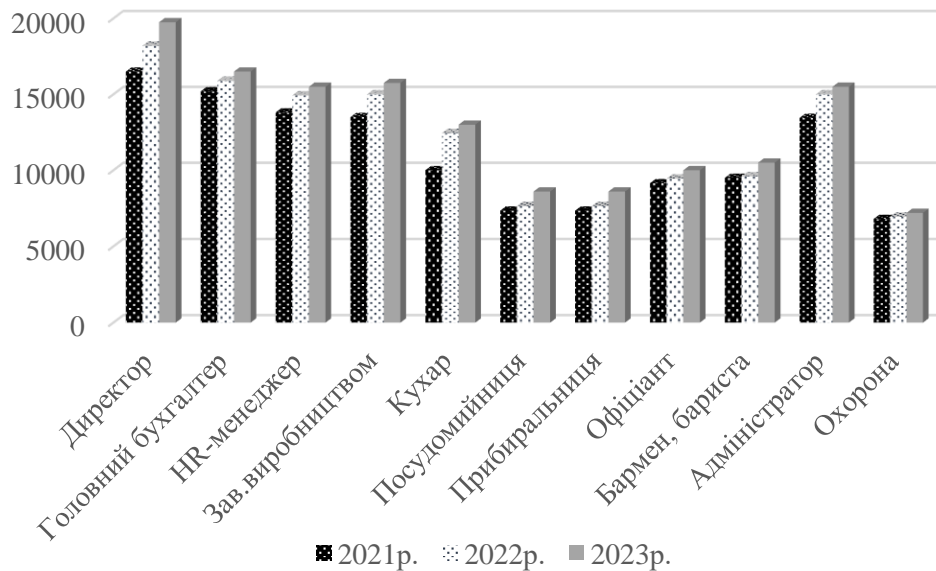


Рисунок 2. 3 – Динаміка зміни посадового окладу працівників ресторану “Венеція”

Як бачимо на рис.2.3 заробітна плата в 2023 році порівняно з 2022роком зросла, це пов'язано зі зростанням розміру мінімальної заробітної плати. Відмічено, що у 2022 році порівняно з 2021 зростання заробітної плати було більшим, ніж у 2023 році порівняно з 2022 роком, поясненням цього є військовий стан з 2022 року та нестабільність економічної ситуації.

2.2 Аналіз середовища функціонування ресторану «Венеція»

В цьому розділі роботи проведемо оцінку зовнішнього середовища функціонування ресторану з допомогою PEST-аналізу (табл. 2.3) та SWOT-аналізу (табл. 2.4) , щоб визначити фактори, що впливають на функціонування ресторану; виокремити його основні сильні/ слабкі сторони, визначити

можливості та передбачити загрози. Завдяки PEST-аналізу ми зможемо оцінити вплив факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства.

Соціальний аспект PEST-аналізу є надзвичайно вагомим у контексті ресторанного бізнесу, оскільки він має сильну спрямованість на задоволення потреб клієнтів. Люди приходять до ресторану, мотивовані емоціями та відчуттями соціального оточення, і саме це оточення робить ресторан успішним. Сьогодні підприємства готельно-ресторанної сфери змушені працювати в умовах значних обмежень, які супроводжують введення військового стану, таких як скорочення платоспроможного населення та зростання безробіття. Водночас, вимоги клієнтів до якості товарів та послуг стають все вищими, смакові уподобання та спосіб життя зазнають змін, а попит на здорове харчування росте, що безпосередньо впливає на формування меню ресторану. Для збільшення своєї клієнтської бази, ресторану також необхідно враховувати соціальні фактори, такі як зростання кількості вегетаріанців, та відповідно реагувати на потреби любителів домашніх тварин та інших груп споживачів.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ресторану «Венеція»

Політичні чинники	Економічні чинники
1	2
<p>1. Законодавство в галузі регулювання діяльності організацій громадського харчування при військовому стані</p> <p>2. Політична стабільність забезпечує процвітання бізнесу. Військові дії негативно впливають на відвідування ресторану. Ресторан має бути гнучким, щоб адаптуватися до цих змін та планувати бізнес-стратегії відповідним чином.</p> <p>3. Посилення урядового регулювання роботи підприємств громадського харчування, введення нових вимог до ведення готельно – ресторанного підприємства.</p> <p>4. Політика в галузі охорони здоров'я та безпеки найбільше торкається ресторанного бізнесу. Підприємства повинні піклуватися про чистоту та гігієну при виконанні операцій з приготування, упаковки та доставки їжі, щоб дотримуватися правил, пов'язаних з охороною здоров'я та безпекою.</p>	<p>1. Поява нових конкурентів у готельно – ресторанній справі.</p> <p>2. Підвищення цін у постачальників може призвести до зростання ціни на страви;</p> <p>3. Динаміка курсу гривні;</p> <p>4. Якщо рівень інфляції економіки збільшується, це впливає на вартість інгредієнтів. В результаті ціни на меню виростуть, знизиться попит</p> <p>5. Продовження військових дій призводить до втрати цільової аудиторії, зниження платоспроможності.</p>

Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна у базових цінностях населення; 2. Ставлення споживачів до якості товарів та послуг; 3. Зменшена кількість працюючих людей; 4. Кількість постраждалих від війни; 5. Зміна смакових уподобань та способу життя/підвищення попиту на здорове харчування; 6. Цей соціальний чинник може вплинути на меню ресторану. Зазвичай, ресторани обслуговують клієнтів обох типів, тобто. любителів гострої чи нездорової їжі та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу; 7. Зростаючі інші соціальні фактори включають вегетаріанців, любителів домашніх тварин та ін. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток конкурентних технологій (використання “су вид” для приготування гарячих страв, що прискорює час приготування). 2. Впровадження нового програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (введення планшетної системи на підприємстві). 3. Інформація та комунікації, вплив Інтернету (інформування у ЗМІ про ресторани, публікації «таємних покупців», рейтингів тощо). 4. Збільшення податку на замовлення в доставках їжі таких як Glovo

Серед політичних чинників відзначимо обмеження та заборони через запровадження військового стану, наслідком яких є величезні втрати та додаткові витрати підприємствам галузі. Посилення регулювання з боку держави має теж негативні наслідки для галузі, що призводить до появи додаткових непрогнозованих витрат.

Ресторан у своїй діяльності має обов’язково враховувати економічні чинники: зростання цін на сировину у постачальників, зростання ціни на страви у конкурентів, рівень інфляції, співвідношення курсу валют, поява нових конкурентів. Для збереження позицій на ринку та утримання конкурентних переваг, ресторан має змінюватися разом зі змінами зовнішнього середовища: впроваджувати інноваційні технології (введення планшетної системи при обслуговуванні) та енергозберігаюче обладнання (пароконвектомати та конвекційні пічки, індукційні плити). Позитивним буде збільшення обсягів інформування та тісної комунікації з клієнтами через Інтернет.

З допомогою SWOT-аналіз проведено оцінку сильних та слабких сторін, визначивши можливості та загрози для ресторану «Венеція». Аргументовано доцільність встановлення зв'язків зі споживачами з допомогою медіа-каналів, та необхідність здійснення інвестиції у просування закладу на сайтах, онлайн-маркетинг та створення власного веб-сайту.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ресторану «Венеція»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами);</p> <p>Невелика кількість негативних відгуків;</p> <p>Наявність анімаційних програм (з участю ведучих, музикантів);</p> <p>Надання додаткових послуг (дитяча кімната, банкетні зали, можливість організації виїзної церемонії);</p> <p>Зручне місце розташування ресторану;</p> <p>Наявність власного паркінгу;</p> <p>Наявність власного ставку з фореллю;</p> <p>Мальовниче розташування;</p> <p>Різноманітне меню.</p>	<p>Недостатньо уваги приділяють розвитку ресторану ;</p> <p>Нестача власних ресурсів для забезпечення додаткових джерел прибутку;</p> <p>Сайт не є діючим;</p> <p>Висока плинність основного персоналу;</p> <p>Відсутній Інтернет маркетинг ;</p> <p>Відсутність маркетингової стратегії.</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Збільшення частки ринку за рахунок додавання нових страв (наприклад, страви для вегетаріанців та ін.);</p> <p>Залучення новаторських Шеф-поварів;</p> <p>Проведення званих вечерь та винних дегустацій;</p> <p>Створення мережі ресторанів;</p> <p>Розвиток власного бренду;</p> <p>Створення святкових інтерактивів;</p> <p>Зростання пізнаваності ресторану ;</p> <p>Співпраця з блогерами, інфлюенсерами;</p> <p>Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу;</p> <p>Впровадження системи якості НАССР.</p>	<p>Втрата цільової аудиторії;</p> <p>Понесення збитків;</p> <p>Наявність у безпосередній близькості сильних конкурентів та їх постійний розвиток;</p> <p>Поява сильних конкурентів із агресивною політикою залучення та утримання відвідувачів;</p> <p>Зростання податкового навантаження;</p> <p>Зростання цін на продукти та використовувані ресурси;</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення.</p>

Аналіз цільової аудиторії ресторану через соціальні мережі Instagram та Facebook показує, що більша її частина, це чоловіки та жінки віком від 25 років з яких майже у 70 % це сім'ї з дітьми.

У таблиці 2.5 відображено рейтинг конкурентів ресторану «Венеція» за даними Google.

