

**ІМІДЖ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІМПЕРАТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА» (НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ)**

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Антикризовий менеджмент як складова забезпечення економічної безпеки підприємств громадського харчування	5
Розділ 2. Діагностика ймовірності настання банкрутства у досліджуваних підприємствах громадського харчування	15
Розділ 3. Пропозиції щодо використання імідж-технологій як пріоритетного напрямку забезпечення економічної безпеки підприємств	21
Висновки	28
Список використаної літератури	30
Додатки	33

ВСТУП

Актуальність теми. Від початку пандемії Covid-19 та запровадження карантину галузь громадського харчування попала в зону важких випробувань через що частина підприємств громадського харчування припинила свою діяльність. Водночас, ті підприємства які продовжують діяльність перебувають в загрозливій ситуації, яка може призвести до банкрутства і знижує рівень їх економічної безпеки. Тож, по-перше, потрібно розуміти ризики та загрози, які прямо або опосередковано мають вплив на діяльність підприємств громадського харчування; по-друге, необхідно шукати шляхи уникнення банкрутства, перш за все, за рахунок прийняття антикризових рішень у поєднанні із сучасними технологіями. Такий підхід сприятиме збереженню економічної безпеки закладу, зокрема, та національної безпеки країни, загалом, через призму використання напрацьованого іміджу.

Дослідження проведені відомими науковцями: Бурий С.А., Мацеха Д.С. [3], Маховка В.М. [5], Василенко В.О. [6], Мунтіян В.І. [12], Терещенко О.О. [27], Федоров І.А. [28], Баран Н.В. [32] та іншими дають підставу для ствердження про актуальність обраної теми дослідження «Імідж-технології як імперативи реалізації антикризового менеджменту в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства» (на прикладі підприємств громадського харчування)

Основна мета наукової роботи полягає у пошуку можливостей грамотного використання антикризових управлінських рішень у діяльності вітчизняних підприємств.

Для досягнення мети сформовано такі **завдання**:

- розкрити роль антикризового менеджменту як складової забезпечення економічної безпеки підприємств громадського харчування;
- діагностувати підприємства громадського харчування на ймовірність настання банкрутства;

- надати пропозиції щодо використання імідж-технологій як пріоритетного напрямку забезпечення економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та розвитку імідж-технологій з метою досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та науково-практичні рекомендації з визначення інструментів антикризового менеджменту.

Методологія досліджень включає: методи економічного та статистичного аналізу, графічного і табличного аналізу, методи аналізу й синтезу, спостереження, методи комп'ютерного опрацювання даних за допомогою функцій Excel, методи узагальнення, методи маркетингового аналізу, методи групувань, методи позиціювання.

Інформаційна база дослідження: публічна інформація Державної статистичної звітності України, фінансово-економічні показники підприємств громадського харчування, вітчизняна та закордонна література з антикризового менеджменту, економіки, іміджелогії, маркетингу, економічної безпеки, Інтернет-ресурси, вторинна інформація щодо результатів досліджень галузі громадського харчування, власні результати наукових досліджень.

Наукова робота має таку **структуру**: вступ, теоретичний розділ, аналітичний розділ, проектний розділ, висновки, список використаної літератури, додатки.

Характеристика наукової роботи: обсяг - 29 сторінок, схем - 7, таблиць - 4, формул - 7, літературних джерел - 34, додатків 2.

Дана наукова робота пройшла **апробацію** на двох науково-практичних заходах (див. публікації), а також у практичній діяльності досліджуваного закладу - ресторану «Status» (див. довідку про впровадження науково-прикладних розробок за результатами дослідження).

Ключові слова: антикризове управління, економічна безпека, підприємства громадського харчування, імідж-технології, банкрутство, маркетинг-мікс 10Р.

РОЗДІЛ 1. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛADOVA ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

В сучасних умовах господарювання, які змінилися під дією нестандартних подій таких як пандемія Covid-19, економічна безпека підприємств громадського харчування набула першочергового значення та напряду залежить від швидкості прийняття управлінських рішень. Українські підприємства опинилися в складній ситуації та потребують підтримки з боку держави та органів місцевого самоврядування так як вони являються складовою процесу формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Пандемія Covid-19 створила реальні загрози національній безпеці України загалом, та економічній безпеці підприємств, зокрема. Можна сказати, що економічна безпека підприємств громадського харчування (далі, ПГХ) має вирішальне значення для забезпечення національної безпеки України та вимагає прийняття підприємцем антикризових управлінських рішень безпосередньо в місці здійснення господарської діяльності.

Розглядаючи дефініцію «антикризове управління» одні автори роблять акцент на кризовий стан в якому опинилося підприємство. Кошкін В. вважає, що «...це сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства боржника...» [1, с.27]. Такої ж позиції дотримується Довгань Д. стверджуючи: «...це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи...» [2 с.153]. Получається, що дані автори розглядають «антикризове управління» як процес, який потрібно застосовувати вже по факту настання кризи.

Тоді як, Бурий С. робить акцент на збереженні цілісності економічної системи підприємства та зазначає: «...це система постійних системних дій менеджерів націлених на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози...» [3, с.18]. Такої ж позиції дотримується Шпачук В.: «...управлінська система, яка заснована на

стратегічних засадах і спрямована на підтримку стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи та... здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін...» [4].

На нашу думку, антикризові рішення потрібно не лише приймати за фактом настання загроз та ризиків але й передбачити ймовірність їх настання. Тож, більш вірними є трактування Маховки В.: «...особливий вид рішень, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку» [5, с.34]. Дану дефініцію Василенко В. поглиблює тим, що стверджує: «...здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку» [6, с.21]. Тобто, антикризове управління повинно як передбачати кризи, за умов стабільного розвитку підприємства, так і застосовувати механізми виведення підприємства із кризового стану. Тобто, антикризове управління має прямий вплив на формування економічної безпеки підприємства.

Досліджуючи дефініцію економічної безпеки (далі, EcS - *economic security*) уваги заслуговує визначення Олейнікової Е., яка робить акцент на ефективність використовуваних ресурсів та зазначає: «...це стан найбільш вірного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства...» [7, с. 12].

Тоді як Клейнер Г. акцентує увагу на ступені захищеності підприємства: «...це такий стан господарського суб'єкту, за якого життєво важливі компоненти структури і діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін» [8, с. 43].

На противагу їм Судоплатов А. та Лекареп С. більш широко розглядають даний термін вийшовши за межі внутрішнього середовища та показують вплив зовнішнього: «...це такий стан правових, економічних і виробничих відносин, а

також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, яка виражає здатність підприємства до стабільного функціонування» [9, с. 22].

На нашу думку, систематизація дефініції «економічна безпека» залежатиме від господарського стану досліджуваного підприємства, ефективності використання наявних корпоративних ресурсів, ступеня захищеності, його прогнозованого потенціалу, інтересів та комплексу процесів, заходів і відносин, а також безлічі інших підходів.

В свою чергу, об'єктами уваги впливу виступають всі події діяльності підприємства, наявні внутрішні загрози та зовнішні, які перешкоджають досягненню сформованих цілей підприємства щодо забезпечення достатнього рівня власної економічної безпеки. Серед таких цілей є не лише створення можливостей для функціонування підприємства, залучення інновацій тощо але й те, що за умов пандемії Covid-19 на передній план виходить процес пристосування до нестандартних умов із врахуванням складових економічної безпеки.

Складові EcS поділяється на внутрішні і зовнішні [10; 11]. До внутрішніх можна віднести фінансову безпеку (FnS, *financial security*), інтелектуальну (InS, *intelligent security*), кадрову (PrS, *personnel security*), технологічну (TcS, *technological security*), правову (LgS, *legal security*), силову (FrS, *force security*). До зовнішніх можна віднести ринкову (MrS, *market security*), інтерфейсну (IfS, *interface security*), інформаційну (InfS, *information security*), екологічну (EcoS, *ecology security*), соціальну (SocS, *social security*), енергетичну (EnS, *energy security*). Вони пов'язані між собою та мають взаємовплив, а також реалізуються через систему фінансових відносин з метою досягнення обраних оперативних, тактичних й стратегічних цілей, які в комплексі забезпечують очікуваний рівень економічної безпеки та сприяють формування позитивного іміджу ПГХ.

Сама ж система економічн

ої безпеки підприємства являє собою набір різнопланових заходів, які забезпечують захист усіх функціональних складових від можливих ризиків (внутрішніх і зовнішніх), потребує системно-комплексного підходу із

врахуванням об'єктів захисту, застосовуваних засобів захисту і наявних ресурсів захисту (рис.1.1) [12; 13].

