

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

студентки Тарасенко Єлизавети Сергіївни

(П І Б)

академічної групи 242м-24з-1

(шифр)

спеціальності 242 Туризм і рекреація

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

(офіційна назва)

на тему «Формування системи лояльності клієнтів на основі бонусних програм»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Безугла Л.С.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
(повна назва)

БЕЗУГЛА Л.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)
«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студентці Тарасенко Є.С. академічної групи 242м-24з-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 242 Туризм і рекреація
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»
(офіційна назва)

на тему «Формування системи лояльності клієнтів на основі бонусних програм»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування систем лояльності клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі	29.09.2025 р.
Дослідницький	Організаційно-економічна характеристика та аналіз сучасної практики лояльності клієнтів ФОП Ген Микола Олександрович	27.10.2025 р.
Проектний	Розробка системи лояльності на основі бонусної програми для ФОП Ген Микола Олександрович	28.11.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Бондаренко Л.А.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 09.06.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис)

Тарасенко Є.С.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 76, рис. 20, табл. 18, 49 літературних джерела.

У кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано діяльність ФОП Тен Миколи Олександровича, визначено особливості організації сервісних процесів у ресторані «Hansik» та досліджено сучасні інноваційні підходи до підвищення ефективності ресторанного бізнесу. В результаті проведеного аналізу сформульовано авторські пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих рішень у систему обслуговування клієнтів, що забезпечують розвиток конкурентоспроможної програми лояльності. Запропоновані рекомендації включають інтеграцію мобільних застосунків, CRM-рішень, бонусних програм та інструментів персоналізації, спрямованих на підвищення взаємодії зі споживачами та зміцнення їхньої прихильності до закладу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення програм лояльності споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення програм лояльності споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, діалектичний метод, за допомогою якого виконано оцінювання сервісних технологій ресторанного господарства, дослідження їх структури, взаємозв'язків та впливу на формування лояльності споживачів, метод спостереження використано під час вивчення особливостей функціонування програми лояльності ФОП Тен М.О., що дало змогу зафіксувати реальні підходи до взаємодії зі споживачами та визначити їхню результативність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОЯЛЬНІСТЬ, БОНУСНА ПРОГРАМА, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, CRM-Система, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

PAPER

Explanatory note: p. 76, fig. 20, tab. 18, 49 sources.

The master's thesis analyzes the activities of FOP Ten Mykola Oleksandrovysh, identifies the peculiarities of organizing service processes at the Hansik restaurant, and explores modern innovative approaches to improving the efficiency of the restaurant business. As a result of the analysis, the author's proposals for the implementation of modern digital technologies and automated solutions in the customer service system, which ensure the development of a competitive loyalty program, are formulated. The proposed recommendations include the integration of mobile applications, CRM solutions, bonus programs, and personalization tools aimed at improving interaction with consumers and strengthening their loyalty to the establishment.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving customer loyalty programs in the restaurant business.

The object of the study is the process of improving customer loyalty programs in the restaurant business.

To achieve this goal, a set of general scientific and special research methods was used: analysis and synthesis, the dialectical method, which was used to evaluate restaurant service technologies, researching their structure, interrelationships, and impact on the formation of consumer loyalty, and the observation method was used when studying the features of the loyalty program of FOP Ten M.O., which made it possible to identify real approaches to interaction with consumers and determine their effectiveness.

KEY WORDS: LOYALTY, BONUS PROGRAM, RESTAURANT BUSINESS, CRM SYSTEM, DIGITALIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	10
1.1 Концептуальні підходи до формування лояльності клієнтів закладів ресторанного бізнесу	10
1.2 Бонусні програми як інструмент побудови довгострокових відносин з клієнтами	16
1.3 Цифрові технології й мобільні додатки в управлінні клієнтською лояльністю	23
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ФОП ТЕН МИКОЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧ	28
2.1 Загальна організаційно-господарська характеристика діяльності ФОП Тен Микола Олександрович	28
2.2 Оцінка конкурентного середовища ФОП Тен Микола Олександрович	39
2.3 Аналіз цільової аудиторії та рівня клієнтської лояльності ФОП Тен Микола Олександрович	49
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ БОНУСНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ ФОП ТЕН МИКОЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧ	57
3.1 Проектування бонусної програми, як механізму нарахування та використання бонусів	57

	6
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих бонусних програм з використанням системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS	64
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку послуг, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу, збереження постійних клієнтів та формування довгострокових взаємин із ними стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Традиційні інструменти маркетингового впливу поступово втрачають свою результативність, а споживачі надають перевагу брендам, які забезпечують персоналізований сервіс та додаткову цінність. Тому зростає роль систем лояльності, що базуються на використанні бонусних програм як одного з найбільш дієвих інструментів стимулювання повторних покупок та підвищення задоволеності клієнтів.

Бонусні програми дозволяють підприємствам формувати стійкі канали комунікації зі споживачами, відстежувати їхню поведінку, адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб, а також створювати конкурентні переваги, які важко відтворити іншим учасникам ринку. Використання цифрових технологій та аналітичних платформ сприяє розвитку інноваційних підходів до управління клієнтською лояльністю, що відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності.

Водночас, незважаючи на активне впровадження бонусних програм у практиці ресторанних підприємств, залишається недостатньо дослідженим питання їх ефективності, механізмів формування та впливу на поведінку клієнтів у різних сегментах ринку. Саме тому вивчення теоретичних засад і практичних аспектів формування системи лояльності клієнтів на основі бонусних програм є вкрай актуальним, оскільки дозволяє обґрунтувати напрями удосконалення маркетингової політики підприємств та забезпечити їх стійкий розвиток.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення програм лояльності споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити концептуальні підходи до формування лояльності клієнтів закладів ресторанного бізнесу;
- розглянути сучасні бонусні програми як інструмент побудови довгострокових відносин з клієнтами;
- дослідити цифрові технології й мобільні додатки в управлінні клієнтською лояльністю;
- надати загальну організаційно-господарську характеристику діяльності ФОП Ген Микола Олександрович;
- провести оцінку конкурентного середовища ФОП Ген Микола Олександрович;
- виконати аналіз цільової аудиторії та рівня клієнтської лояльності ФОП Ген Микола Олександрович;
- розробити бонусну програму, як механізм нарахування та використання бонусів;
- надати обґрунтування ефективності запропонованих бонусних програм з використанням системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS.

Об'єкт дослідження є процес удосконалення програм лояльності споживачів суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження є методи, інструменти та інформаційні технології автоматизації процесів обслуговування клієнтів у ресторанному бізнесі, зокрема у межах формування та вдосконалення програм лояльності.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Загальнонаукові методи: аналіз і синтез, а також діалектичний метод, за допомогою якого виконано оцінювання сервісних технологій ресторанного господарства, дослідження їх структури, взаємозв'язків та впливу на формування лояльності споживачів, метод спостереження використано під час вивчення особливостей функціонування програми лояльності ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik», що

дало змогу зафіксувати реальні підходи до взаємодії зі споживачами та визначити їхню результативність. До спеціальних методів належать морфологічний аналіз, економіко-статистичні та економіко-математичні методи, які використано для ідентифікації чинників, що впливають на ефективність програм лояльності, а також для формування науково обґрунтованих напрямів їх удосконалення. Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечило комплексність дослідження та дало змогу обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності програм лояльності споживачів у ресторанному бізнесі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у дослідженні теоретичні положення, методичні підходи та прикладні рекомендації можуть бути використані як методична основа для впровадження сучасних програм лояльності у підприємствах ресторанного господарства. Запропоновані практичні рішення спрямовані на підвищення ефективності діяльності ресторанів шляхом впровадження автоматизованих систем управління процесами обслуговування клієнтів та оптимізації взаємодії з постійними споживачами.

Застосування результатів дослідження у діяльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» забезпечить удосконалення системи сервісного обслуговування клієнтів за рахунок:

- впровадження сучасних інформаційних технологій і програмних модулів для автоматизації процесів приймання, обробки та персоналізації замовлень;
- скорочення часу обслуговування та підвищення рівня задоволеності гостей закладу;
- удосконалення механізмів управління персоналом і внутрішніх бізнес-процесів;

- формування єдиної бази даних клієнтів і замовлень, що забезпечує можливість точного аналізу, сегментації та підвищення результативності програм лояльності;
- зростання прибутковості й підвищення конкурентоспроможності ресторану на локальному ринку послуг.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у фаховій статті у журналі «Економіка та суспільство» (Бондаренко Л.А., Тарасенко Є.С. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, у яких висвітлено теоретичні та практичні аспекти автоматизації бізнес-процесів, цифрової трансформації сфери послуг, а також механізми формування та розвитку програм лояльності у ресторанному бізнесі. Використано сучасні аналітичні матеріали, статистичні дані, результати маркетингових досліджень, публікації професійних асоціацій та консалтингових компаній щодо тенденцій розвитку сервісних технологій і поведінки споживачів.