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентів ресторану «Венеція»

	Ресторан «Венеція»	Ресторан в ГРК «Південна брама»	Ресторан «Цукерня Потоцьких»	Ресторан «Сад на Європейській»
Обслуговування	4,6	4,5	4,6	4,8
Ціна	4,6	4,6	4,7	4,7
Якість	4,6	4,6	4,7	4,8
Загальна оцінка	4,6	4,6	4,7	4,8

Основними конкурентами ресторану є готельно-ресторанний комплекс “Південна брама”, ресторан “Цукерня Потоцьких”, ресторан “Сад на Європейській”. Проте вони в кожного з них є свої переваги та недоліки, усі знаходяться в інших районах міста. Лише готельно-ресторанний комплекс “Південна брама” знаходиться неподалік, саме тому він і є основним конкурентом. У ресторану “Венеція” є головна конкурентна перевага – він знаходиться на озері та має свою власну ферму форелі, що і є його унікальністю.

2.3 Аналіз існуючого іміджу в ресторані «Венеція»

У цьому розділі буде проведено аналіз існуючого іміджу ресторану «Венеція». Необхідно зауважити, що немає таких абсолютних оцінок, якими корпоративний імідж оцінюється як «поганий» або «хороший», існують лише відносні критерії оцінки.

Далі в роботі наведемо результати оцінки іміджу ресторану «Венеція», яка здійснювалася шляхом опитування гостей «Венеція», партнерів по бізнесу, та працівників ресторану. Кількість респондентів, які представляють дані експертні групи сприйняття, становили від 15 до 20 осіб. Результати дослідження знайшли своє відображення у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка показників іміджу ресторану «Венеція»

Показники іміджу	Оцінка
2	3
Внутрішній імідж ресторану	Імідж ресторану, що складається у персоналу, сприятливий, вони мають не зовсім налагоджену систему матеріального і морального стимулювання співробітників, але мають позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі та задоволені своєю роботою
Імідж ресторану у гостей	Імідж ресторану у гостей формується досить позитивний, проте не цілком розкручена система новітніх, популярних технологій; не повністю задоволені сервісом обслуговування.

Кінець таблиці 2.6

1	2
Імідж першої особи	Всі якості і особливості особистості керівника ресторану утворюють єдиний портрет його образу, створюють позитивний імідж першої особи ресторану «Венеція». Керуючи рестораном, директор, перш за все, намагається досягти поставлених цілей.
Бізнес імідж ресторану	Уявлення партнерів про ресторан «Венеція» узгоджується з позитивним іміджом, що пояснюється великою кількістю інформації про ресторан, більше десяти років на ринку послуг та гарний авторитет.
Соціальний імідж	Соціальний імідж ресторану виражений помірено, широка громадськість обізнана лише про деякі стратегічні цілі та акції.
Візуальний імідж ресторану	Візуальний імідж ресторану «Венеція» досить позитивний, і він відображається чудовим місцем розташування, гарним інтер'єром та чудовою атмосферою.

Головна мета підприємства полягає в тому, щоб його імідж повністю відповідав його реальному образу, забезпечуючи при цьому потенціал для подальшого розвитку. Зараз можна стверджувати, що змагання між конкурентами відбувається не лише між різними видами продукції та товарів, але й між їхніми іміджами. Незважаючи на те, що різні виробники пропонують ідентичний спектр послуг або товарів, саме імідж визначає конкурентоспроможність підприємства. Важливо, щоб імідж відображав унікальність підприємства, його цінності та переваги, здатні привернути і утримати увагу клієнтів. Тільки такий імідж дозволить підприємству вибитися серед конкуренції і забезпечити успіх на ринку.

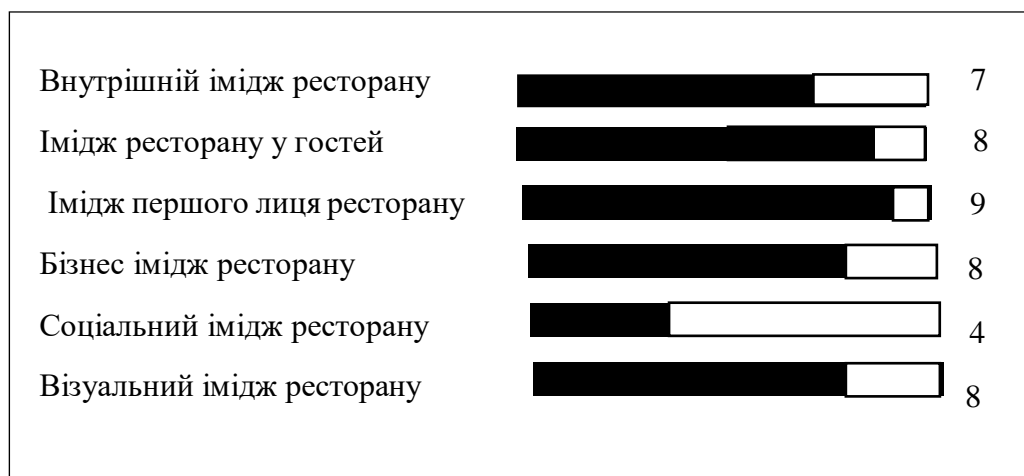


Рис. 2.4 - Оцінка іміджу ресторану «Венеція»