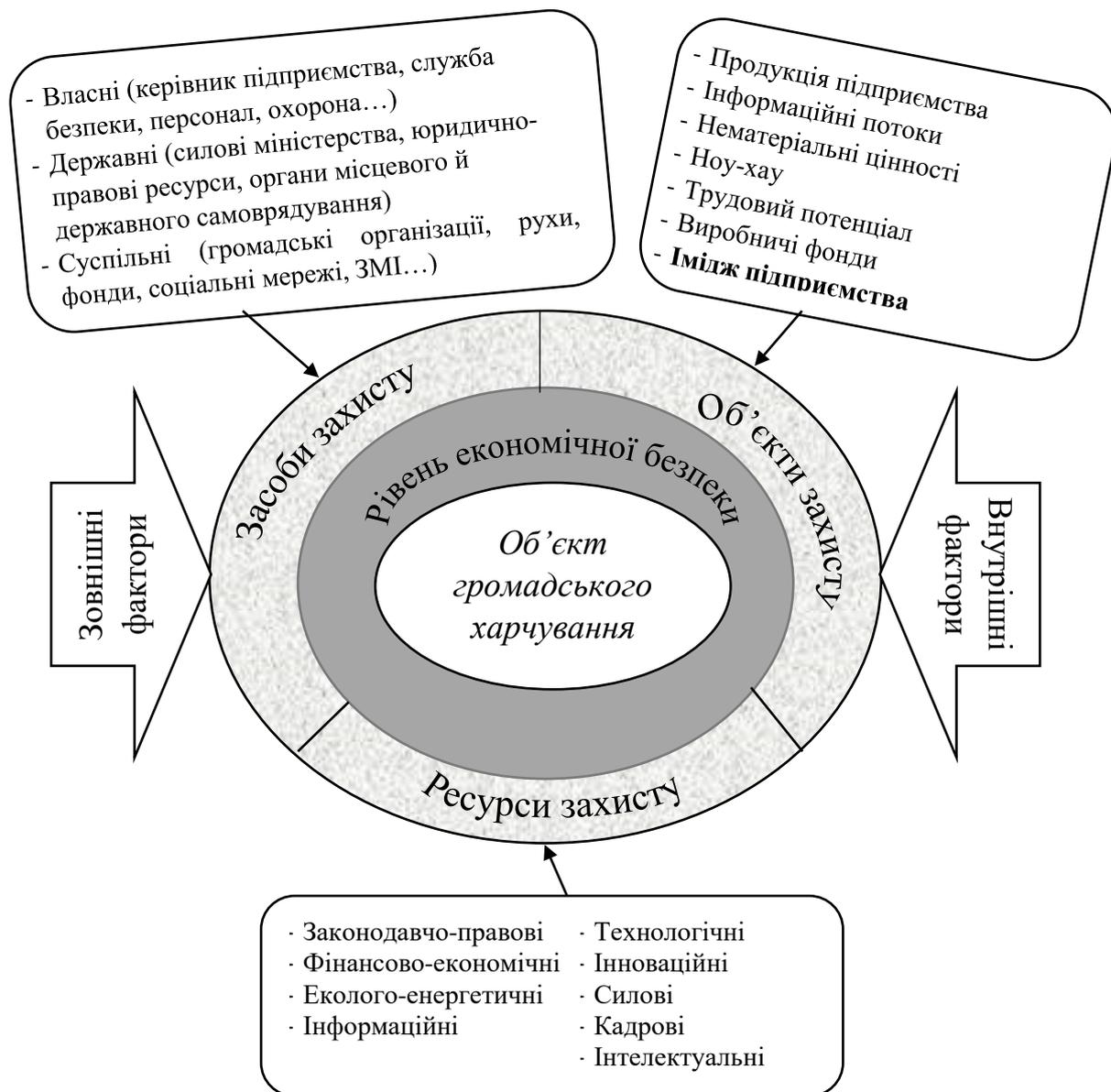


Рис. 1.1. Структура системи економічної безпеки ПГХ

* побудовано автором [12; 13]

Механізм антикризового управління економічною безпекою ПГХ включає наступні елементи: організаційну структуру, показники та критерії оцінки, а також механізми управління, які передбачають використання нормативно-правового забезпечення ЕсС, засоби та важелі ЕсС; інформаційне забезпечення ЕсС; методи забезпечення ЕсС; функції організації, управління і реалізація ефективних форм і методів побудови та розвитку системи ЕсС; засоби та важелі

ЕсS; показники та критерії оцінки; нормативно-правове та інформаційне забезпечення (рис.1.2).

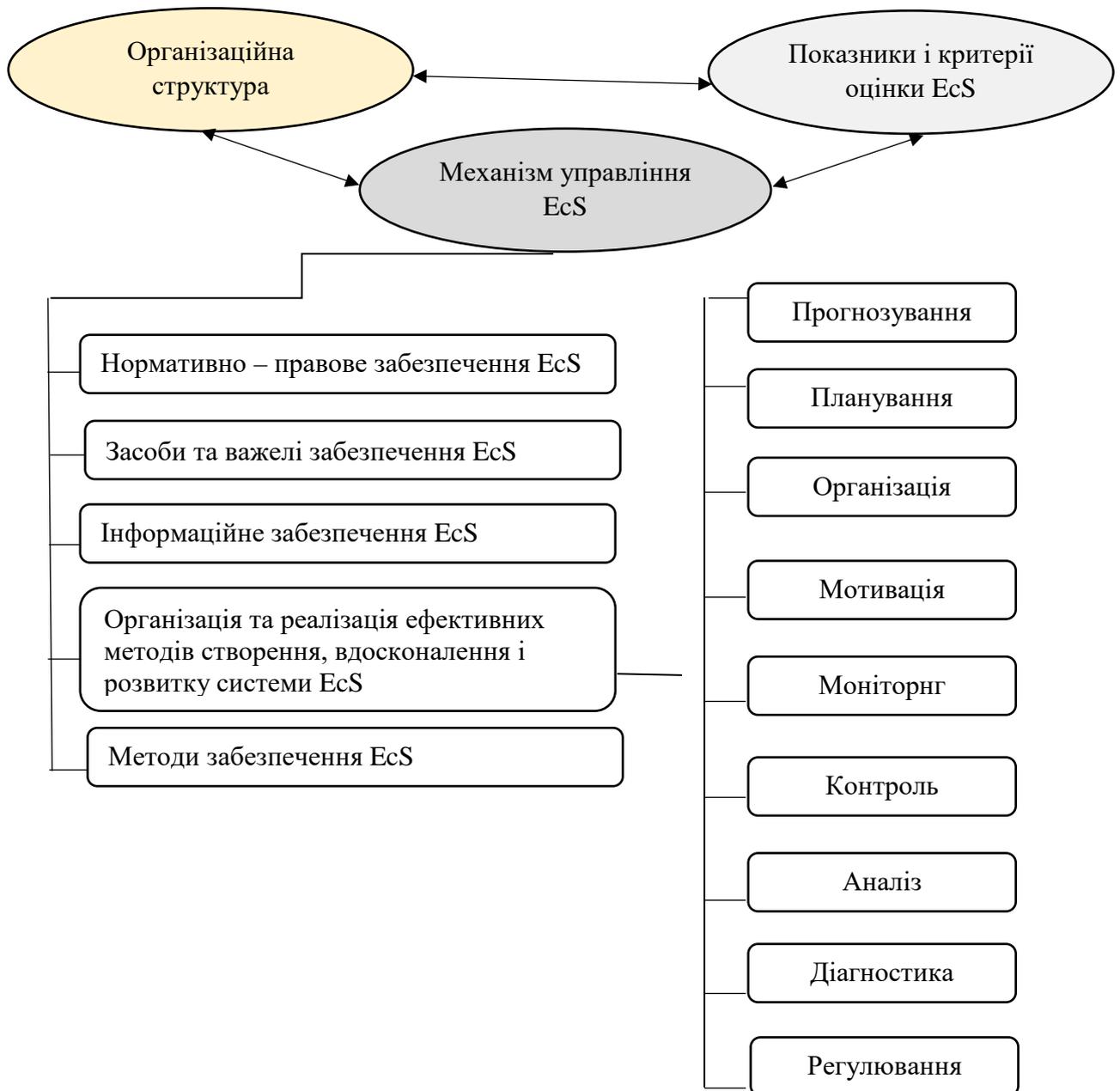


Рис. 1.2. Механізм антикризового управління економічною безпекою ПГХ

* побудовано автором [12; 13]

Типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки враховують специфіку, в даному випадку ПГХ, та передбачають наявність державного економічного регулювання, в т.ч. пошук шляхів вирішення проблем пов'язаних із пандемією Covid-19; пошук високопрофесійного персоналу; побудову

надійного захисту комерційної таємниці; напрацювання надійних постачальників сировини; забезпечення стабільного попиту на власну продукцію; забезпечення підприємства відповідним технологічно-виробничим обладнанням [16; 17]. Така специфіка формування зазначених чинників допомагає передбачати загрози, які є головною ознакою небезпеки (табл. 1.1). Також варто зазначити, що чинники напряду залежать від моральних цінностей керівництва ПГХ і дотримання ним базових принципів буття, які співпадають з божими заповідями.