Важливою складовою інформаційної бази стали внутрішні дані діяльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik», які включають організаційно-економічні показники, матеріали спостережень за сервісними процесами, інформацію про взаємодію з клієнтами та елементи чинної програми лояльності, опрацювання яких забезпечило можливість проведення комплексного аналізу та формування обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи лояльності споживачів у закладі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 76 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Концептуальні підходи до формування лояльності клієнтів закладів ресторанного бізнесу

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг формування клієнтської лояльності стає однією з ключових передумов стабільного розвитку підприємств закладів ресторанного бізнесу. Лояльний клієнт забезпечує підприємству не лише повторні покупки, але й генерує додаткову цінність у вигляді позитивного WOM-маркетингу, підвищення середнього чека та стійкості бренду до ринкових коливань. Тому розуміння концептуальних підходів до формування лояльності клієнтів є підґрунтям для розробки ефективних програм взаємодії із споживачами, у тому числі бонусних програм.

У наукових джерелах поняття «лояльність клієнтів» трактується як багатовимірний феномен, що включає поведінковий, емоційний та ціннісний компоненти. Поведінкова лояльність проявляється у повторних відвідуваннях та стабільній частоті споживання послуг ресторану. Емоційна (афективна) лояльність відображає психологічну прихильність клієнта до бренду, його довіру, задоволеність та позитивний досвід взаємодії. Ціннісна лояльність ґрунтується на переконанні споживача у тому, що саме цей заклад пропонує оптимальне співвідношення вартості, якості та сервісу.

Значна частина дослідників підкреслюють, що лояльність не може бути сформована лише за рахунок задоволеності (табл. 1.1). Хоч задоволеність є важливою передумовою повторного звернення, проте справжня лояльність вимагає стабільного емоційного зв'язку між споживачем і брендом, а також наявності додаткових стимулів, що забезпечують довготривалу взаємодію.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення терміна «лояльність»

Автор	Визначення	Коментар
Д. Аакер	Лояльність визначається як ступінь прихильності клієнтів до бренду, що виявляється у небажанні переходити до альтернативних пропозицій навіть за зміни ціни чи інших характеристик продукту.	Підкреслюється роль емоційної прихильності, яка забезпечує стабільність клієнтської бази та знижує вплив зовнішніх ринкових факторів.
Д. Гремлер, С. Браун	Лояльність формується через стабільне повторення покупок або користування послугами, що зумовлено позитивним досвідом та особистою симпатією споживача до бренду.	Основна увага зосереджена на поведінковому аспекті лояльності, який проявляється у повторних зверненнях клієнтів та задоволенні їх потреб.
Ф. Котлер	Лояльність - це результат позитивного ставлення клієнта до компанії, що формується під впливом емоційних і раціональних оцінок, які визначають намір здійснювати повторні покупки.	Поєднуються два підходи - емоційний та раціональний, що зумовлює комплексну природу лояльності та її залежність від сприйняття цінності бренду.
Хофмейєр Дж., Райс Б.	Лояльність визначається як стійка поведінкова реакція на конкретний бренд, що базується на внутрішній оцінці та переконаннях споживача.	Наголошується на психологічній природі лояльності, яка відображає глибинне ставлення клієнта до бренду та стабільність його вибору.
McKinsey & Company	Лояльність проявляється у підтриманні попереднього рівня покупок або зростанні частоти звернень до бренду.	Акцент робиться на індикаторах лояльності, що відображають реальну купівельну поведінку та її стабільність.
О. В. Зозульов, І. О. Кляченко	Лояльність - це позитивне ставлення до бренду, що виражається у повторних покупках та готовності клієнта продовжувати взаємодію з компанією у майбутньому, не переходячи до конкурентів.	Зосереджується увага на довгостроковій взаємодії та наявності емоційного зв'язку між споживачем і брендом, що визначає стійкість поведінки.

Джерело: розраховано автором на основі []

З наведеної таблиці видно, що більшість авторів (Д. Аакер, Ф. Котлер, О. Зозульов) підкреслюють, що лояльність формується не лише як результат задоволеності, але й як наслідок емоційної прив'язаності клієнта до бренду, що забезпечує його готовність до повторної взаємодії.

Разом із тим Гремлер Д. і Браун С. акцентують увагу на поведінковому прояві лояльності, який виражається у стабільних повторних покупках. Подібний підхід відображений і в трактуванні компанії McKinsey, де лояльність вимірюється через фактичні зміни частоти покупок, що дозволяє розглядати лояльність як практичний індикатор ефективності роботи закладу та результат реалізації маркетингових інструментів. Підходи Хофмейера Дж. та Райса Б. поглиблюють розуміння лояльності через її психологічну складову, вказуючи на важливість внутрішньої мотивації та переконань клієнта. Таке трактування підкреслює, що поведінкова активність є результатом більш глибоких когнітивно-емоційних процесів.

Аналіз представлених наукових позицій свідчить, що лояльність клієнтів у ресторанному бізнесі формується під впливом як раціональних чинників (якість, ціна, стабільність сервісу), так і емоційних (довіра, задоволеність, позитивний досвід взаємодії). Такий комплексний підхід створює підґрунтя для використання інструментів, орієнтованих на довгострокову взаємодію з клієнтами, зокрема бонусних програм як ефективного засобу підтримки повторних відвідувань і зміцнення емоційної прихильності до бренду.

Крім того, багато науковців підкреслюють, що ефективне формування клієнтської лояльності вимагає комплексного підходу, який охоплює широкий спектр детермінант. До них належать як психодемографічні характеристики споживачів (вік, стиль життя, рівень доходу, цифрова грамотність, особистісні уподобання), так і чинники мікро- та макроекономічного середовища (конкурентний тиск, рівень розвитку ринку, інноваційність галузі, технологічні тенденції, соціально-економічні умови). У цифрову епоху значно зростає вплив таких елементів, як доступність мобільних сервісів, персоналізація комунікацій, швидкість обробки даних та інтеграція клієнта у цифрову екосистему бренду.

Результатом поєднання цих факторів є багаторівнева модель лояльності, у якій поведінкові реакції споживача є наслідком взаємодії раціональних та емоційних стимулів у цифровому середовищі. Узагальнені погляди дослідників щодо ключових факторів формування лояльності клієнтів до компанії в умовах цифровізації наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Фактори формування лояльності клієнтів в умовах цифрового середовища

Джерело: сформовано автором на основі [34; 46]

Загалом, виділяють низку концепцій, що пояснюють механізми формування лояльності споживачів:

1. Концепція маркетингу взаємин. Цей підхід передбачає побудову довгострокових відносин із клієнтами, орієнтацію на індивідуальні потреби та використання персоналізованих інструментів взаємодії. У ресторанному бізнесі це проявляється у створенні комфортної атмосфери, персоналізації обслуговування, турботі про споживача та швидкій реакції на його потреби.

Бонусні програми в цій концепції слугують інструментом підтримки тривалих відносин.

2. Концепція споживчого досвіду. Згідно з цим підходом, ключовим чинником лояльності є якість інтегрального досвіду клієнта, що формується під впливом усіх точок контакту з рестораном, від онлайн-комунікації до атмосфери закладу, роботи персоналу, швидкості обслуговування та сервісних стандартів. Досвід, який перевищує очікування, виступає потужним фактором лояльності та стимулює повторні візити.

3. Концепція цінності для клієнта. У межах цього підходу лояльність формується на основі сприйняття цінності, яку клієнт отримує від взаємодії з рестораном. Цінність включає не лише якість страв, а й атмосферу, зручність локації, додаткові сервіси й технологічні рішення, наприклад, мобільні додатки або бонусні системи.

4. Модель поведінкової лояльності. Згідно з поведінковим підходом, лояльність визначається фактом повторних покупок. Однак ця концепція критикується за те, що повторне відвідування може бути обумовлене не прихильністю, а відсутністю альтернатив. Проте для практичних інструментів, зокрема бонусних програм, поведінкові показники є ключовими індикаторами ефективності.

5. Модель емоційної лояльності. Ця модель підкреслює важливість емоційної прихильності, яка виникає внаслідок позитивного досвіду взаємодії та глибокої ідентифікації клієнта з брендом. У ресторанах емоційна лояльність формується завдяки атмосфері, сервісу, культурі обслуговування, дизайну інтер'єру та брендовій комунікації.

Отже, на основі узагальнення наукових підходів виділяють такі головні чинники:

1. Якість та стабільність сервісу, як відповідність стандартам обслуговування та професійність персоналу.
2. Цінова політика та сприйняття цінності послуги.
3. Асортимент та якість страв, відповідність кулінарним трендам.

4. Атмосфера закладу та імідж бренду.
 5. Емоційний досвід взаємодії з персоналом.
 6. Рівень цифровізації та інноваційність комунікацій (мобільні додатки, бонусні програми, програми рекомендацій).
 7. Соціальна відповідальність і репутаційна складова.
- Рівні лояльності клієнтів наведено на рисунку 1.2.