Разом з підсумками опитування експертів отримана оцінка реальних показників позитивного іміджу ресторану «Венеція» та оцінка його «дзеркального» іміджу, яка відображає уявлення керівника ресторану про імідж підприємства (рис. 2.3). Оцінка варіюється від 1 до 10, де 1 – найнижчий результат, а 10 – найвищий.

За підсумками аналізу діяльності ресторану «Венеція» по формуванню позитивного іміджу можемо зробити висновок, що ведеться діяльність в цьому напрямку керівництвом і працівниками ресторану, проте є певні недоліки. В ресторані не достатньо і не систематично здійснюється маркетингова діяльність, відсутній офіційний сайт ресторану. Гості ресторану не мають чітких уявлень про його місію та цілі. В ході аналізу були виявлені негативні фактори впливу на імідж ресторану, а саме: не в повній мірі використовуються можливості новітніх технологій, хоча й співробітники ресторану, задоволені заробітною платою, проте немає системи стимулювання персоналу ресторану, отже слід зазначити низький рівень інформаційної публічності керівництва, донесення цінностей і місії готелю до працівників.

Підтримка позитивного іміджу підприємства включає в себе багато елементів, а одним з них є створення мотивації та підтримання хорошої атмосфери серед персоналу. Для досягнення цієї мети використовуються ключові показники ефективності (від англ. key performance indicators, KPI). Ключові показники ефективності - це методика оцінки, яка допомагає організації визначити показники, що сприяють досягненню її цілей. Застосування KPI дозволяє не лише оцінити позицію організації на ринку, але й розглянути внутрішні механізми її діяльності. Термін «KPI» був введений Пітером Друкером. Під ключовими показниками ефективності (KPI) найчастіше розуміють інструменти, що допомагають якісно та кількісно виміряти досягнення поставлених цілей. Якщо обраний показник не відповідає поставленим цілям, його використання стає необґрунтованим. Це один з основних принципів, який важливо усвідомити для успішного використання KPI.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ В РЕСТОРАНИ «ВЕНЕЦІЯ»

3.1 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності та бонусних карток для зростання іміджу ресторану

Найперше завдання для ресторану «Венеція» - це пошук можливостей надати відвідувачам особливі послуги, передбачивши їх бажання або вловивши їх на ментальному рівні. Щоб ефективно удосконалювати імідж ресторану, необхідно вивчити думки клієнтів з приводу бачення підприємства і виявити їх ставлення як до підприємства, так і до самих послуг. Завдяки аналізу можна буде прогнозувати поведінку відвідувачів і їх ставлення до тієї чи іншої інновації. Людський фактор в ресторанному бізнесі є одним з найважливіших критеріїв успіху закладу. Сервіс в ресторані це те, що складає послідовність дій персоналу починаючи від зустрічі гостя закінчуючи його виходом із закладу. Сюди ж входять поведінкові ритуали, комунікаційні орієнтири, часто навіть міміка і жести. Чим вище рівень ресторану, тим жорсткіші вимоги до якості обслуговування, в сфері взаємодії це стосується оперативності реагування на побажання і запити гостей, загальної доброзичливості.

Мотивація персоналу є одним з найважливіших показників позитивного іміджу ресторану «Венеція». Основні показники ефективності (KPI) - це інструмент, який використовують роботодавці для створення робочого середовища, що сприяє мотивації та прагненню працівників до зростання своєї майстерності. Якщо KPI впроваджені відповідним чином, вони зможуть допомогти працівникам відчувати себе більш мотивованими, визначивши цілі та дозволяючи працівникам відмічати свій прогрес у досягнутому. Це спонукатиме працівників відслідковувати результати власної роботи та прагнути більшого.

Крім того, це також зможе допомогти працівникам відчути вплив, який вони мають на компанію в цілому. Ця методика заохочує роботу в команді між працівниками та створює позитивне KPI в роботі персоналу ресторану.