Таблиця 1.1

Загрози економічної безпеки підприємства

Джерело виникнення					
Об'єктивні (вплив середовища)			Суб'єктивні (вплив людини)		
Місце виникнення					
Екзогенні (зовнішні)			Ендогенні (внутрішні)		
Природа виникнення					
Кримінальні		Контрагентні		Політичні	Конкурентні
Сфера виникнення					
Економічні	Психологічні	Соціальні	Фізичні	Законодавчі	Інформаційні
Розвиток у часі					
Безпосередні		В найближчій перспективі (до 1 року)		В майбутньому (більше 1 року)	
Розвиток у просторі					
Глобальні			Локальні		
Степінь розвитку					
Глобальні			Локальні		
Характер дій					
Наявні			Приховані		
Наслідки дій					
Незначні		Відчутні		Катастрофічні	
Масштаб дій					
Підприємство	Галузь	Регіон	Держава	Міжнародні	Глобальні
Можливість прогнозування					
Передбачувані			Непередбачувані		
Ступінь ймовірності					
Потенційні		Реальні		Фактичні	
Обсяг посягань					
Інформація	Матеріальні активи		Нематеріальні активи		Репутація (імідж)
Можливість здійснення контрольних заходів					
Систематичний контроль			Неконтрольовані		
Динаміка впливу на процес					
Зменшення впливу		Стабільний вплив		Збільшення впливу	

* Сформовано автором із використанням джерел [16; 17].

Отже, виникає потреба у визначенні джерел ризиків, які призводять до загроз у діяльності ПГХ та подальшого пошуку шляхів щодо посилення власного рівня економічної безпеки шляхом прийняття відповідних антикризових управлінських рішень та залучення необхідних інструментів їх реалізації.

Далі ми проведемо статистичний огляд галузі громадського харчування із використанням даних Державної служби статистики України, щоб зрозуміти основні тенденції, які мають місце в ній (табл.1.2) [18].

Таблиця 1.2

Показники діяльності суб'єктів у сфері громадського харчування

Роки	Кількість закладів ГХ			
	Усього, одиниць	з них, фізичні особи-підприємці, одиниць	У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	Роздрібний товарооборот галузі, млн.грн.
2010	39920	31884	79,9	18 293,64
2011	33186	25091	75,6	18 700,21
2012	37351	29992	80,3	32 334,46
2013	43612	35945	82,4	41 317,27
2014	49447	43347	87,7	36 005,22
2015	50381	44453	88,2	45 099,01
2016	50176	45173	90,0	58 548,04
2017	49950	44391	88,9	39 714,73
2018	53558	47816	89,3	52 812,94
2019	60851	54842	90,1	68 500,60

* Побудовано автором із використанням джерел [18].

Аналізуючи зміни кількості закладів громадського харчування, можна помітити, що спостерігається процес зростання мережі закладів ресторанного господарства, який розпочався ще в 1990-х роках і з різною інтенсивністю триває й досі. Підприємства ресторанного господарства мають низку особливостей пов'язаних з тим, що вони одночасно спеціалізуються на виробництві, реалізації і організації споживання виготовлених продуктів. У розрізі міст найбільшу кількість об'єктів громадського харчування представлено в Києві, це в 2,5 рази більше ніж в Харкові і Одесі, майже в 5 разів більше від Дніпра, і в 10 разів від Запоріжжя. В свою чергу, Львів вважається одним із центрів гастротуризму в Україні, але значно відстає від столиці.

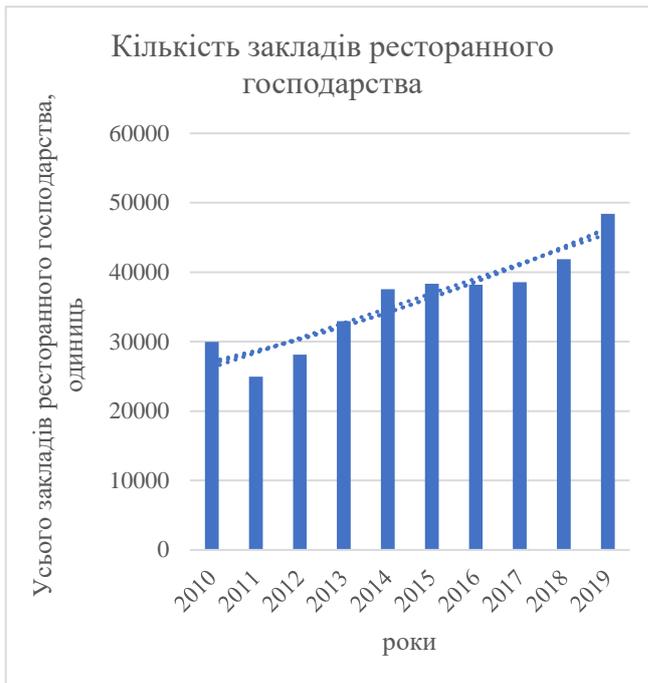


Рис. 1.3. Кількість закладів із забезпечення стравами та напоями 2010–2019 роки [18]

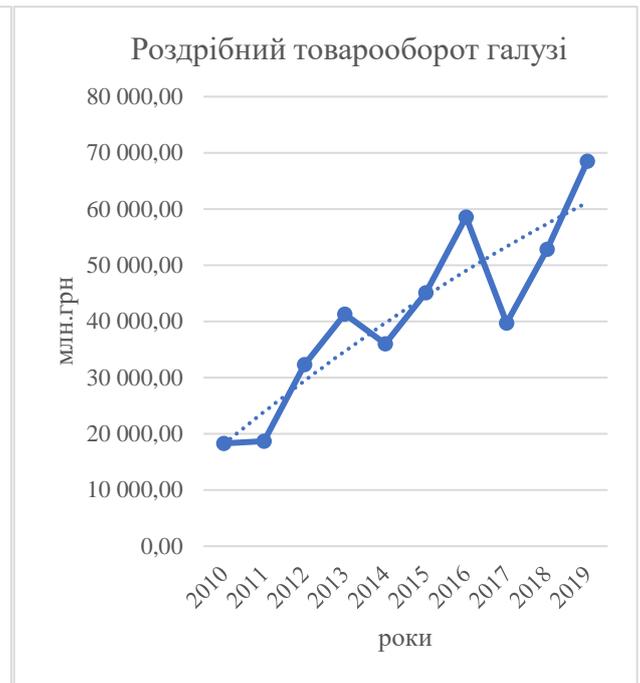


Рис. 1.4. Роздрібний товарооборот галузі із забезпечення стравами та напоями 2010–2019 роки [18]

В Україні ресторанний бізнес дуже чутливий до змін соціально-економічного середовища і є залежними від економічної ситуації в країні. Минувши кризу, яка була пов'язана із подіями 2014 року на сході держави ресторанний бізнес почав поступово розвиватися і в 2019 році кількість закладів із забезпечення стравами та напоями становили 48398 і в порівнянні, наприклад, із 2014 роком кількість закладів (37557 об'єктів) зросло на 10841. З одного боку, це позитивна тенденція. Однак, проведений аналіз роздрібного товарообороту в галузі показав, що у 2019 році він становив 68 500,60 млн. грн. тоді як у 2014 році 36005,22 млн.грн. [18]. Зростання є очевидним. Але якщо порівняти із зміною вартості споживчого кошика, вартість якого, до прикладу у 2014 році становила 517 грн. при мінімальній заробітній платі 1218 грн., у 2017 році 976 грн. при мінімальній заробітній платі 3200 грн., а у 2019 році 1733 грн. при мінімальній зарплаті 4173 грн. можна вважати, що зростання товарообороту відбулося за рахунок зростання вартості сировини для виготовлення страв в закладах громадського харчування, а не за рахунок збільшення кількості відвідувачів [19].

Дані показники дають підставу для обґрунтування того, чому Україна посіла «почесне» 40 місце у рейтингу країн світу, щодо розміру відсотку від мінімальної заробітної плати, який громадянин країни витратить на базове харчування. До прикладу, громадянин Австралії витратить 7%, Німеччини – 9,3%, Естонії – 14,6%, Польщі – 15,5%, ПАР – 34,8%, України – 42,1% [20]. Така ситуація стає ще більш критичною за умов карантину Covid-19.