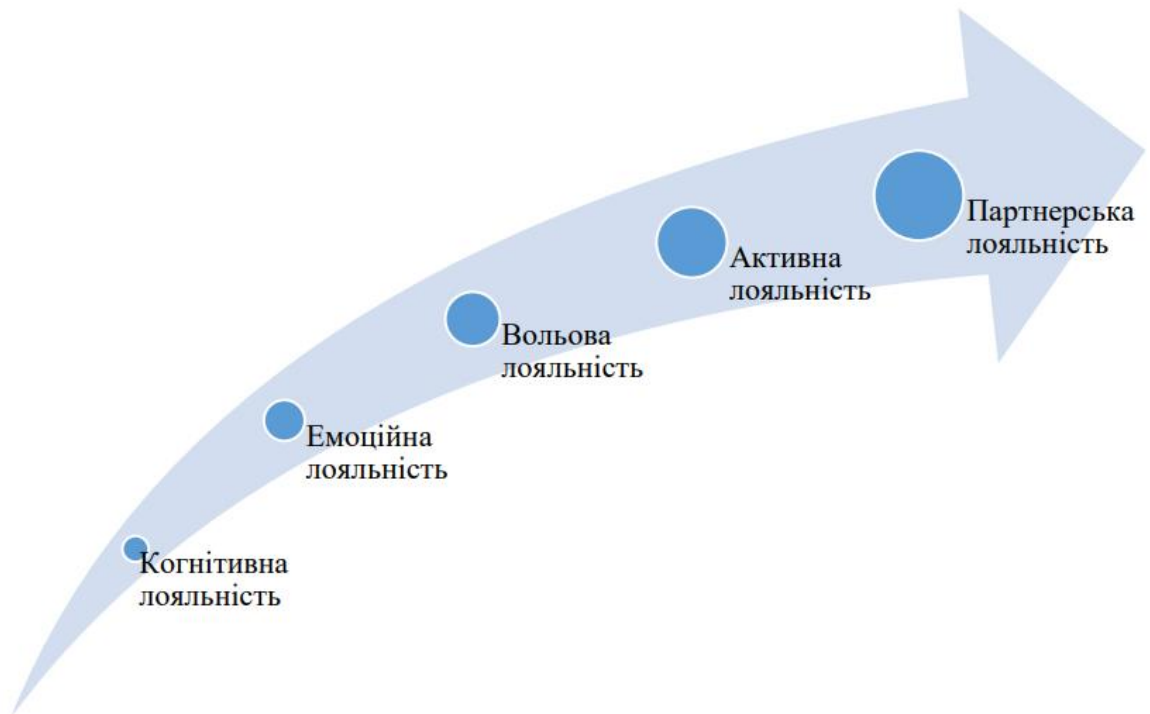


Рис. 1.2. Рівні лояльності клієнтів ресторанного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [34; 46]

У сучасних умовах цифрової трансформації особливо важливим чинником стає використання цифрових інструментів управління лояльністю, що дозволяють збирати дані про поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції, автоматизувати нарахування бонусів та забезпечувати більш зручну взаємодію із брендом. Адже бонусні програми є одним із найбільш дієвих інструментів лояльності, оскільки вони одночасно впливають на поведінкову та мотиваційну складові лояльності. Їх ефективність зумовлена такими характеристиками: економічним стимулюванням повторних відвідувань, можливістю персоналізації на основі зібраних даних,

підвищенням цінності для клієнта за рахунок відчутної вигоди, створенням додаткових точок контакту через мобільні додатки, формуванням відчуття приналежності до спільноти бренду.

Проте для того, щоб бонусна програма дійсно працювала як інструмент формування лояльності, вона має бути прозорою, простою у використанні, орієнтованою на реальні потреби цільової аудиторії та інтегрованою у загальну стратегічну систему комунікації ресторану.

1.2 Бонусні програми як інструмент побудови довгострокових відносин з клієнтами

Програма лояльності є одним із ключових інструментів взаємин, що ґрунтується на системному підході до взаємодії з клієнтами та спрямована на формування стійкої лояльності визначеної цільової групи споживачів. Її головною метою виступає створення та підтримка довгострокових відносин між підприємством та клієнтом, що забезпечує збільшення частоти повторних звернень, підвищення рівня задоволеності та зміцнення конкурентних позицій закладу ресторанного бізнесу [4]. У контексті розвитку цифрових технологій програми лояльності, зокрема бонусні програми, набувають особливого значення як інструмент персоналізованої взаємодії та накопичення аналітичних даних про поведінку споживачів.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до класифікації програм лояльності, що ґрунтуються на їх структурі, механізмі стимулювання, рівні персоналізації, способі нарахування винагород та тривалості взаємодії зі споживачем. Різноманітність концепцій пояснюється прагненням підприємств адаптувати програму під потреби своєї цільової аудиторії та забезпечити максимальний ефект від її застосування.

У таблиці 1.2 наведено основні типи програм лояльності, та які використовуються підприємствами ресторанного бізнесу для побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Таблиця 1.2 – Класифікація програм лояльності у ресторанному бізнесі

№	Критерії класифікації програм лояльності	Типи програм лояльності
1	За кількістю учасників	Коаліційні (мережеві) Індивідуальні (фірмові)
3	За умовами вступу та доступності	Відкриті (доступні всім клієнтам) Закриті (доступні на запрошення)
3	За механізмом стимулювання	Прямі (бонуси, кешбек, знижки) Непрямі (подарунки, партнерські винагороди)
4	За характером вигоди для споживача	Цінові (матеріальна вигода: бонуси, знижки, кешбек) Нецінові (пріоритетне обслуговування, статуси)
5	За способом нарахування винагород	Бонусні (накопичення балів) Рівневі/статусні або кешбек-програми
6	За ступенем персоналізації	Масові або персоналізовані (на основі даних про клієнта)
7	За форматом реалізації	Традиційні карткові програми Мобільні додатки Оmnіканальні програми (інтегровані з CRM, соцмережами, POS-системами)
8	За тривалістю взаємодії	Короткострокові (акційні) Довгострокові (побудова лояльності)
9	За цільовою аудиторією	Споживацькі (B2C) Підприємницькі (B2B) Посередницькі (партнерські програми)
10	За структурою взаємодії з клієнтом	Односторонні (винагороди за покупки) Двосторонні (взаємодія клієнт ↔ клієнт)

Джерело: сформовано автором на основі [34; 46]

Аналіз наведеної класифікації програм лояльності свідчить, що сучасний ресторанний бізнес використовує широкий спектр інструментів стимулювання клієнтської активності, які різняться за механізмом дії, рівнем персоналізації та форматом взаємодії зі споживачами. Традиційні цінові програми поступово доповнюються цифровими рішеннями, мобільними додатками та гейміфікованими моделями, що дозволяють підвищити залученість клієнтів і формувати довгострокову прихильність до бренду. Найбільш перспективними для підприємств HoReCa є бонусні системи, оскільки вони поєднують економічні стимули з можливістю глибокої персоналізації та збору даних про поведінку гостей. Саме це робить бонусні програми стратегічним

інструментом управління лояльністю, що сприяє не лише повторним візитам, а й формуванню емоційної та ціннісної прив'язаності до ресторану. Враховуючи специфіку взаємодії із споживачами та сучасні тенденції використання цифрових інструментів стимулювання, доцільним є застосування системного підходу до формування програми лояльності. Запропонований нами підхід передбачає структурування процесу розроблення програми лояльності на чотири взаємопов'язані етапи, кожен з яких включає відповідні дії, інструменти та управлінські рішення. Послідовне виконання зазначених етапів забезпечує узгодженість стратегічних цілей із потребами цільової аудиторії, а також підвищує ймовірність формування стійкої довгострокової лояльності клієнтів. Алгоритм розроблення програми лояльності клієнтів у закладі ресторанного бізнесу представлена на рисунку 1.3. Розглянемо його докладніше.