Таблиця 3.1 – Плюси та мінуси використання КРІ в роботі персоналу

Плюси роботи в системі КРІ:	Мінуси роботи в системі КРІ:
Розмір бонусу співробітника безпосередньо залежить від виконання його персональних КРІ.	Через занадто великої кількості КРІ в загальному бонус частка кожного з них мала.
За кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи.	Занадто велику вагу одного з показників веде до перекосів в роботі.
Співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети компанії.	Реально недосяжні КРІ демотивують роботу співробітників.

Показники роботи кожного окремого працівника прив'язують до загальних КРІ ресторану (прибуток, рентабельність). Мета системи - зробити так, щоб дії працівників не були суперечливими. Кожен вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених цілей, а в результаті отримує бонуси/матеріальну винагороду за їх виконання.

Дуже дієвим метод КРІ буде для офіціантів, адже саме вони спілкуються із гостями ресторану, пропонують страви, приймають замовлення. Щоб побачити, чи виконує співробітник свої завдання, потрібна хороша система контролю. Наприклад, Servio. У ній також можна виставляти і відстежувати виконання ключових показників окремих співробітників.

Можна виставити індивідуальні КРІ кожному співробітнику:

- за найбільшим середнім чеком;
- за кількістю проданих акційних страв та напоїв;
- за кількістю страв, які знаходяться у ТОП-списку.

Активність офіціантів можна відстежувати в режимі on-line, відкриваючи їх особисті персональні картки. Мета для кожного офіціанта виводиться в окремому віконці програми. Поруч з нею вказується поточний відсоток її виконання, а також висвічується індикатор, який показує прогрес. Адміністратор ресторану «Венеція» може побачити це віконце будь-коли і скласти попередній прогноз результатів для розрахунку премії. Наведемо приклад у таблиці 3.2 використання КРІ для офіціантів ресторану «Венеція» на середину місяця у програмі CRM від Servio

Вся інформація про активність співробітника буде зібрана в його

персональній картці, яка буде доступна йому самому та керівнику.

Таблиця 3.2 - Індивідуальні КРІ кожному офіціанту в ресторані «Венеція»

КРІ/Офіціант	Офіціант 1	Офіціант 2	Офіціант 3	Офіціант 4
1. Середній чек, грн:	500	500	500	500
% виконання	55,6	90,4	72	97
Виконано, грн:	278	452	360	485
2. Продати акційних страв та напоїв на суму, грн:	50000	50000	50000	50000
% виконання	65,2	37,8	59,12	86
Продано, грн:	32600	18900	29560	43000
3. Продати страв у ТОП-списку, грн:	40	40	40	40
% виконання	42,5	27,5	112,5	92,5
Продано, грн:	17	11	45	37

Таким чином можна вказати в CRM план не тільки для окремих офіціантів, а й для інших працівників ресторану. З допомогою такої програми керівник зможе ставити перед своєю командою актуальні цілі, відстежувати їх виконання в одному вікні, будувати реальні прогнози по прибутку і вчасно фіксувати слабкі місця в роботі окремих працівників. На основі таких даних можна відмічати прогрес офіціантів та кожного місяця нагороджувати найкращих, наприклад премією по 1000 гривень. Можна розрахувати витрати на програму CRM у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на мотивацію за методом КРІ

Найменування витрат	Сума, грн	Частота витрат
Премія в розмірі 500 гривень за одну категорію	$1000 \cdot 4 = 4000$	Кожен місяць
Виклик майстра, щоб установити програму	4000	Один раз перед налаштуванням
Обслуговування сервісом	2000	Кожен місяць

Згідно таблиці 3.3 видно, що витрати для ресторану «Венеція» будуть незначні – 10000 грн в перший місяць, а мотивації співробітникам спонукатиме працівників виконувати свої обов'язки якнайкраще.

Для постійного утримування уваги і зацікавленості гоостей ресторану, для встановлення довірчих відносин з кожним з відвідувачів для стимулювання до частого відвідування закладу ефективним засобом є впровадження програми

лояльності для споживачів послуг. У ресторані «Венеція» пропонуємо використовувати накопичувальні бонусні карти, які дозволять відвідувачам накопичувати бонуси з кожного замовлення в ресторані (10% з кожної суми), а потім витратити їх у ресторані. Крім того, бонусні карти клієнтів будуть надавати іменинникам знижку 25%. Для реалізації даного заходу потрібно замовити 300 пластикових карт з індивідуальним дизайном, порядковим номером і магнітною смугою.