На завершення даного розділу хочемо продемонструвати результати SWOT-аналізу галузі громадського харчування (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз галузі громадського харчування

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягів роздрібного товарообороту закладів - конкурентне середовище - розвиток мережевих закладів - відкриття закладів харчування у торгових точках і розважальних комплексах - легкість відкриття бізнесу - наявність освітніх закладів нового формату, які здійснюють підготовку фахівців - інноваційний підхід до надання послуг - розвиток громадських організацій професійного спрямування - комунікація через соціальні мережі - реалізація аутсорсингу та інсорсингу 	<ul style="list-style-type: none"> - ментальний підхід щодо домашнього харчування - територіальна диспропорція розвитку галузі - відсутність програм стимулювання розвитку галузі органами місцевого самоврядування - низький рівень впровадження ноу-хау у розрізі самообслуговування - зменшення купівельної спроможності населення через зростання тарифів на комунальні послуги - державні стратегії розвитку підприємств в умовах пандемії Covid-19
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - зростання розміру заробітної плати - покращення якості послуг - використання міжнародного досвіду - відновлення національних традицій (страв) - перегляд державної політики - створення елементів добросовісної конкуренції - організація фестивалів, майстер-класів, семінарів - своєчасність антикризових управлінських рішень - репутація (імідж) 	<ul style="list-style-type: none"> - пандемія Covid-19 - банкрутство - державна політика - інфляція - низька купівельна спроможність населення - проникнення на ринок неякісної сировини - відсутність належного контролю з боку держави та громади - недобросовісна конкуренція

* Сформовано автором із використанням джерел [21; 22; 23; 24].

Як видно із SWOT-аналізу галузі однією із загроз є настання банкрутства підприємства, тоді як можливістю може стати перегляд термінів прийняття антикризових управлінських рішень та посилення власної репутації (іміджу), яким ми приділимо більше уваги в наступних розділах.

Отже, попри явне зростання показників господарської діяльності закладів громадського харчування галузь залишається на недостатньому рівні розвитку, про що свідчить порівняльний аналіз, а частка ринку – низькою.

Здійснений SWOT-аналіз говорить про розбалансованість галузі та недостатність дієвих антикризових управлінських рішень внаслідок чого ймовірність настання банкрутства ПГХ зростає. В свою чергу така ситуація вимагає формування загальнодержавних антикризових стратегій із врахуванням наявних тенденцій, в т.ч. пандемії Covid-19. Такий комплексний підхід матиме вплив як на рівень економічної безпеки закладів громадського харчування, так і на рівень національної безпеки України, загалом.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА У ДОСЛІДЖУВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Здійснюючи аналіз галузі громадського харчування ми вважаємо за потрібне здійснити аналіз підприємств, які знаходяться в одному регіоні та мають приблизно однакові можливості щодо власного розвитку.

Для аналізу діяльності ПГХ було використано фінансову звітність за три роки (2017-2019 рр.) ресторанів, а саме: «Warszawa», «Status», «Малехів» та «Будьмо», які розташовані у с. Малехів Жовківському районі Львівської області, у т.зв. львівському передмісті. Для того, щоб зрозуміти рівень економічної безпеки ПГХ нами проведено аналіз їх господарської діяльності, який обумовлений динамічними економічними перетвореннями, що мають місце у країні, та їх подальших реформувань із використанням наявних незадіяних ресурсів, наприклад, таких як недостатність використання власного іміджу для формування власної економічної безпеки за результатами прийняття антикризових управлінських рішень.



Рис. 2.1. Логотипи досліджуваних ПГХ

Експрес-аналіз фінансово-економічного стану обраних підприємств здійснювався шляхом проведення горизонтального аналізу активів (нематеріальних активів; основних засобів; дебіторської заборгованості за товари, роботи й послуги; дебіторської заборгованості за рахунками; грошовими коштами та їх еквівалентами; довгострокових фінансових інвестицій) та горизонтального аналізу пасивів, а також проаналізовано поточні зобов'язання

за розрахунками, що передбачають порівняння кінцевих й попередніх значень за кожною статтею. Завдяки такому аналізу забезпечується можливість прийняття управлінських рішень щодо формування власної інвестиційної привабливості, зниження кредитного ризику користувачам звітної інформації (інвесторам, кредиторам тощо), а також надають можливість оцінити його ліквідність і платоспроможність, ділову активність, фінансову стійкість тощо.

Вертикальний аналіз активів передбачав аналіз довгострокових фінансових інвестицій; дебіторської заборгованості за товари, роботи й послуги; дебіторської заборгованості за рахунками, грошовими коштами за їх еквівалентами. Такий аналіз дав змогу зробити висновок, що перерахування абсолютних показників у відносні сприяє проведенню процесу порівняння обраних показників абстрагуючись від процесів інфляції, а також дає можливість проводити порівняльний аналіз із показниками підприємств-конкурентів не враховуючи абсолютні значення показників їх фінансового стану.

Вертикальний аналіз пасивів проведено шляхом порівняння показників пасиву капіталу, а саме статутного капіталу, нерозподіленого прибутку, кредиторської заборгованості, власного капіталу.

Досліджено динаміку капіталу за ознакою тривалості участі у діяльності, розраховано відносне відхилення кожного року до попереднього у відсотках та динаміку показників власного капіталу.

Структуру майна закладів громадського харчування досліджено за трьома показниками – товарними, розрахунково-грошовими й виробничими.

Досліджуючи тип фінансової стійкості досліджуваних закладів до уваги бралися такі показники як: джерела власних коштів, необоротні активи, наявність власних оборотних коштів, довгострокові кредити і позикові кошти, загальна величина запасів та величина джерел коштів для формування запасів і витрат, надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів та довгострокових позикових коштів для формування запасів за результатами яких визначався тип фінансової стійкості для кожного підприємства.

Отримані результати дали нам загальне уявлення про фінансово-економічний стан досліджуваних ПГХ, а саме ресторанів «Warszawa», «Status», «Малехів», «Будьмо» та були використані для діагностики ймовірності їх банкрутства із використанням двофакторної моделі Альтмана, трьохфакторної моделі Лего (CA Score), моделі Ліса, моделі Бівера та моделі Колишкіна.

Модель Альтмана була розроблена в середині ХХ століття. Дослідник обстежив 66 підприємств, 50% яких збанкрутувала, а інших 50% успішно функціонували в період із 1946 року по 1965 роки. Для дослідження було застосовано 22 аналітичних коефіцієнти, які могли б передбачити настання банкрутства. Далі дослідник обрав 5 найбільш вагомих показників фінансового стану та збудував багатофакторне регресійне рівняння. Індекс Альтмана являє собою функцію окремих показників, які розкривають економічний потенціал досліджуваного підприємства та результати його господарської діяльності за попередні періоди і характеризують успішність прийнятих власниками підприємств антикризових рішень. Дана модель має недолік так як створювалася для підприємств, що функціонували в США та Західній Європі. Але модель Альтмана було адаптовано під потреби вітчизняних підприємств [25, с. 93.94].

Формула двофакторної моделі Альтмана (1) [25, с. 95]:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * X_1 + 0,0579 * X_2 \quad (1)$$

де, X_1 - коефіцієнт покриття; X_2 - коефіцієнт фінансової незалежності.

Ймовірність настання банкрутства в залежності від розрахункового значення Z перебуває в таких межах: $Z = 0$ – ймовірність настання банкрутства 50%; $Z < 0$ – ймовірність настання банкрутства менше 50% та знижується по мірі зниження Z ; $Z > 0$ – ймовірність настання банкрутства більше 50% та зростає по мірі підвищення Z .

Трьохфакторна дискримінанта модель прогнозування ризику банкрутства підприємств була розроблена канадським вченим Ж.Лего. При розробці моделі дослідник застосовував множинний дискримінантний аналіз шляхом аналізу тридцяти фінансових коефіцієнтів, а вибірка складала 173 промислових

підприємств Квебека (щорічна виручка від 1 до 20 млн. доларів США). Модель Лего виглядає наступним чином (формула 2) [26]:

$$Z = 4,5913 * A + 4,5080 * B + 0,3936 * C - 2,7616 \quad (2)$$

де, А - акціонерний капітал / сума активів; В - прибуток до сплати податків + надзвичайні витрати + фінансові витрати / сума активів; С - виручка від реалізації за 2 роки / сума активів за 2 періоди.

Якщо отриманий розрахунок значення $Z < -0,3$ досліджуване підприємство вважається таким, яке має високу ступінь ймовірності настання банкрутства.