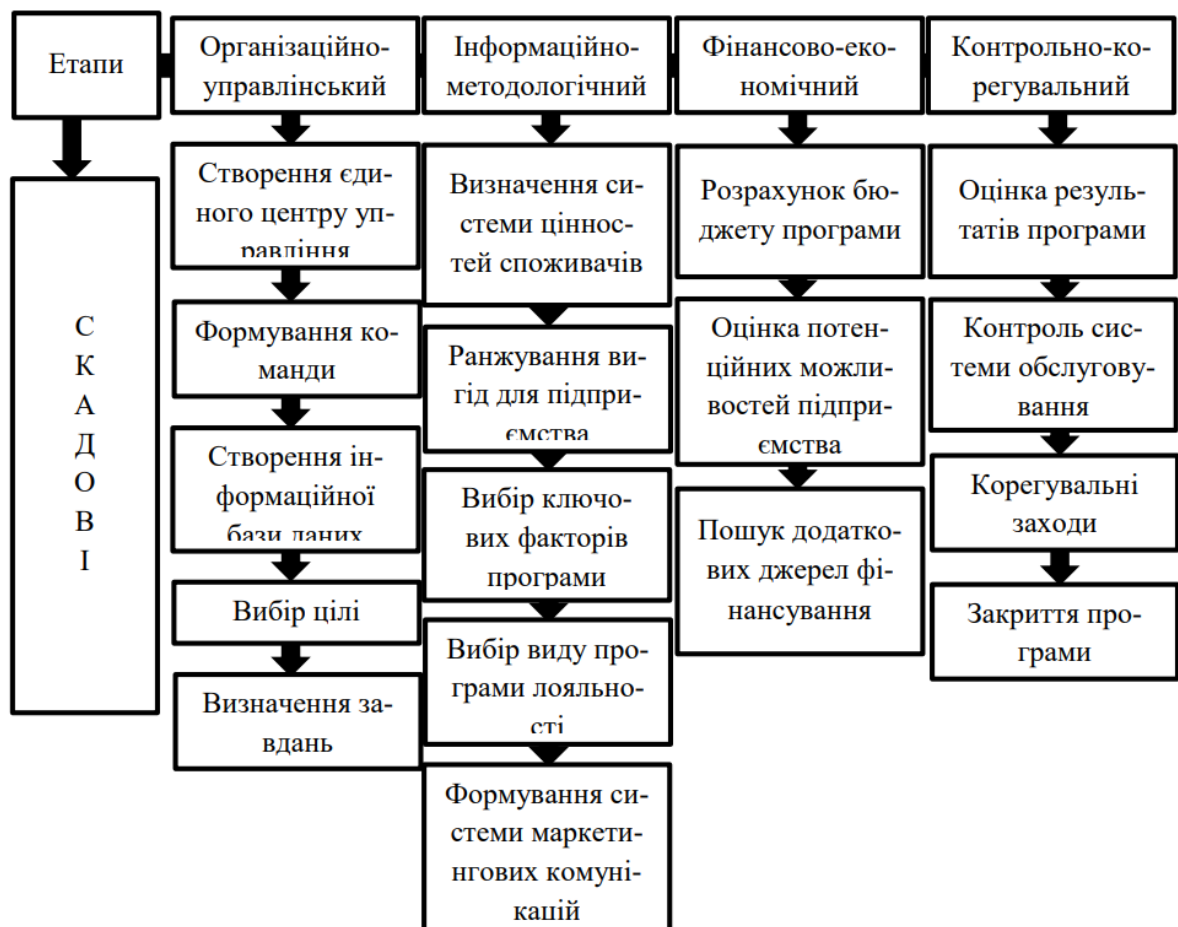


Рисунок 1.3 – Алгоритм розроблення програми лояльності клієнтів у закладі ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [34; 46]

На організаційно-управлінському етапі закладаються базові передумови успішної реалізації програми, зокрема формування команди, визначення відповідальних осіб та створення єдиного центру управління. Інформаційно-методологічний блок забезпечує аналітичну основу, що включає вивчення цінностей і потреб споживачів, визначення ключових факторів лояльності, ранжування вигід для підприємства та вибір оптимальної моделі програми.

Фінансово-економічний етап спрямований на оцінювання ресурсних можливостей підприємства, розрахунок бюджету програми та пошук додаткових джерел фінансування. Завершальним є контроль-корегувальний етап, який передбачає оцінювання результативності програми, контроль якості обслуговування, внесення необхідних коректив і прийняття рішення щодо продовження або закриття програми. Така поетапність забезпечує узгодженість управлінських рішень та підвищує ефективність процесу формування довгострокової клієнтської лояльності.

Процес управління лояльністю клієнтів ресторану включає послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких визначає певний комплекс аналітичних та організаційних дій (рис. 1.4.).

На першому етапі здійснюється визначення стратегічної мети ресторану щодо побудови клієнтської лояльності, що потребує проведення аудиту діяльності, аналізу поточної ситуації з обслуговуванням та оцінки позиціонування закладу.

Другий етап передбачає дослідження ресурсних можливостей та умов функціонування ресторану, включаючи аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, рівня лояльності наявних гостей, характеристик цільових сегментів і чинників, що формують задоволення від відвідування закладу.

На третьому етапі розробляються стратегічні напрями підвищення лояльності, що охоплюють формування інструментів впливу, варіантів програм лояльності, каналів комунікації та механізмів мотивації гостей.

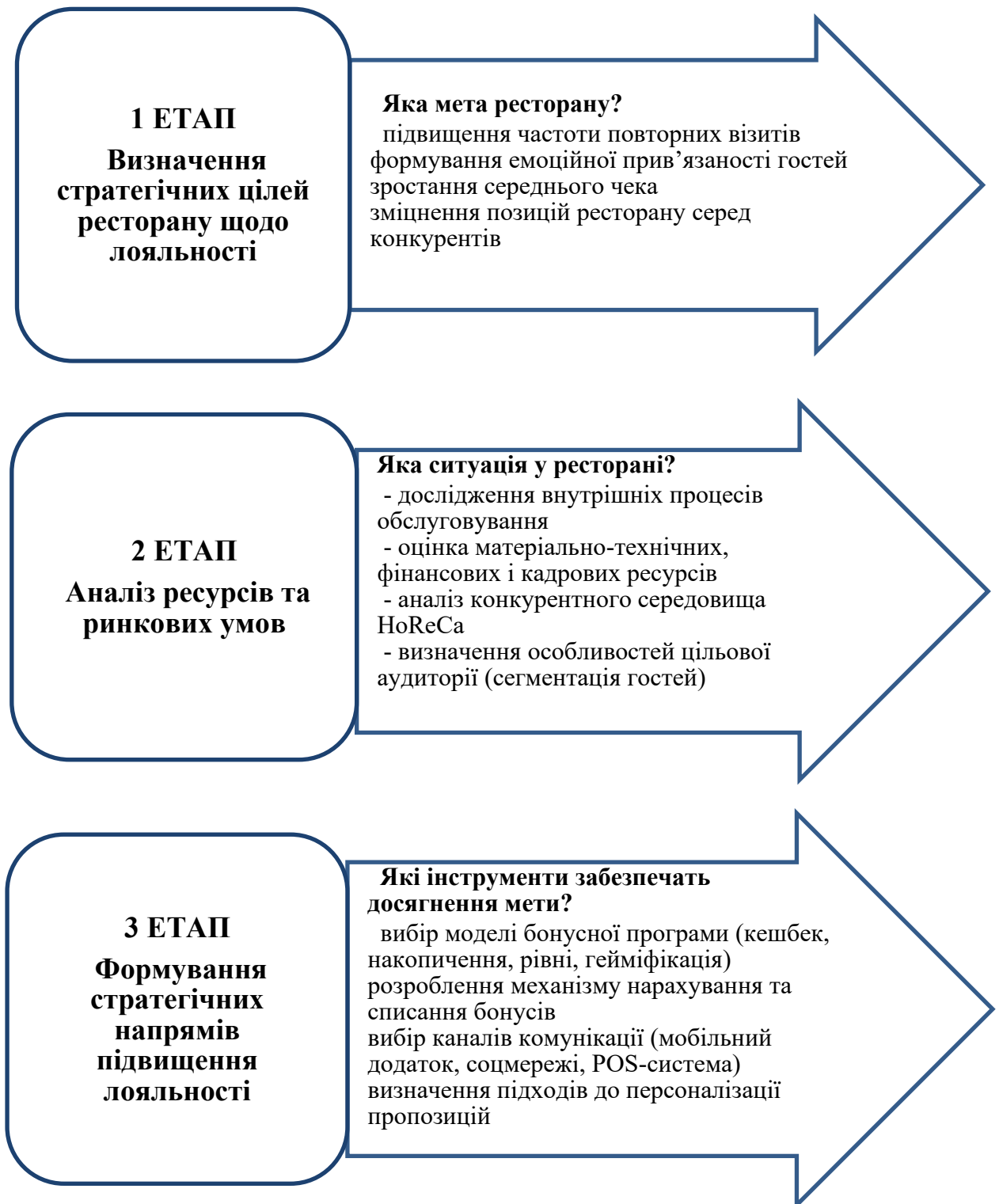


Рисунок 1.4 – Епати управління лояльністю клієнтів ресторану

Джерело: складено автором на основі [34; 46]

У подальшому кожен з етапів буде розглянуто більш детально з урахуванням особливостей функціонування підприємств ресторанного господарства та сучасних тенденцій впровадження бонусних програм.

Широко використовуваним методом оцінювання задоволеності споживачів є Customer Satisfaction Index (CSI), структурована схема розрахунку якого наведена на рисунку 1.5.