3.2 Пропозиції щодо використання зв'язків з громадськістю (PR) для управління іміджем ресторану «Венеція»

Проведений аналіз середовища функціонування в другому розділі роботи показав, що ресторан «Венеція» займає досить сильні конкурентні позиції по показниках рівня цін і якості послуг. Зміцнити свої позиції у конкурентному середовищі можна не лише за допомогою відповідної ціни й високої якості надаваної послуги, але ще й за допомогою іміджу ресторану. З метою підвищення конкурентоспроможності послуг закладу ресторанного господарства слід робити особливий акцент на формування позитивного іміджу ресторану в очах громадськості. Характер та специфіка послуг ресторану сприяє широкому обміну інформацією між клієнтами, так як вони у змозі оцінити всі сторони процесу надання даної послуги. Окрім того, ринок послуг схильний до перенасичення інформацією, це створює переваги для формування іміджу підприємства – фактори, що сприяють покращенню іміджу, оцінюються ринком у короткий термін. На рис.3.1. відображено рекомендовані заходи для покращення іміджу досліджуваного ресторану.

Особливу увагу при управлінні іміджем ресторану слід приділити зв'язкам із громадськістю (PR), що буде сприяти підтримці спілкування, взаєморозуміння та співпраці між рестораном і громадськістю.

Ефективне поширення саме необхідної інформації про ресторан та професійна робота з PR починаються з надійних перевірених даних. Для цього

необхідно ретельно вивчити різні аспекти організації роботи ресторану, такі як:

- Структуру та склад відповідальних працівників та їхні обов'язки;
- Години роботи ресторану (з 10:00 ранку до 23:00);
- Середня вартість обіду / вечері, яка становить 450 грн. / 1500 грн.;



Рисунок 3.1 - Рекомендовані заходи для управління іміджем ресторану «Венеція»

- Можливості для проведення дозвілля клієнтів, зокрема організація дитячих свят у вікенд;
- Опис місцезнаходження ресторану з чітким маршрутом та контактним телефоном для передзамовлення столиків;
- безкоштовний пркінг для автомобілів гостей;
- спеціалізація ресторану – українська та європейська кухня;
- фото, які ілюструють інтер'єр ресторану тощо.

Така інформація повинна постійно доповнюватися, наповнюватися новинами про події, які відбуваються у ресторані.

Розглянемо, яким буде вплив від впровадження запропонованих заходів на імідж ресторану «Венеція», методом збільшення оцінок, у разі успішного

використання цих заходів на рис. 3.2.