Модель Ліса є більш адаптованою під потреби вітчизняних підприємств так як враховує рівень їх прибутковості, рентабельності активів, структуру активів та джерела фінансування (формула 3) [27, с. 167]:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (3)$$

де, X_1 - оборотний капітал / сума активів, X_2 - операційний прибуток / сума активів, X_3 - нерозподілений прибуток / сума активів, X_4 - власний капітал / позиковий капітал.

Дана модель є достатньо проста у розрахунках. Якщо отриманий розрахунок значення $Z < 0,037$ досліджуване підприємство вважається таким, яке має високу ступінь ймовірності настання банкрутства; $Z = 0,037$ – граничне значення; $Z > 0,037$ - низька ступінь ймовірності настання банкрутства.

Застосування коефіцієнти Бівера є достатньо популярним підходом до оцінки ймовірності настання банкрутства (формула 4) [25, с. 92]:

$$S = (\text{ЧП} - A) / \text{ПК} \quad (4)$$

де, S – коефіцієнти Бівера; ЧП – чистий прибуток; А – амортизація; ПК – позиковий капітал (довгострокові + поточні зобов'язання).

Якщо за результатами отриманого розрахунку $S > 0,4$ – банкрутство підприємству не загрожує. Якщо упродовж тривалого періоду (1,5-2 роки) $S < 0,2$ – це сигнал того, що формується незадовільна структура балансу та відбувається небажане скорочення частки прибутку, яка використовується у процесі розвитку підприємства. Така ситуація, як правило, призводить до того що власники підприємства приймають рішення про залучення позичкового капіталу і

коефіцієнт забезпечення власними засобами буде менше 0,1. Далі, отримані результати порівнюються із нормативними значеннями, які характерні для різних станів підприємства: для успішного підприємства; для підприємства, що збанкрутіло упродовж року; для підприємства, що збанкрутіло упродовж 5 років.

Модель Колишкіна складається із трьох моделей (формула 5-7) [27, с. 169]:

$$\text{Модель №1} = 0,47K_1 + 0,14K_2 + 0,39K_3 \quad (5)$$

де, K_1 – робочий капітал / активи; K_2 – рентабельність власного капіталу; K_3 – грошовий потік / поточна заборгованість.

$$\text{Модель №2} = 0,62K_4 + 0,38K_5 \quad (6)$$

де, K_4 – коефіцієнт покриття; K_5 – рентабельність активів.

$$\text{Модель №3} = 0,49K_4 + 0,12K_2 + 0,19K_4 + 0,19K_3 \quad (7)$$

де, K_6 – коефіцієнт продажів.

Порогові значення до результатів розрахунків отриманих із використанням моделей Колишкіна наведено в наступній таблиці 2.1 [27, с. 170].

Таблиця 2.1

Порогові значення моделі Колишкіна

Модель	Успішні	Банкроти	Зона невизначеності
№1	0,08-0,16	(-0,2)-(-0,08)	(-0,08)-0,08
№2	1,07-1,54	0,35-0,49	0,49-1,07
№3	0,92-1,36	0,25-0,38	0,38-0,92

Вище перелічені рейтингові моделі діагностики ймовірності банкрутства відрізняються своєю простотою але не завжди забезпечують необхідну точність. Тому їх потрібно використовувати не окремо, а в сукупності із іншими аналогічними моделями. Отримані результати розрахунків стануть індикаторами, що сигналізують про необхідність прийняття відповідних антикризових управлінських рішень щодо уникнення банкрутства досліджуваного підприємства та напрацювання відповідних рішень щодо посилення ЕсС досліджуваних ПГХ, які нами обрано (ресторанів «Warszawa», «Status», «Малехів», «Будьмо»). Проведені розрахунки щодо ймовірності

настання банкрутства у досліджуваних підприємствах із використанням вищезазначених моделей представлено у таблиці Додатку А [25; 26; 27].

Згідно проведеного аналізу встановлено, що найнижчий рівень настання банкрутства у ресторану «Status», дещо гірше становище у ресторанах «Warszawa» й «Малехів», тоді як у ресторану «Будьмо» найвищий рівень настання банкрутства

Отримані результати діагностики ймовірності настання банкрутства у досліджуваних ПГХ ресторанах «Warszawa», «Status», «Малехів», «Будьмо» дають можливість визначити типи фінансової стійкості та їх здатність протистояти зовнішньому впливу, а також мотивують до пошуку незадіяних ресурсів у напрямі посилення власної економічної безпеки шляхом прийняття антикризових управлінських рішень, які ми розглянемо в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ІМІДЖ-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

За умов сучасного господарювання в умовах карантину Covid-19 складно передбачити сценарії розвитку. Однак, на нашу думку потрібно приділити увагу уже наявному напрацьованому елементу – такому як імідж, який Федоров І.А. характеризує як «...існуюча система соціального програмування духовного життя та поведінки суб'єктів (індивідів, груп) загально цивілізованими ментальними стереотипами і символами групової поведінки, що використовуються для мотивації успіху... є еталоном бажаного враження із врахуванням його здібностей та ситуації, в якій перебуває» [28, с. 113]. Саме такими характеристиками наділена ситуативність іміджу, його мінливість й гнучкість. Однак, недоречно уникати знакової та інформаційно-символічної природи виникнення іміджу.

Маркін В.М. говорячи про імідж зазначив: «...це не маска, не прикрашання свого професійного образу... Цей аспект у технології іміджу неголовний. Головним є можливість передати інформацію про себе, власні переконання, ідеали, плани, дії» [29, с. 13].

Таким, чином, можна вважати, що імідж має прямий вплив на забезпечення економічної безпеки закладів громадського харчування шляхом: налагодження зв'язку між іміджем закладу і складовими ЕсС; дотримання відповідності складових ЕсС різних рівнів з складовими іміджу підприємства через призму антикризових управлінських рішень.

Отже, кожна складова іміджу лежить в основі формування імідж-технологій, має вплив на процес розвитку підприємства і, як наслідок, на аналіз інформації та формування рівня економічної безпеки.

Технології створення кожної зі складових іміджу мають свої особливості і специфіку, саме тому кожна складова може створюватися ПГХ поетапно, на основі наявних ресурсів (трудових, фінансових, інвестиційних тощо) та

відповідних прийнятих антикризових рішень. Від кількості і якості наявних ресурсів залежить стан іміджу підприємства (див. рис. 3.1).