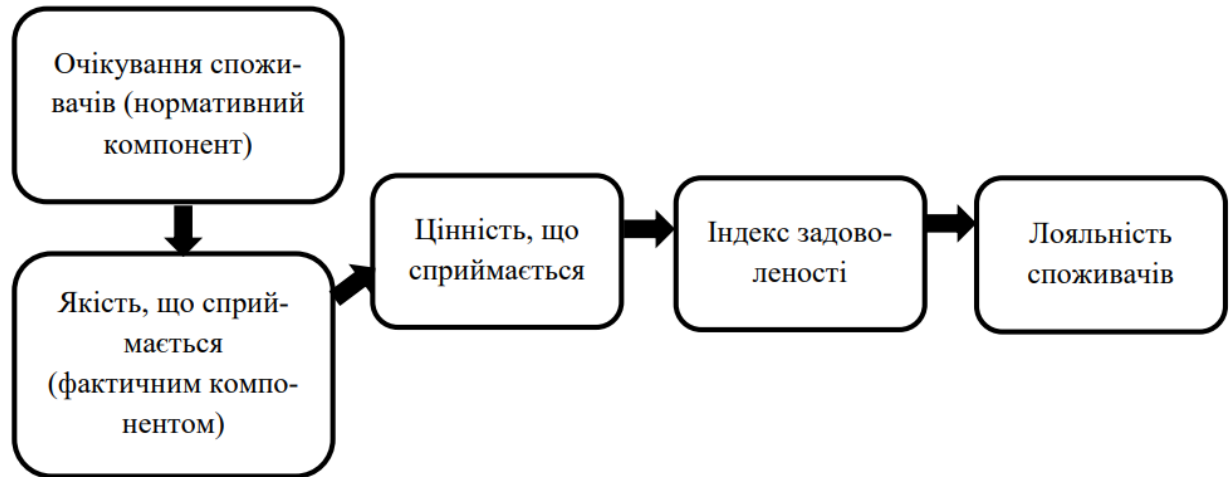


Рисунок 1.5 – Модель індексу задоволеності споживачів за методом Customer Satisfaction Index (CSI)

Джерело: складено автором на основі [34; 46]

Методика CSI дозволяє оцінити вплив різноманітних факторів на загальний рівень задоволеності клієнтів та вирізняється високою кореляцією з економічними показниками діяльності підприємства. Кожен фактор сприйнятої якості послуги має свою вагу, як ступінь важливості для споживача, визначену за результатами статистичної обробки даних. Це дозволяє виявити реальні пріоритети клієнтів, а не лише декларовані, що робить CSI ефективним інструментом для виявлення «вузьких місць» у сервісі та формування конкретних напрямів [52]. Також для оцінки лояльності можна використовувати такий показник як CRR.

$$CRR = \frac{\text{кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{кількість нових клієнтів}}{\text{кількість клієнтів на початку періоду}} * 100\% \quad (1.1)$$

Узагальнюючи існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності

програм лояльності та спираючись на ключові критерії формування лояльності споживачів, доцільно виокремити основні показники, які дозволять забезпечити комплексну оцінку роботи програми лояльності та визначити її результативність не лише з позиції задоволеності клієнтів, а й у контексті економічної доцільності для ресторану (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ефективності бонусної програми лояльності в ресторанному бізнесі

Показники	Методика розрахунку	Джерела даних
1. Частка лояльних клієнтів	Співвідношення кількості гостей, що використовують бонуси до загальної кількості відвідувачів	Ідентифікований облік, CRM-система
2. Активність участі у бонусній програмі	Частка зареєстрованих учасників програми, що здійснили хоча б одну транзакцію з бонусами за період	Мобільний додаток, CRM, POS
3. Індекс бонусних покупок	Співвідношення кількості транзакцій із застосуванням бонусів до загальної кількості покупок	Ідентифікований облік
4. Середній чек лояльного клієнта	Середня сума витрат лояльних клієнтів за певний період	Ідентифікований облік, фінансова звітність
5. Приріст частоти повторних візитів	Зміна кількості повторних покупок/візитів до і після впровадження програми	CRM-система, POS-дані
6. Використання бонусів	Частка нарахованих бонусів, які були використані клієнтами	Ідентифікований облік
7. Рівень залучення до акцій програми	Кількість клієнтів, що беруть участь у спеціальних пропозиціях	Мобільний додаток, соцмережі
8. Рівень задоволеності	Різниця між часткою промоутерів і критиків серед учасників програми	Опитування, мобільний додаток
9. Вартість утримання лояльного клієнта	Співвідношення витрат на програму до кількості активних учасників	Фінансова звітність
10. Прибутковість лояльного клієнта	Співвідношення доходів від лояльних клієнтів до витрат на їх утримання	Фінансово-економічний облік
11. Частка доходу від лояльних клієнтів	Співвідношення доходу, отриманого від учасників програми, до загального доходу ресторану	CRM, POS-дані
12. Утримання клієнтів	(кількість клієнтів, що залишились у програмі / кількість клієнтів на початку періоду) \times 100%	CRM-система
13. Рівень відтоку клієнтів	Частка учасників, які перестали користуватися програмою	CRM, мобільний додаток
14. Ефективність персоналізованих пропозицій	Співвідношення кількості персоналізованих пропозицій до їх фактичного використання клієнтами	CRM-система
15. Середній розмір бонусного списання	Середня сума використаних бонусів на одну покупку	Ідентифікований облік

Джерело: складено автором на основі [34; 46]

Проведений аналіз рекомендованих показників оцінювання ефективності програм лояльності свідчить про необхідність комплексного підходу до вимірювання як поведінкової, так і економічної складових клієнтської лояльності. Основні показники дають змогу оцінити інтенсивність повторних покупок, рівень прихильності клієнтів до бренду ресторану, їх готовність здійснювати рекомендації та частку продажів, що забезпечують лояльні споживачі. Водночас економічні та додаткові показники, такі як середній розмір продажу, вартість лояльного клієнта, прибутковість угоди та дебіторська заборгованість, дозволяють оцінити фінансову результативність програми лояльності та її вплив на загальні показники діяльності ресторану. Поєднання анкетних опитувань, спостережень та ідентифікованого обліку забезпечує широку інформаційну базу для аналізу, що дає можливість виявити ключові фактори формування лояльності, визначити ефективність використаних інструментів та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення програми. Зазначений підхід дозволяє не лише кількісно оцінити поведінку клієнтів, але й глибше зрозуміти їх мотивацію, що є необхідною передумовою для формування дієвої стратегії управління лояльністю в ресторанному бізнесі.

1.3 Цифрові технології й мобільні додатки в управлінні клієнтською лояльністю

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу свідчать про зростаючу роль цифрових технологій у формуванні та підтримці клієнтської лояльності. Добре розроблені програми лояльності, інтегровані в мобільні додатки, дають змогу суттєво підвищувати частоту відвідувань, стимулювати повторні покупки та створювати персоналізовані сценарії взаємодії зі споживачами. Дослідження показують, що ефективність таких програм значно зростає, коли вони пропонують персоналізовані бонуси й винагороди,

засновані на індивідуальних уподобаннях, історії покупок і поведінкових патернах клієнтів [14].

Значна частина гостей активно взаємодіє з ресторанами через мобільні додатки. Зокрема, кожен четвертий споживач має на смартфоні принаймні один ресторанний додаток, а серед людей, які харчуються поза домом 8-10 разів на тиждень, понад дві третини користуються такими додатками на регулярній основі. Це свідчить про високу готовність споживачів до цифрової взаємодії, зокрема у сфері бонусних програм, онлайн-замовлень та персоналізованих пропозицій.

За результатами опитувань, перед відвідуванням ресторану гості найчастіше використовують смартфон для:

- пошуку розташування ресторану - 53%;
- перегляду меню - 49%;
- пошуку нових закладів - 37%;
- оформлення замовлення на самовивіз або доставку - 35%;
- бронювання столика - 25%.

Натомість під час перебування у ресторані активність зменшується:

- 37% не використовують смартфон узагалі;
- 32% фотографують страви та інтер'єр;
- 19% відмічаються у соціальних мережах;
- 19% шукають спеціальні пропозиції;
- 17% читають відгуки;
- 16% переглядають інформацію про поживну цінність страв;
- 8% здійснюють оплату через мобільний додаток.

Окрему увагу слід приділити віковим відмінностям: споживачі віком 25-34 роки найактивніше використовують смартфон для пошуку нових ресторанів, і складає 60%, що є ключовим для формування цільових стратегій цифрової комунікації.

Результати досліджень свідчать, що лояльні клієнти виступають важливим джерелом не лише повторних покупок, але й позитивної репутації бренду. Зокрема:

- 60% клієнтів охоче рекомендують ресторани, до яких вони лояльні;
- 52,3% готові приєднатися до програми лояльності або VIP-програми;
- 39,4% лояльних споживачів готові витратити більше коштів на продукт, навіть за наявності дешевших альтернатив;
- близько 54,7% споживачів демонструють лояльність одночасно до 1-5 ресторанів, що відкриває можливості для конкуренції [15].

Усе це підтверджує, що мобільні додатки та цифрові технології стають ключовим елементом управління клієнтською лояльністю. Вони не лише спрощують процедуру взаємодії з рестораном, але й дозволяють створювати персоналізовані бонусні програми, що відповідають реальним потребам та очікуванням гостей. У результаті підприємства ресторанного бізнесу отримують можливість підвищити рівень утримання клієнтів, сформуванати позитивний досвід взаємодії та забезпечити сталий довгостроковий розвиток.