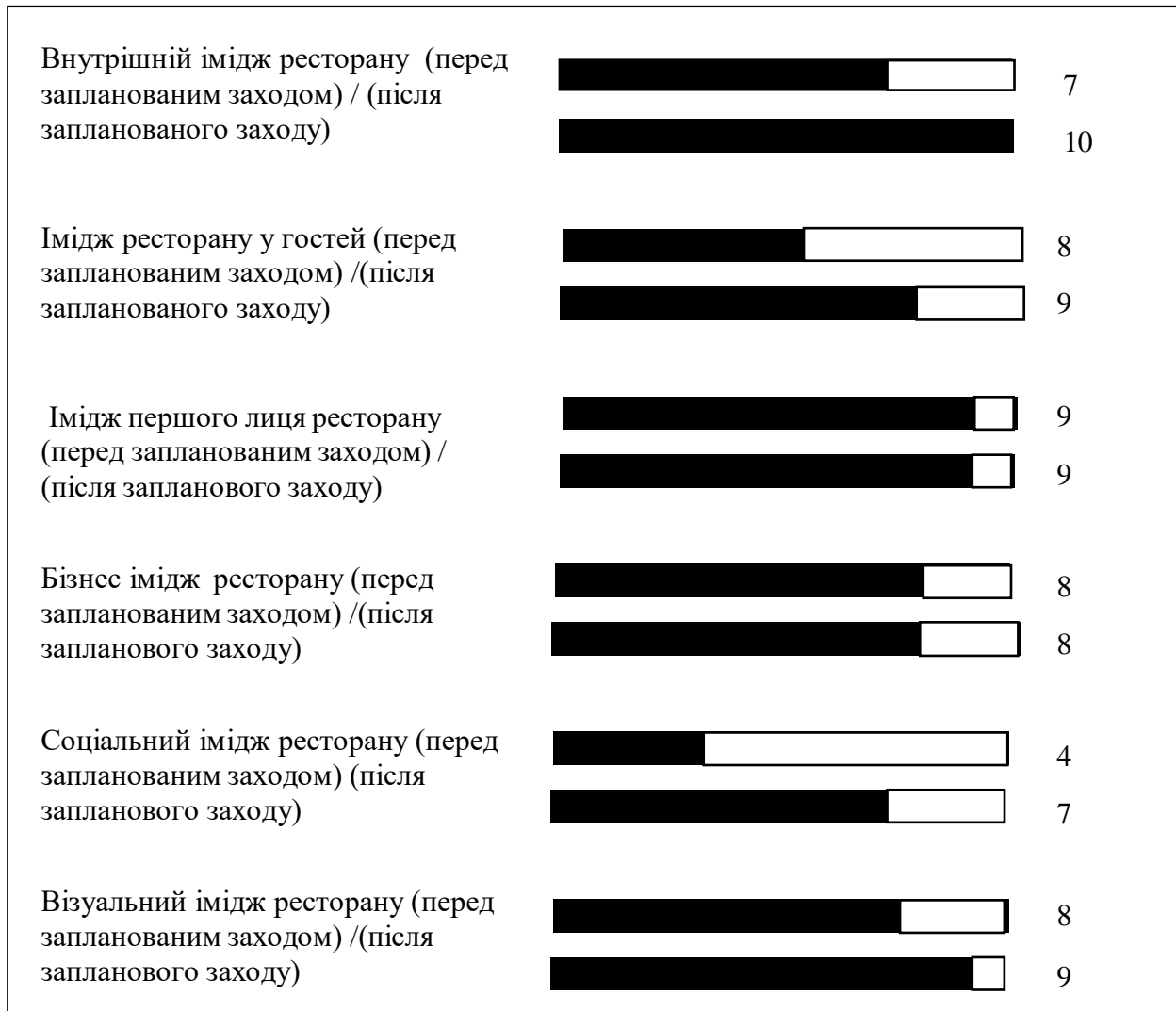


Рисунок 3.2 - Вплив запропонованих заходів на зростання іміджу ресторану «Венеція»

Отже, після впровадження заходів можемо визначити їх вплив та доцільність на зміну оцінок іміджу підприємства. Як бачимо, бізнес-імідж ресторану та імідж першого лиця ресторану суттєво не зміниться, запропоновані заходи не мають на нього впливу, оцінка обох показників хороша. Внутрішній імідж підприємства суттєво зміниться та отримає кращу оцінку – 10, мотиваційний метод КРІ буде мати вагомий вплив на ресторан, та змінить атмосферу на підприємстві в кращу сторону. Запроваджені бонусні карти також позитивно впливають на імідж ресторану у гостей. Соціальний імідж буде вищим на три бали, адже зросте відвідуваність сторінок у соціальних мережах ресторану «Венеція». Візуальний імідж дещо зміниться за рахунок соціального,

та буде мати кращу оцінку .

Запропоновані нами в третьому розділі пропозиції зводимо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 - Пропозиції щодо управління іміджем у ресторані “Венеція”

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Впровадження ключових показників ефективності	Зростання активності офіціантів, встановлення цілей та відслідковування результатів роботи, їх оцінка та винагорода.	Зростання внутрішнього іміджу ресторану, як складової згального іміджу Збільшення лояльності персоналу
Поліпшення зв'язків з громадськістю	Широкому обмін інформацією між клієнтами, вони будуть мати змогу оцінити всі сторони процесу надання послуг ресторану та будуть постійно у фокусі уваги	Формування позитивного іміджу ресторану в очах громадськості Збільшення відвідування сторінок у соціальних мережах
Впровадження бонусних карток	Накопичення бонусів з кожного замовлення в ресторані (10% з кожної суми). Знижка іменинникам у розмірі 25%.	Залучення більшої кількості гостей та формування лояльності споживача Покращення іміджу ресторану для гостей

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню іміджу ресторану “Венеція”, зростанню лояльності споживача та лояльності персоналу, утриманню конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

Управління іміджем ресторану є дуже актуальною і важливою задачею у сучасній гастрономічній індустрії. Гастрономічна галузь має велику конкуренцію, і ресторани змушені боротися за увагу та лояльність клієнтів. Правильно побудований імідж допомагає виділитися серед конкурентів і привернути увагу потенційних клієнтів.

Відгуки в Інтернеті, рейтингові платформи та соціальні медіа мають значний вплив на вибір ресторану клієнтами. Ефективна комунікація з громадськістю, клієнтами та пресою відіграє важливу роль у формуванні іміджу ресторану. Це включає використання соціальних медіа, організацію прес-конференцій, розсилку прес-релізів та співпрацю з блогерами або впливовими особистостями. Правильно спрямована комунікація допомагає позитивно впливати на сприйняття ресторану і підвищити його рейтинг.

Позитивний імідж ресторану сприяє формуванню лояльності клієнтів. Якщо клієнти сприймають ресторан як місце з високою якістю страв, приємною атмосферою та чудовим обслуговуванням, вони будуть більш схильні повертатися знову та рекомендувати його іншим. Позитивний імідж ресторану може призвести до збільшення його популярності та обсягу продажів. Клієнти більш ймовірно оберуть ресторан з гарним іміджем, що може привести до зростання прибутку.

В першому розділі роботи визначено сутність та зміст поняття «імідж підприємства», основні складові елементи іміджу підприємства, охарактеризовано різні підходи до управління іміджем підприємства, розглянуто концептуальну схему управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу, визначено критерії та методи формування іміджу ресторану.