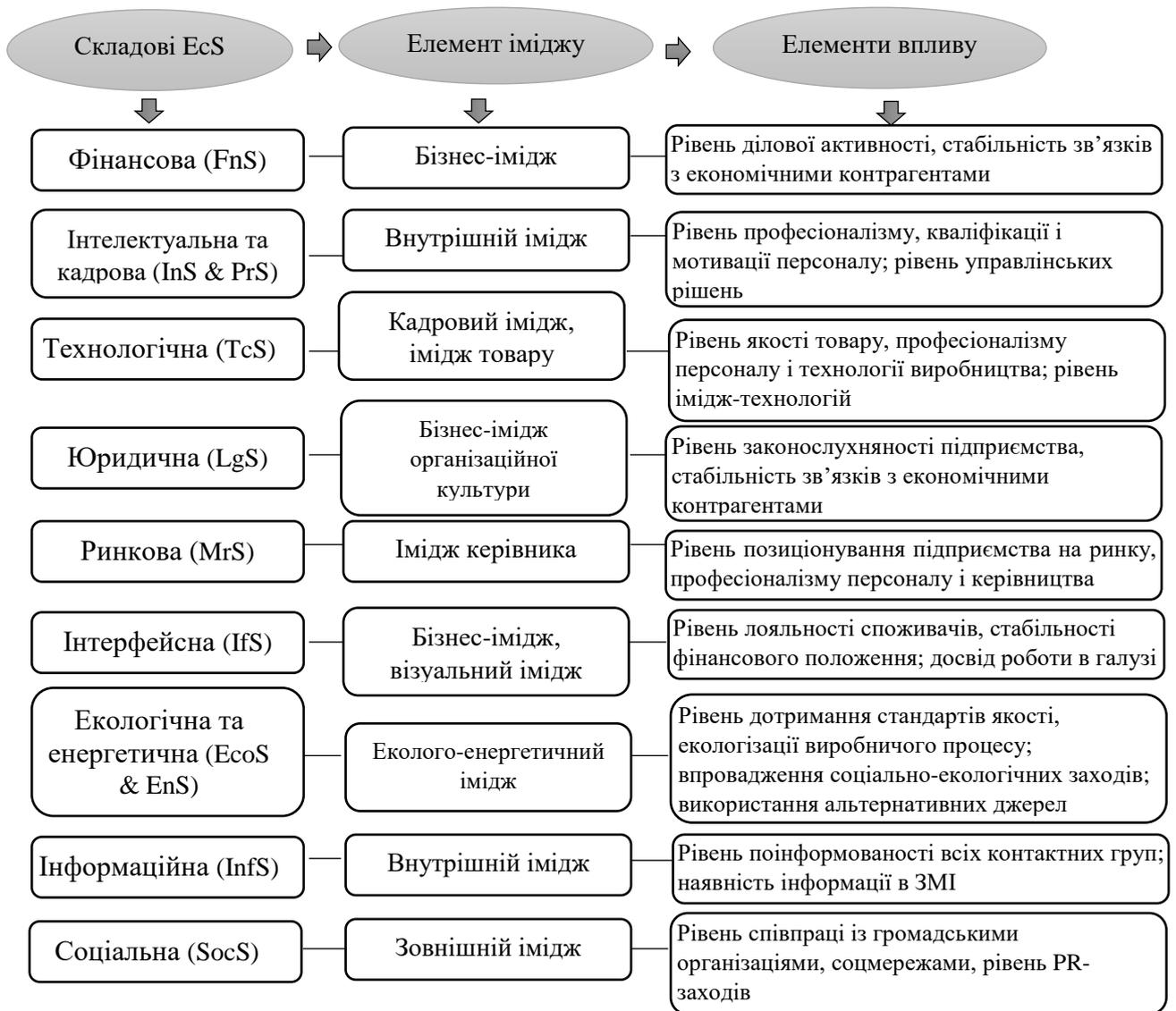


Рис. 3.1. Відповідність рівня складових економічної безпеки та іміджу закладів громадського харчування

* Побудовано автором із використанням джерел [30; 31]

Побудувавши рисунок 3.1 нами доведено факт впливу іміджу на економічну безпеку закладів громадського харчування та визначено місце управлінських рішень, як складову інтелектуальної та кадрової безпеки (InS & PrS). Потрібно зазначити, що при прийнятті антикризових управлінських рішень про подальшу діяльність ПГХ необхідно враховувати рівень іміджу (високий, середній, низький, дуже низький) та рівень економічної безпеки закладу

(високий, середній, низький, дуже низький). До прикладу, якщо рівень іміджу високий та рівень економічної безпеки високий необхідно зберегти досягнутий результат. Якщо рівень іміджу високий, а рівень економічної безпеки - середній необхідно посилювати імідж через показники економічної безпеки. Якщо рівень іміджу середній, а рівень економічної безпеки – низький або дуже низький необхідно використовувати напрацьовані елементи іміджу та складові економічної безпеки.

Відповідно до отриманих і проаналізованих даних, можемо сформуванати систему антикризового управління іміджем ПГХ (рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Основні блоки антикризового управління параметрами технологій іміджу ПГХ та їх репутацією

* Побудовано автором із використанням джерел [31; 32].

Кожен з поданих на рисунку 3.2 блоків антикризового управління параметрами технологій іміджу перебуває в безперервному зв'язку з іншими, але, водночас, має неповторні власні місії.

До місій регулятивного блоку можна віднести генерування, позиціонування, регулювання, створення і позиціонування всіх основних компонентів іміджу підприємства, а також регулювання сфер впливу і взаємодії його основних компонентів.

Стабілізуючий блок за рахунок специфічних, властивих лише йому інструментів здійснює підтримку і коригування збалансованості всіх основних компонентів та репутації ПГХ.

У назві наступного блоку уже закладено основну його місію, адже для стимулюючого сектору – це стимулювання позитивної мотиваційної і поведінкової активності споживачів по відношенню до підприємства, розвиток і вдосконалення іміджу та репутації підприємства.

Після поетапного виконання місій кожного блоку, уповноваженими особами ПГХ має здійснюватися вимірювання та оцінювання іміджу і репутації підприємства за допомогою зворотного зв'язку зі споживачами.

Отже, використання підходу щодо встановлення взаємозв'язку між іміджем підприємства та його економічною безпекою дає можливість проаналізувати вплив застосовуваних імідж-технологій на діяльність ПГХ через призму прийнятих антикризових управлінських рішень.

Кожен із перелічених параметрів має реалізуватися в системі сучасного комплексу маркетингу. Оскільки, ПГХ належать до сфери послуг то, використання комплексу 4P є недоцільним, але можна скористатися більш розгорнутим маркетинг-міксом – 10P [33]. Застосовуючи маркетинг-мікс 10P, на прикладі окремих ПГХ, ми запропонуємо дієві антикризові управлінські рішення із використанням напрацьованого іміджу закладів з метою посилення їх економічної безпеки (див. Додаток Б).

Нами обрано два заклади громадського харчування з проаналізованих: ресторан «Status», який має найнижчий рівень ймовірності банкрутства і,

відповідно, високий рівень економічної безпеки, а також ресторан «Будьмо», який має високий рівень ймовірності банкрутства, і відповідно низький рівень економічної безпеки. Антикризові управлінські рішення і розробка відповідних заходів для ресторану «Status» формувалися з метою збереження досягнутого рівня економічної безпеки за рахунок сформованого власного іміджу. Тоді як ресторану «Будьмо», в якого найвищий рівень ймовірності настання банкрутства, антикризові управлінські рішення розроблялися з метою перегляду власного іміджу і, відповідно, підняття рівня економічної безпеки (див. Додаток Б).

У Додатку Б запропоновано антикризові заходи, що передбачають реалізацію антикризових стратегій із використанням відповідних імідж-технологій. Для ресторану «Status» рекомендуємо використання агресивної стратегії, яка вимагає розроблення таких імідж-технологій, які збережуть досягнутий рівень економічної безпеки закладу. Тоді як для ресторану «Будьмо» рекомендуємо використання оборонної стратегії, яка передбачає «виправдання» перед суспільством та націлена на подолання кризи і, як наслідок, уникнення банкрутства.

Як встановлено у процесі даного дослідження, ПГХ зустрічаються з явними та скритими ризиками і загрозами. Тому, щоб їх мінімізувати необхідно дотримуватися поетапності управління ризиками економічної безпеки ПГХ шляхом прийняття відповідних антикризових рішень із прив'язкою до можливих імідж-технологій. А саме: на першому етапі потрібно сформувати інформаційний масив даних про стан підприємства та його імідж, визначити наявні і можливі загрози. Наступним кроком є діагностування ризиків, після чого доцільно буде селекціонувати методи імідж-технологій і здійснити управління ризиками. Але для аналізу ефективності впроваджених нововведень рекомендується застосовувати четвертий, заключний, етап – контролю за перебігом управління ризиками і підведення комплексного підсумку щодо вірності та своєчасності антикризових управлінських рішень.

Отже, складові системи управління економічною безпекою ПГХ повинні бути націлені на вирішення глобальної мети – зміцнення цієї системи. Процес буде відбуватися за участі таких складових як: суб'єктів системи (власники, персонал, потенційні інвестори), об'єктів системи (фінансових ресурсів, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних) в залежності від того, які імідж-технології будуть задіяні.

Більше хочемо зупинитися на механізмах забезпечення управління економічною безпекою, як сукупність таких елементів: методів і засобів управління, функцій, принципів, важелів, інструментів, ресурсів забезпечення, цільової спрямованості та її філософії. Саме механізм управління необхідно розділити на попереджуваче управління, яке передбачає планування стратегій розвитку, прогнозування змін, планування власних дій, в т.ч. імідж-технологій, й їх аналіз, та антикризове управління, як механізм, який створює можливості швидкого скорочення витрат шляхом оперативної реакції на події, які мають місце [34, с.95].

Також необхідно розрізнити агреговані локальні цілі: ресурсні (ефективність ресурсного потенціалу, адаптація до ринкової кон'юнктури), фінансові (стабільність фінансового стану або підвищення прибутковості) та інноваційні (адаптація до нововведень і відповідність інноваційному розвитку галузі), які показують реальність виконання запланованих завдань та прийнятих управлінських рішень.

В залежності від того за допомогою яких інструментів будуть досягнуті вищеперераховані цілі потрібно передбачати можливість використання різних стратегій серед яких можуть бути: виробнича стратегія, стратегія ціноутворення, маркетингова стратегія, фінансова і інвестиційна стратегії, стратегія оптимізації запасів та зниження витрат, стратегія мотивації персоналу, стратегія формування позитивного іміджу та стратегія запобігання банкрутства.

Важливою складовою системи управління економічною безпекою ПГХ є її постійне зміцнення і удосконалення шляхом: ідентифікації загроз; оцінки стану та рівня економічної безпеки; планування і прогнозування; створення підрозділу

економічної безпеки (посади); контроль за виконанням планів та прийнятими управлінськими рішеннями, в т.ч. антикризовими.

Фінансове забезпечення, кадрове, інформаційне та матеріально-технічне є тими видами діяльності нівелювання якими призведе до зниження рівня економічної безпеки підприємства та його банкрутства.