У сучасних умовах ресторани повинні впроваджувати власні додатки лояльності з двох стратегічно важливих причин: для збору достовірної інформації про поведінку та уподобання гостей, а також для подальшого використання цих даних з метою забезпечення персоналізованого досвіду відвідування, що дозволить не лише адаптувати пропозиції під потреби різних сегментів клієнтів, але й будувати довгострокові взаємовигідні відносини.

Гості охочіше долучаються до програми та активніше беруть у ній участь, якщо процес нарахування, накопичення та використання бонусів є інтуїтивно зрозумілим і не потребує додаткових зусиль. Тому інтерфейс додатка має бути простим, швидким і доступним у будь-який момент.

Переваги використання мобільних додатків у програмах лояльності ресторанного бізнесу наведено таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги використання мобільних додатків у програмах

лояльності ресторанного бізнесу

Параметр	Зміст / Пояснення
1. Збір даних про клієнтів	Мобільний додаток фіксує історію покупок, частоту відвідувань, усереднений чек, уподобання клієнтів, що дозволяє проводити сегментацію та формувати профілі гостей.
2. Персоналізація пропозицій	На основі зібраних даних ресторан може формувати індивідуальні пропозиції, персональні акції, нагадування, рекомендації страв та бонуси.
3. Простота та зручність використання	Клієнти отримують доступ до бонусів, меню, акцій, бронювання та оплати в один клік. Це значно підвищує ймовірність участі у програмі лояльності.
4. Оперативність комунікації	Миттєві push-повідомлення дозволяють інформувати клієнтів про новинки, акції, зміну бонусного балансу та інші важливі події.
5. Винагороди в режимі реального часу	Гості бачать бонусний баланс, доступні винагороди, термін їх дії та можуть використовувати бонуси під час замовлення або оплати.
6. Підвищення залученості клієнтів	Рівневі програми, гейміфікація, челенджі, спеціальні місії стимулюють активніше користування додатком і повторні відвідування.
7. Оптимізація процесів ресторану	Додаток автоматизує нарахування бонусів, реєстрацію клієнтів, бронювання, оплату та оформлення замовлень на доставку чи самовивіз.
8. Підвищення ефективності маркетингових кампаній	Завдяки точним даним ресторан може запускати таргетовані акції, оцінювати їх результативність і знижувати витрати на маркетинг.
9. Зміцнення бренду та формування емоційної лояльності	Мобільний додаток виступає як цифровий канал взаємодії гостя з брендом, підсилюючи його впізнаваність та створюючи позитивний користувацький досвід.
10. Перевага над конкурентами	Наявність сучасного функціонального додатка підвищує конкурентоспроможність ресторану та робить його більш привабливим для активної цифрової аудиторії.

Джерело: складено автором на основі [34; 46]

Отже, мобільні додатки стрімко набувають популярності як інструмент управління програмами лояльності, оскільки забезпечують оперативний доступ до винагород у режимі реального часу. Клієнти можуть миттєво переглядати свій бонусний баланс, отримувати персоналізовані пропозиції, спеціальні акції або сповіщення, що підвищує їхню залученість і створює

додаткову цінність від користування програмою. Завдяки цьому мобільний додаток стає не лише каналом комунікації, а й важливим елементом цифрової екосистеми ресторану, спрямованої на зміцнення лояльності та збільшення частоти повторних відвідувань.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень у першому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності лояльності клієнтів у ресторанному бізнесі та встановлено, що вона має багатовимірний характер і включає поведінкові, емоційні та ціннісні компоненти. Також проаналізовано наукові концепції формування лояльності та підходи до класифікації програм лояльності, що дозволило визначити місце бонусних програм у системі.

2. Визначено основні функції та переваги бонусних програм як інструменту побудови довгострокових відносин із гостями, а також узагальнено етапи процесу розроблення програми лояльності для ресторанного підприємства. На основі системного підходу окреслено логічну послідовність управлінських, аналітичних та економічних дій, необхідних для формування ефективної бонусної програми.

3. Досліджено вплив мобільних додатків на управління клієнтською лояльністю. Виявлено, що мобільні додатки забезпечують зручність, оперативність і персоналізацію взаємодії з гостями, сприяючи зростанню повторних відвідувань та збільшенню залученості клієнтів до бонусних програм.

4. Встановлено, що простота використання, доступність винагород у режимі реального часу та персоналізовані пропозиції є ключовими чинниками ефективності програм лояльності у ресторанному бізнесі.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ ФОП ТЕН МИКОЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧ

2.1 Загальна організаційно-господарська характеристика діяльності ФОП Тен Микола Олександрович

Фізична особа-підприємець Тен Микола Олександрович здійснює підприємницьку діяльність у сфері ресторанного бізнесу під комерційною назвою ресторан традиційної корейської кухні «Hansik». Заклад працює на ринку громадського харчування України понад 7 років і 10 місяців і був зареєстрований 09 січня 2018 року відповідно до вимог чинного законодавства України. Діяльність закладу орієнтована на надання якісних гастрономічних послуг, формування у відвідувачів унікального кулінарного досвіду та популяризацію корейської кулінарної культури на українському ринку.

Юридична адреса: 49000, Україна, Дніпропетровська область, місто Дніпро, провулок Мандриківський, будинок 16, квартира 92.

Фактична адреса ресторану: м. Дніпро, вул. Гоголя, 1. Таке стратегічно вигідне місцерозташування сприяє формуванню високої прохідності та забезпечує стабільний потік відвідувачів, включаючи як мешканців міста, так і туристів. Вдале розташування позитивно впливає на рівень доступності ресторану, підвищує його конкурентоспроможність та створює сприятливі умови для розвитку клієнтської лояльності. Візуальне відображення географічного розташування закладу наведено на рисунку 2.1.

Основними напрямками діяльності ресторану є: організація харчування в залі ресторану, приготування страв на виніс та доставка, а також надання супутніх сервісних послуг (бронювання столів, індивідуальні замовлення, проведення тематичних заходів).

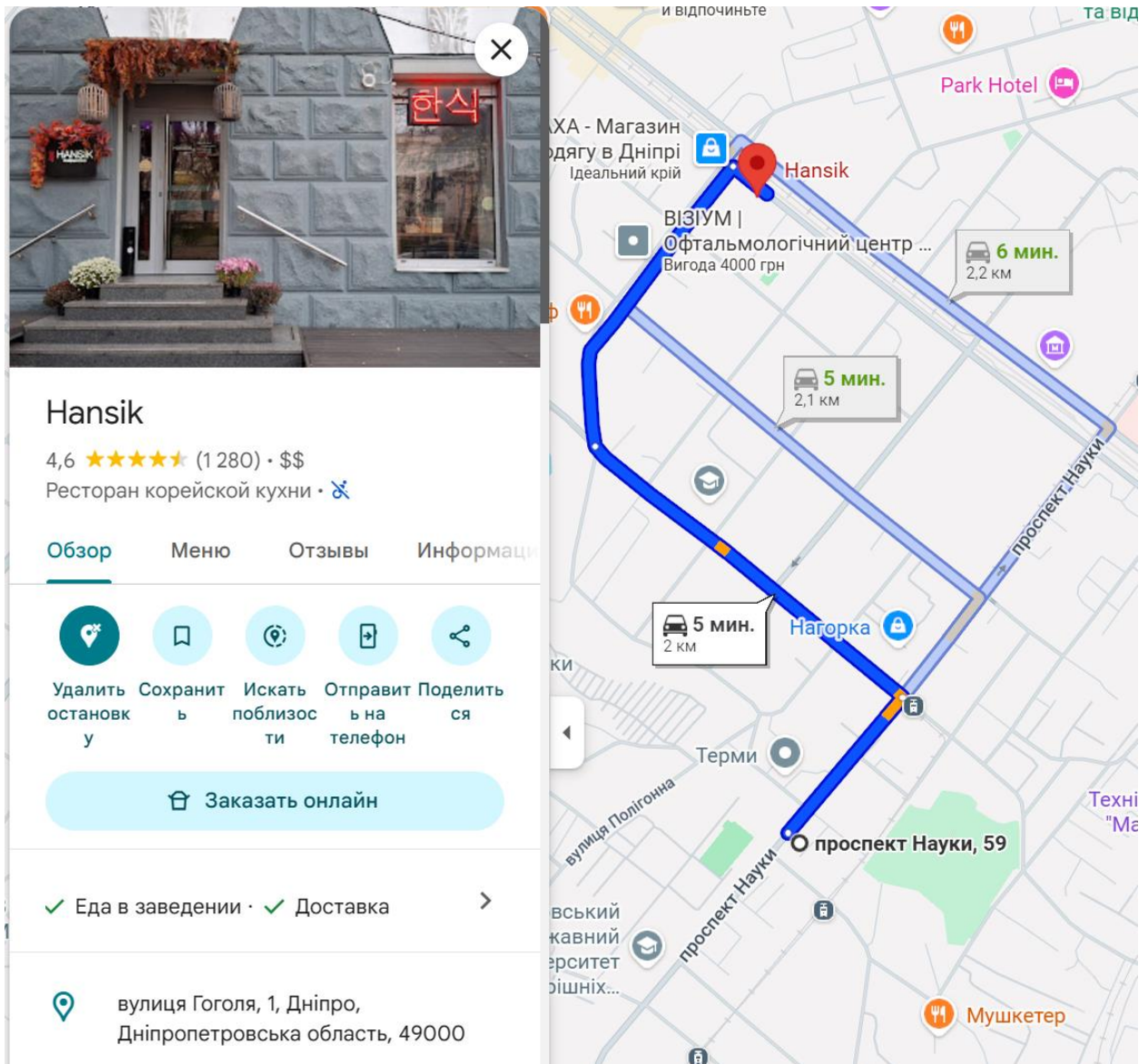


Рисунок 2.1 – Місце розташування ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: побудовано автором за допомогою карт google