В другому розділі роботи проведено загальну характеристику діяльності ресторану “Венеція”, проаналізовано середовище його функціонування. Також здійснено аналіз структури персоналу та оплати праці, проведено оцінку

існуючого іміджу ресторану, визначено, що ведеться діяльність в цьому напрямку керівництвом і працівниками ресторану, проте є певні недоліки.

В третьому розділі роботи рекомендовано використання ключових показників ефективності для персоналу ресторану, що дозволить проводити моніторинг та оцінку продуктивності персоналу у різних аспектах, таких як обслуговування клієнтів, якість страв, управління запасами тощо. Це дозволить ідентифікувати слабкі місця та приймати кроки для їх поліпшення. Запропоновано впровадження бонусних карток для гостей ресторану, що дозволить стимулювати повторні відвідування та збільшити лояльність клієнтів. Клієнти, які мають можливість отримувати знижки, безкоштовні страви або інші переваги через таку програму, будуть більш схильні віддавати перевагу даному ресторану над конкурентами. Також рекомендовано використання соціальних медіа та зв'язків з громадськістю (PR), адже організація спеціальних заходів або навіть спонсорство місцевих заходів допоможе залучити увагу громадськості та сприяти підвищенню популярності ресторану. Окреслено вплив запропонованих заходів імідж ресторану «Венеція».

Всі запропоновані заходи, спрямовані на покращення результативності та допомагають підвищити загальний імідж ресторану. Якщо клієнти сприйматимуть ресторан як ефективний, привітний та цікавий, це приведе до збільшення популярності, залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003 .С. 440.
2. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів : навч. посіб. - Київ: Центр учбової літератури ЦУЛ, 2013. С. 204.
3. Приходченко Я. В. Іміджелогія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. С. 49.
4. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59–61.
5. Пшенишнюк І. О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 19-21.
6. Булкакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 31-36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/9.pdf
7. Семенчук Т. Б., Гера О. Г. Сучасна модель формування іміджу організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(3). С. 178-181
8. Левкіна Р. В., Левкін А. В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 67-70.
9. Лозовський О. М., Дрончак І. В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1(1)_25)
10. Webster’s New Twentieth Century Dictionary of the English Language. Unabridged. – New-York, 2016. – 234 p.
11. Чумиков А. Н. Имидж - репутация - бренд: традиционные подходы и новые технологии: сб. ст. М.: Директ-Медиа, 2015. С. 106.

12. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации). *Маркетинг*. 2003. № 5. С. 29.
13. Примак Т. О. Паблік рілейшинз у бізнесі: навч. посіб. К.:КНЕУ, 2006. 176 с. URL: <http://library.if.ua/book/127/8374.html>
14. Переверзева А.В. Дослідження підходів до оцінки іміджу підприємства. *Вісн. Донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2011. №4 (52). 133-137 с.
15. Секреты успеха известных компаний. Near You. URL: <http://nearyou.ru/Oother/14bchicken.html>
16. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств. *Сталий розвиток - XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016* : колективна монографія / за ред. Є.В. Хлобистова. Черкаси : Чебаненко Ю., 2016. 522-535 с.
17. Колодка А.В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014, №1. С.132-141.
18. Афанасьєва В. Д. Науковий керівник: Орленко О. М., к.е.н. Одеський національний економічний університет. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf
19. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримки іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємство та інновації. 2020. Вип. 14. С. 63-67.
20. Барна Н. В. Іміджелогія: навч. посіб. для дистанційного навчання / за наук. ред. В. М. Бебика. Київ: Університет «Україна», 2008. — 217 с.
21. Строцюк Ю.В. Сутність і значення позитивного іміджу для підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/51.pdf

22. Вардеваян В.А. Типізація іміджу за функціональним підходом. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2010_1/NV-2010-V1_12.pdf
23. Топольницька Т. Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках / Т. Б. Топольницька // Інтелект XXI. - 2018. - № 2. - С. 39-42.
24. Чевганова В.Я. Оцінка іміджу підприємства/ В.Я. Чевганова, Т.С. Перевертайло // Глобальні та національні проблеми економіки . – 2018. – № 23. – URL: <http://global-national.in.ua/issue23>
25. Чупир О. М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління / О. М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 65. - С. 149-156.
26. Петропавловська С.Є. Садовська І.І. Вплив вибору соціальної мережі та контенту на ефективність взаємодії та залученості цільової аудиторії.// Приазовський економічний вісник. 2020р. № 6(23).
27. Друзюк Я. Це українські ресторани, які годують ЗСУ і тероборону. Розповідаємо, як їх підтримати. URL: <https://www.thevillage.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022>.