Лише вміння приймати антикризові рішення і швидка реакція власників ПГХ на події, в т.ч. пандемію Covid-19, які мають місце на даний момент, використання власного досвіду у поєднанні із іміджем закладу створюють підґрунтя для їх розвитку, посилення економічної безпеки підприємства та знижують ймовірність настання банкрутства.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі вітчизняна галузь громадського харчування навіть за наявності соціально-економічного та інвестиційного потенціалу не набула належного розвитку, що, не в останню чергу, із несвоєчасним прийняттям необхідних управлінських рішень, в т.ч. антикризових.

Виконуючи наукову роботу нами було обґрунтовано необхідність використання імідж-технологій з метою досягнення необхідного рівня ЕсS ПГХ.

У процесі виконання наукової роботи «Імідж-технології як імперативи реалізації антикризового менеджменту в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства» (на прикладі підприємств громадського харчування) здійснено аналіз галузі громадського харчування, а також окремих ПГХ (ресторанів «Warszawa», «Status», «Малехів» та «Будьмо», які розташовані у с. Малехів Жовківському районі Львівської області).

Основні висновки за результатами проведеного дослідження наступні:

- ЕсS посідає вирішальне місце та характеризує ступінь захищеності підприємства від ймовірності настання банкрутства, особливо в умовах пандемії Covid-19 та зумовила уточнення понятійно-категоріального апарату у сфері громадського харчування;

- масив питань, що пов'язані із формуванням ЕсS підприємства вимагає від менеджерів як теоретичних знань, так і практичного досвіду щодо прийняття відповідних управлінських рішень, в т.ч. антикризових;

- обґрунтовано механізм ЕсS, який базується на внутрішньо системних характеристиках підприємства із реалізацією комплексного та системного підходу щодо передбачення та уникнення можливих загроз із використанням як традиційних, так і нових інструментів й методів маркетингових досліджень;

- проведений SWOT-аналіз розкрив основні тренди у розвитку галузі громадського харчування та є підставою для розробки галузевих антикризових стратегій. Визначені сильні і слабкі сторони, загрози й можливості створюють підґрунтя для побудови ефективної системи ЕсS ПГХ за результатами

прийнятих відповідних управлінських рішень та реалізації необхідних імідж-технологій;

- здійснивши експрес-аналіз фінансово-економічного стану обраних ПГХ (ресторанів «Warszawa», «Status», «Малехів», «Будьмо») проведено розрахунок ймовірності настання банкрутства із використанням двофакторної моделі Альтмана, трьохфакторної моделі Лего (CA Score), моделі Ліса, моделі Бівера та моделі Колишкіна;

- надано пропозиції щодо реалізації імідж-технологій на засадах комплексу маркетинг-міксу 10P у двох обраних ПГХ (ресторан «Status» - низький рівень ймовірності настання банкрутства) та «Будьмо» - високий рівень ймовірності настання банкрутства), з метою посилення ЕсС закладів. Досягнути необхідного рівня ЕсС можливо у випадку впровадження відповідних антикризових рішень з метою збереження досягнутого іміджу (ресторан «Status»), так і його посилення (ресторан «Будьмо»);

- обґрунтовано складові системи управління ЕсС закладів громадського харчування, які доповнені стратегією формування позитивного іміджу закладу та відповідними імідж-технологіями.

Загалом, проведене дослідження дає підставу стверджувати, що галузь громадського харчування є перспективним напрямом у розвитку економіки країни, вимагає швидких управлінських рішень та дієвих імідж-технологій, в т.ч. антикризових, як від власників ПГХ, так і від держави.

На завершення хочеться згадати слова **Йога Беррі** та побажати власникам досліджуваних закладів в найближчий час почути:

***«В цей ресторан більше ніхто не ходить,
тому що він завжди переповнений».***

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кошкин В. И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
2. Довгань Д. А. Антикризисне управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Вип. 3. 2013. С. 152-156.
3. Бурый С. А., Мацеха Д. С. Антикризисное управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький: ТОВ «Триаді-М», 2006. 93 с.
4. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праць. Серія «Управління»*. Вип. 1. 2011. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf (дата звернення: 24.01.2021 р.).
5. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.
6. Василенко В. О. Антикризисное управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1997. 288 с.
8. Стратегия бизнеса : справочник. Под ред. Г. Клейнера. М. : Изд-во КОНСЭКО. 1998. 287 с.
9. Судоплатов А. П., Лекареп С. В. Безопасность предпринимательской деятельности. М. : Изд-во «ОЛМА-ПРЕСС». 2001. 312 с.
10. Економічна безпека України та проблеми її забезпечення. URL: <https://www.ebk.net.ua/Book/synopsis/ekonomika/part1/003.htm> (дата звернення: 24.01.2021 р.)

11. Тамбовцев В. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура и проблемы. *Вестник МГУ*. 1995. № 3. С. 17-24.
12. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. К. : КВІЦ. 1999. 462 с.
13. Васильців Т. Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
14. Мойсеєнко І. П., Шолок О. О. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. Вип. 21.2. 2011. С. 141-146.
15. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. За ред. В. М. Гейця. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
16. Варналій З. С., Мельник П. В., Лихолат С. М. Економічна безпека : навч. посіб. К. : Знання, 2009. 647 с.
17. Зубка М. І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. К. : Міжнародний фонд соціальної адаптації. 2012, 222 с.
18. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html (дата звернення: 22.01.2021 р.)
19. Розміри мінімальної заробітної плати. URL: <https://services.dtkk.ua/catalogues/indexes/2> (дата звернення: 22.01.2021 р.).
20. Споживчий кошик: зростання зарплат в Україні випередило зростання цін. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/14/655769/> (дата звернення: 22.01.2021 р.)
21. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 24.01.2021).
22. Гросул В. А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1(49). Т. 1. 143-149 с.

23. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66–73
24. Ресторанне господарство в сучасних умовах URL: https://tourlib.net/books_ukr/arhipov1.htm (дата звернення: 24.01.2021).
25. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
26. Аналіз фінансового стану підприємств. URL: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/trekhfaktornaja_model_lego_ca_score/13-1-0-141 (дата звернення: 21.01.2021 р.).
27. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 412 с.
28. Федоров И. А. Имидж как программирование поведения людей. Р. : Новое время, 1997. 240 с.
29. Маркин В. М. «Я» как личностная характеристика государственного служащего. М.: Имидж гос. службы, 1996. С. 12-19.
30. Козаченко А. В., Пономарьов А. В., Лященко А. Н. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізми забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.
31. Іванова Т. М , Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
32. Барна Н. В. Іміджелогія : навч. посіб. К. : Ун-т «Україна», 2008. 217 с.
33. Маркетинг-микс. URL: <https://kapralov.biz/blog/marketing-mix.html> (дата звернення: 24.01.2021 р.).
34. Лактионова Ю. А. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия. Социально-экономические явления и процессы. №3 (049), 2013. С. 93-99.

Таблиця. Діагностика ймовірності банкрутства у досліджуваних ПГХ
Львівської області

Показники	Ресторан «Warszawa»	Ресторан «Status»	Ресторан «Малехів»	Ресторан «Будьмо»
Двофакторна модель Альтмана				
Відношення суми оборотних коштів до суми поточних зобов'язань (Коефіцієнт покриття)	1,54	0,97	0,79	0,51
Відношення суми усіх зобов'язань до сукупного капіталу (К концентрації позикового капіталу)	0,59	1,53	0,28	1,07
Z =	-2,01	-1,34	-1,22	-0,87
Ймовірність настання банкрутства	Низька	Низька	Низька	Низька
Трьохфакторна модель Лего (CA Score)				
A – акціонерний капітал / всього активів	0,0134	0,81	0,1071	-
B – (прибуток до оподаткування + надзвичайні витрати + фінансові витрати) / всього активів	0,087	0,55	0,0331	0,0411
C – об'єм продажів за два роки / всього активів за два періоди	1,82	0,52	0,2824	1,4321
Z =	-1,60	3,64	-2,01	-2,02
Ймовірність настання банкрутства	Підприємство неспроможне прибутково функціонувати	Підприємство спроможне прибутково функціонувати	Підприємство неспроможне прибутково функціонувати	Підприємство неспроможне прибутково функціонувати
Модель Ліса				
Відношення оборотного капіталу до суми активів	0,753	0,641	0,12	0,57
Відношення валового прибутку до суми активів	0,62	0,093	0,0410	0,255
Рентабельність активів	0,051	0,171	0,005	0,03
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	0,103	-0,26	0,013	-0,017