Основний вид діяльності ФОП Микола Олександрович за КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

Додаткові види діяльності:

47.11 - Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

7.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

56.21 Постачання готових страв для подій

56.29 Постачання інших готових страв

56.30 Обслуговування напоями

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

У меню представлено широкий асортимент корейських страв, від класичних (тубу кимчі, куксу, янньом тондак, оджинопокким) до сучасних інтерпретацій страв ф'южн-кухні (рис. 2.2). Особлива увага приділяється якості інгредієнтів, використанню традиційних способів приготування та збереженню національних кулінарних традицій.



ТУБУ КІМЧІ



КУКСУ



ЯННЬОМ ТОНДАК



ОДЖИНОПОККИМ

Рисунок 2.2 – Основне меню ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: побудовано автором за матеріалами корпоративного сайту ресторану

Ресторан орієнтований на клієнтів середнього рівня доходу, жителів міста та туристів, що цікавляться національними кухнями, а також представників корейської діаспори. Значну частку гостевої аудиторії формують молоді люди віком 18-35 років, які активно користуються цифровими технологіями та схильні до участі у програмах лояльності.

Оцінка відвідувачів ресторану за результатами сервісу Google Maps становить 4,6 з 5 на основі понад 1 280 відгуків, що свідчить про стабільно високий рівень якості послуг і позитивну репутацію серед споживачів (рисунок 2.3).

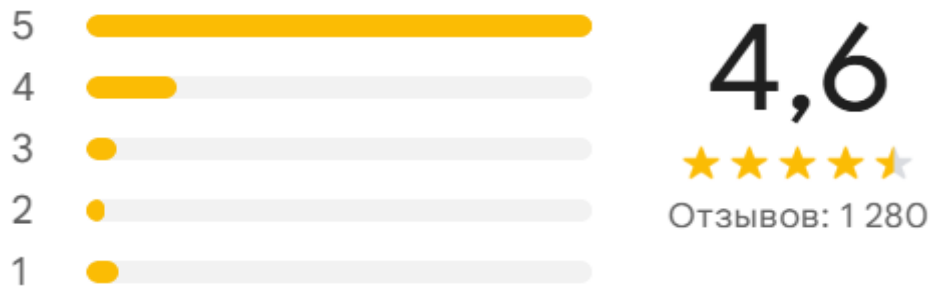


Рисунок 2.3 – Оцінка ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» за результатами відгуків клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних даних сервісу Google Maps

Управління діяльністю ресторану базується на принципах клієнтоорієнтованості, високої якості сервісу та використання сучасних інформаційних технологій. Заклад активно застосовує мобільні додатки, соціальні мережі та цифрові сервіси для комунікації з гостями, просування бренду та оптимізації обслуговування (рис. 2.4).

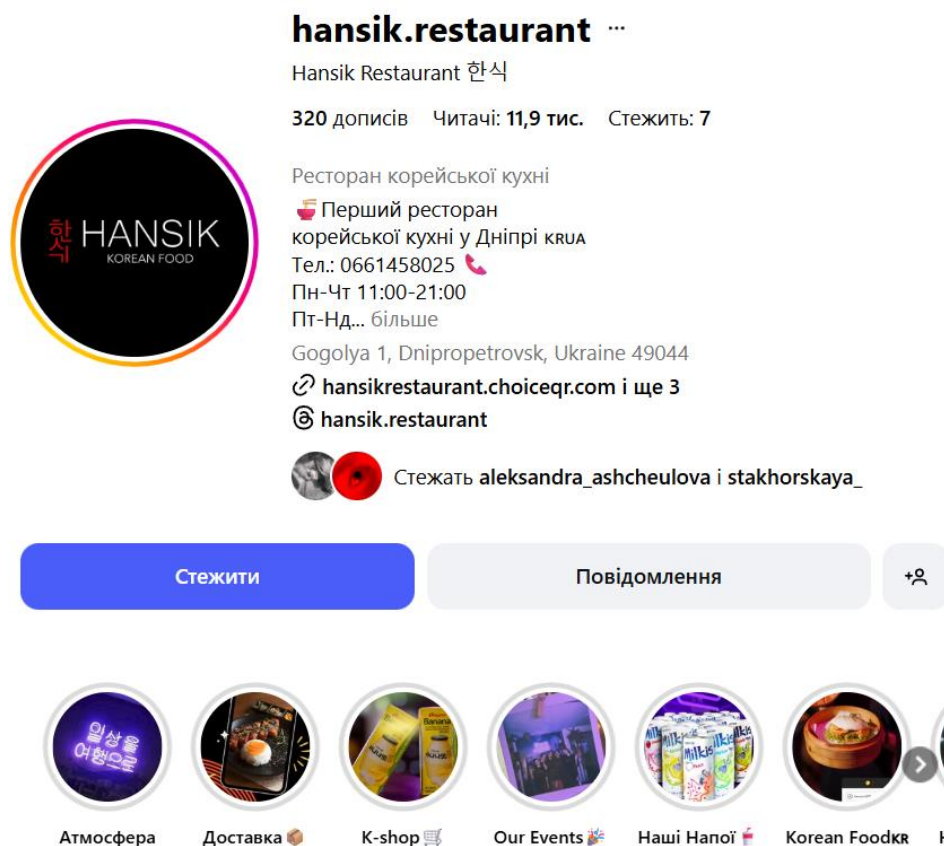


Рисунок 2.4 – Instagram сторінка ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів Instagram

Важливим елементом діяльності ресторан «Hansik» є впровадження бонусної програми, спрямованої на стимулювання повторних відвідувань і формування довгострокової лояльності клієнтів.

Матеріально-технічна база ресторану включає обладнану кухню відповідно до вимог міжнародних стандартів, комфортний зал для обслуговування гостей, сучасні POS-системи, CRM-систему для обліку клієнтів та інтегровану цифрову платформу для автоматизації бізнес-процесів. Висока якість сервісу забезпечується завдяки компетентності персоналу, дотриманню стандартів обслуговування та орієнтації на індивідуальні потреби кожного гостя.

Власник ресторану несе повну відповідальність за результати його діяльності та здійснює повний обсяг управлінських функцій, володіючи необхідними правами щодо організації роботи закладу, прийняття стратегічних рішень і контролю за всіма аспектами операційного процесу.

Основні статті доходів: продажі страв, напоїв, доставка, спеціальні події.

Основні статті витрат: закупівля сировини, зарплата персоналу, оренда, комунальні послуги, маркетинг, податки.

Рентабельність ресторану у форматі етнічної кухні становить 10-12%.

Середній чек у сегменті – середній-вище середнього.

Сезонність попиту: збільшення в осінньо-зимовий період, зниження влітку.

Для обслуговування відвідувачів у ресторані працює невеликий за чисельністю персонал, що включає кухарів, офіціантів, адміністратора та допоміжний персонал. Загальна кількість працівників становить 9 осіб. Ресторан «Hansik» належить до категорії малих підприємств як за кількістю персоналу, так і за обсягами річного обороту, що забезпечує гнучкість управління, оперативність ухвалення рішень та адаптацію до змін ринкових умов.

На рисунку 2.5 представлено організаційну структуру ресторану «Hansik», яка за своїм типом належить до лінійно-функціональної форми управління.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

З наведеної на рисунку 2.5 організаційної структури ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» видно, що основним адміністративним і управлінським центром є власник підприємства та директор ресторану, які здійснюють загальне керівництво, відповідають за стратегічний розвиток закладу, його репутацію, маркетингову політику та представництво у зовнішньому середовищі. До їхніх функцій належать також ухвалення ключових управлінських рішень, контроль фінансово-господарської діяльності та встановлення партнерських контактів.

Управління рестораном здійснюється переважно в демократичному стилі, що передбачає відкриту комунікацію між директором та персоналом, можливість висловлення пропозицій, спільне обговорення проблемних питань і врахування думки співробітників під час ухвалення рішень. Такий підхід сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, підвищує мотивацію та ініціативність працівників. Зокрема, у період карантинних обмежень керівництво ресторану «Hansik» організувало колективні наради для обговорення шляхів адаптації діяльності, оптимізації процесів та розвитку послуг доставки. Функціональні обов'язки визначають чіткий розподіл ролей, прав та зон відповідальності між працівниками ресторану, а також окреслюють вимоги до їхньої професійної кваліфікації, досвіду та компетентностей. Така регламентація забезпечує узгодженість трудових процесів, підвищує ефективність управління персоналом і сприяє стабільній роботі закладу.