Z =	0,11	0,06	0,01	0,06
Ймовірність настання банкрутства	Низька	Низька	Висока	Низька
Модель Бівера				
Рентабельність активів (%)	3,854	15,471	0,551	2,02
Фінансовий левередж	0,512	1,624	0,287	3,053
Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними засобами	0,36	-0,291	-0,527	-0,81
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,562	0,8273	0,82	0,495
S=	0,119	0,192	0,257	0,081
Ймовірність настання банкрутства	Небажане скорочення частки прибутку	Небажане скорочення частки прибутку	Зростання частки прибутку	Небажане скорочення частки прибутку
Модель Колишкіна				
K1 – відношення робочого капіталу до активів	0,261	-0,163	-0,041	-0,541
K2 – рентабельність власного капіталу	0,103	6,852	0,007	0,170
K3 – грошовий потік до заборгованості	0,057	0,131	0,013	0,019
Модель 1	0,159	0,934	-0,013	-0,223
K4 – коефіцієнт покриття	1,562	0,975	0,82	0,487
K5 – рентабельність активів	0,051	0,172	0,007	0,02
Модель 2	0,973	0,662	0,503	0,305
K4 – коефіцієнт покриття	1,562	0,975	0,82	0,487
K2 – рентабельність власного капіталу	0,103	6,852	0,007	0,170
K6 – рентабельність продажів	0,015	0,352	0,01	0,015
K3 – грошовий потік до заборгованості	0,057	0,131	0,013	0,019
Модель 3	0,791	1,392	0,407	0,265
Ймовірність настання банкрутства	За моделями №2 і №3 належить до зони невизначеності	За моделями №1 і №3 належить до благополучних	За всіма моделями належить до зони невизначеності	За всіма моделями належить до зони банкрутів

* розраховано автором за результатами аналізу фінансової звітності досліджуваних ресторанів «Warszawa», «Status», «Малехів», «Будьмо» за 2017-2019 рр.

Додаток Б

Таблиця. Пропозиції щодо посилення економічної безпеки ПГХ шляхом реалізації імідж-технологій на засадах комплексу маркетинг-міксу 10Р

Складові комплексу 10Р	Елементи іміджу	Характеристика, складові	Антикризові заходи	
			Ресторан «Status» (низький рівень ймовірності банкрутства)	Ресторан «Будьмо» (високий рівень ймовірності банкрутства)
1	2	3	4	5
Price	Ціна	Цінова політика підприємства і всі цінові взаємодії (знижки, дисконтні і накопичувальні картки)	Цінова політика закладу націлена на цільову аудиторію (ЦА) з доходом вище середнього. Можливим є застосування цінової тактики для проведення акцій на сезонні страви.	Ціни в закладі орієнтовані на ЦА з середньостатистичним доходом. Доцільною застосовувати тактику максимально доступних цін для ЦА.
Purchases	Покупки	Заохочення покупок: чим частіше і більше ви купуєте тим вище винагорода (бонуси, подарунки, знижки)	Оскільки, основною ЦА є мешканці готелю «Status», тому варто застосовувати особливі пропозиції саме для цієї ЦА. Організація доставки страв за он-лайн замовленнями. Збереження платіжної дисципліни.	Для ЦА ресторану можливим використання «пакетних» пропозицій шляхом створення цін на окремий комплекс страв (н-ад, бізнес-ланч). Перегляд платіжної дисципліни
Points	Бали	За кожну покупку нараховуються бали, якими можна скористатися з метою: отримання знижки, оплати придбаного товару, першочергового обслуговування, абонементу в фітнес-клуб тощо	Оскільки, ресторан знаходиться за містом доцільно застосовувати бонусні програми по накопиченню балів, якими можна скористатися, н-ад, на АЗС партнерів, які підтримують дану програму.	Реалізація системи накопичення певної кількості балів, яка є залежною від суми замовлення. Після сумування певної кількості балів ними можна скористатися, н-ад, під час бронювання столика в святкові дні поза чергою
Partners	Партнерські відносини	Організація партнерських програм з іншими компаніями (постачальники, дистриб'ютори, фінансовими, транспортними, рекламними та іншими посередниками)	Ресторан функціонує на базі готелю з однойменною назвою тож можна укладати з ним договори для забезпечення гостей готелю харчуванням (н-ад, вартість номеру зі сніданком або сніданком та вечерею)	Так як ресторан є аутсайдером доцільно налагодити взаємозв'язок із рекламними посередниками і шукати нестандартні шляхи співпраці (н-ад, участь в підтримці молодіжних проектів)

Продовження Додатку Б

Prizes	Подарунки	Система заохочення покупців, яка несе за собою можливість отримання гарантованого подарунку або участі в розіграші призів.	Для забезпечення стабільного прибутку упродовж року ресторан може під час підвищеного попиту проводити розіграші сертифікатів зі знижками на окремі пропозиції в меню, які будуть діяти в певний етап року коли попит на ресторанне обслуговування знижується (н-ад, в періоди релігійних постів).	Ресторан може запровадити пропозиції основані на принципі «кожне n-не замовлення в подарунок», що стане стимулом для того аби ЦА була заінтересована повертатися до цього закладу
Pro – Bono	Суспільне благо	Спільно зі своєю ЦА компанія бере участь в суспільно-необхідній діяльності (при купівлі товару певна частина від ціни піде на потреби дитячого будинку, лікарні чи навчального закладу). Зазвичай споживачеві приємно брати участь в таких акціях	Ресторан може запровадити акції коли відсоток відрахування на потреби дитячого будинку чи навчального закладу прямо пропорційно залежить від ціни замовленої страви (н-ад, чим дорожча стравка, тим більший відсоток йде на благодійність). Перспективним є розвиток співробітництва з університетами Львова, для того аби студенти могли стажуватися на базі ресторану. Водночас, ресторан може таким чином здійснювати пошук майбутніх працівників.	Застосування можливих програм є недоцільним для даного закладу, оскільки його фінансове становище не дозволяє впровадження подібних програм.
Privileges	Привілеї	Система, що дозволяє виділити лояльних клієнтів і надати їм особливі умови (пріоритет при купівлі зі знижкою, місце в готелі без попереднього резервування)	Використання даного пункту буде доцільною за умови втримання особливої ЦА (н-д, відомих осіб). Розроблення таких привілеїв вимагає індивідуального підходу до кожного виділеного клієнта.	Оскільки, ціни ресторану розраховані на ЦА із середньостатистичними доходами можливим є надання особливих умов таким верстам населення як студентам, учням, медичним працівникам, працівникам освіти за умови демонстрації документу, який засвідчує приналежність особи до вищеперерахованого класу можливим стає використання спеціальних, раніше недоступних пропозицій.

Продовження Додатку Б

Personalization	Персоніфікація клієнтів	Клієнтоорієнтованість, індивідуалізація в обслуговуванні (звернення на ім'я, привітання з днем народження і врахування інших обставин). Зручність, доступність (можливість здійснення замовлення чи бронювання онлайн, здійснення безконтактної оплати)	В умовах Covid-19 доцільним є запровадження безконтактного меню, що зменшить ризик можливості захворіти для гостей. Також важливим є використання безконтактної оплати та робота із он-лайн замовленнями. Ресторан може здійснювати привітання своїх постійних клієнтів шляхом подарунків (безкоштовне тістечко, кава тощо).	Впровадження безконтактної оплати, бронювання і здійснення замовлення онлайн зробить ресторан більш доступним і дозволить залучити нову ЦА. Здійснення розсилки в популярних месенджерах для постійних клієнтів, з наявністю у листі звернення на ім'я Створити сторінку в соцмережах з метою збереження контакту із ЦА як наявною, так і пошуку нової.
Participation	Відчуття приналежності	Залучення клієнтів до діяльності ресторану (опитування, інтерв'ю для з'ясування думки споживачів про проблеми і способи їх рішення для вдосконалення)	Ресторан може залучати як спеціальні компанії для здійснення опитувань гостей і аналізу отриманих даних, так і студентів в межах проходження практики. Або залучати до складу працівників компетентну особу, яка буде займатися здійсненням опитувань і інтерв'ю, а також аналізом отриманих результатів і розробленням відповідних рекомендацій.	Оскільки ресторан не має великого обсягу вільних коштів для залучення спеціальних компаній чи їх представників для проведення опитування, найпростішим і найдешевшим варіантом буде можливість написати свій відгук, враження і пропозиції на чекові після відвідування закладу.
Presto	Швидкість	Оперативність в вирішенні проблем, доставці інформації і товарів, обслуговування	Ресторан за рахунок наявних ресурсів може дозволити здійснення високоякісного обслуговування, в т.ч он-лайн.	Для покращення іміджу ресторан має вжити заходів для покращення швидкості вирішення наявних проблем, в т.ч. слідкувати за відгуками у соціальних мережах

* Розроблено автором за результатами комплексного аналізу досліджуваних закладів громадського харчування