Розглянемо функціональні обов'язки персоналу ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функціональні обов'язки персоналу ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Посада	Кількість шт. од.	Основні функції та завдання
Власник ресторану	1	Загальне стратегічне керівництво рестораном. Прийняття ключових управлінських та фінансових рішень. Контроль фінансово-господарської діяльності та звітності. Визначення концепції, цінової політики та напрямів розвитку. Представництво підприємства у зовнішньому середовищі.
Директор ресторану	1	Організація щоденної діяльності ресторану. Управління персоналом, контроль стандартів обслуговування. Ведення фінансової документації, складання звітів. Координація закупівель, контролю якості та ресурсів. Вирішення конфліктних ситуацій, взаємодія з клієнтами та партнерами. Контроль дотримання санітарних норм і безпеки.
Адміністратор	1	Координація роботи офіціантів та залу.

		<p>Зустріч гостей, оформлення бронювань, ведення записів. Контроль рівня сервісу та оперативне вирішення проблемних ситуацій. Прийом дзвінків, комунікація з гостями. Контроль дотримання графіка виходів персоналу.</p>
Шеф-кухар	1	<p>Організація роботи кухні, розподіл обов'язків між кухарями. Розроблення меню, технологічних карт і стандартів приготування. Контроль якості страв та дотримання технологічних процесів. Навчання кухонного персоналу, проведення інструктажів. Забезпечення дотримання санітарно-гігієнічних норм.</p>
Кухар	1	<p>Приготування страв згідно з технологічними картами. Дотримання стандартів якості та санітарних вимог. Підготовка продуктів, робочих місць, кухонного обладнання. Участь у формуванні заготовок і подачі страв. Забезпечення чистоти робочої зони.</p>
Офіціанти	2	<p>Прийом замовлень та обслуговування гостей у залі. Консультації щодо меню та напоїв. Організація подачі страв і контроль за задоволеністю гостей. Проведення розрахункових операцій, робота з POS-системою. Підтримання чистоти та порядку в залі.</p>
Технічні працівники	2	<p>Прибирання приміщень ресторану та забезпечення санітарного порядку. Винесення сміття, контроль вентиляції та чистоти технічних зон. Виконання допоміжних робіт для підтримання належного стану закладу. Забезпечення чистоти в залі, на кухні та в підсобних приміщеннях.</p>

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Незважаючи на те, що ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» належить до малого підприємництва, керівництво самостійно визначає перспективи розвитку, планує операційну діяльність, формує кадрову політику та розробляє заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та привабливості закладу. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на потреби

споживачів, упроваджувати нововведення, модернізувати меню та підвищувати якість сервісу.

Для подальшого аналізу діяльності ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» оцінимо його поточний стан та визначимо основні економічні показники, розраховані на основі даних підприємства та узагальнені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» за 2023-2024 рр.

Показники	Роки		Відхилення, абсолютне	Відхилення, відносне
	2023	2024		
Дохід (виручка), тис. грн	8 380	11 187	2 807	33,50
Чистий дохід, тис. грн	6 704	8 949,6	2 245,6	33,50
Собівартість, тис. грн	5 629	7 172	1 543	27,41
частка у виручці, %	67,17	64,11	-3,06	-4,56
Валовий прибуток, тис. грн	1 075	1 777,6	702,6	65,36
Операційні витрати (адмін. + збут), тис. грн	1 773	1 938,6	165,6	9,34
Інші витрати, тис. грн	2	41	39	1950,00
Операційний фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	-569	-157	412	-72,41
Операційні показники ресторану				
Середній чек, грн	230	260	30	13,04
Середня кількість гостей за день, осіб	105	130	25	23,81
Кількість транзакцій за рік, шт.	38 325	47 450	9 125	23,81
Рівень повторних покупок, %	42	48	6	14,29
Частка доставки у загальному обороті, %	18	25	7	38,89
Оборотність запасів (разів на рік)	12	13	1	8,33
Показники персоналу				
Середня чисельність персоналу, осіб	9	9	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн	1 890	2 160	270	14,29
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн	931,11	1 243,00	311,89	33,50

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки економічних і операційних показників ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» за 2023-2024 рр. свідчить про позитивні зміни у формуванні доходів і підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства.

Протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації зросла на 33,5 %, що є показником розширення клієнтської бази, збільшення попиту на продукцію ресторану.

Ріст чистого доходу на 2 245,6 тис. грн супроводжувався зменшенням частки собівартості у виручці на 4,56 %, що свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію закупівельної політики та більш раціональне використання сировинних ресурсів. Внаслідок цього валовий прибуток збільшився на 65,36 %, що є значним позитивним результатом для ресторану малого бізнесу. Попри позитивну динаміку валового прибутку, підвищення операційних витрат та інших витрат зумовило збереження збитковості підприємства. Водночас важливо відзначити, що розмір збитку скоротився з –569 тис. грн до –157 тис. грн, тобто на 72,41 %, що свідчить про поступове відновлення після кризового періоду та наближення підприємства до точки операційного беззбиткового рівня.

Операційні показники ресторану також демонструють позитивну динаміку. Середній чек збільшився з 230 грн до 260 грн (+13,04 %), що може бути пов'язано зі зміною структури замовлень, оновленням меню та зростанням середньої купівельної активності клієнтів. Кількість гостей за рік зросла на 23,8 %, а кількість транзакцій на 9 125 операцій, що підтверджує підвищення популярності ресторану та зміцнення його ринкових позицій.

Продуктивність праці персоналу зросла на 311,89 тис. грн на одного працівника (33,5 %), що є важливим показником ефективності управління персоналом і раціонального розподілу трудових ресурсів. Стабільна чисельність працівників (9 осіб) свідчить про сформовану команду та відсутність необхідності збільшення штату при зростанні обсягів виробництва. Значним позитивом є збільшення частки доставки у загальному обороті з 18 % до 25 %, що відповідає загальним трендам розвитку delivery-сервісів та підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх факторів.

У цілому динаміка показників свідчить про сталі тенденції зростання та поступове покращення фінансових результатів ФОП Тен М.О. Ресторан

«Hansik» демонструє зміцнення ринкової позиції, ефективні управлінські рішення та розвиток сервісної складової, що створює передумови для виходу на стабільний прибуток у наступних періодах.

2.2 Оцінка конкурентного середовища ФОП Тен Микола Олександрович

ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» функціонує на ринку етнічної гастрономії Дніпра, де конкуренція формується як прямими, так і непрямими конкурентами. Основою конкурентного середовища є підприємства азійської кухні, ф'южн-ресторани та кафе, що пропонують страви швидкого приготування у схожому ціновому сегменті. Для дослідження конкурентного середовища застосовано метод структурно-компаративного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів, рівень їхнього впливу та можливості для розвитку ресторану «Hansik».

До групи прямих конкурентів входять заклади, що спеціалізуються на стравах Азії, пропонують схожий формат обслуговування та орієнтуються на подібні сегменти споживачів:

Таблиця 2.3 – Прямі конкуренти ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» за напрямом: етнічна азійська, корейська, японська, паназійська кухні

Конкурент	Характеристика закладу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Agirang (корейська кухня)	Один із найстаріших корейських ресторанів	Автентичне меню, наявність лояльної клієнтської бази	Менша активність у соцмережах, застаріле позиціонування
Asia Mix, Sushi & Asia (паназійська кухня)	Пропонують широкий асортимент страв Азії	Висока популярність паназійського формату, зручні доставки	Низька автентичність саме корейських страв
Korean BBQ (кухня з інтерактивним грилем)	Сучасна інтерпретація корейської кухні	Трендовість формату, новизна	Вищий чек, обмежена цільова аудиторія

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Виходячи з даних таблиці 2.3. ресторан «Hansik» має конкурентну перевагу у вигляді: вузької спеціалізації на корейській кухні (автентичність), сучасного брендингу та високої активності у соцмережах, застосування цифрових технологій (доставка, онлайн-меню, програми лояльності) та зростання попиту на етнічні кухні серед молодшої аудиторії. Разом із тим ринок характеризується появою нових азійських закладів, високою мінливістю споживчих уподобань та сезонністю попиту.

До групи непрямих конкурентів належать заклади, що не пропонують традиційну корейську кухню, але можуть задовольняти аналогічні потреби споживачів, таких як ресторани японської та китайської кухні, мережеві заклади fast-casual сегмента або ресторани національних кухонь із подібним ціновим сегментом. Їх вплив проявляється у відволіканні клієнтів, які прагнуть нових смакових вражень, але не мають жорстких уподобань щодо конкретної азійської кухні.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ресторану «Hansik». Узагальнені результати оцінки подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на азійську та корейську кухню	1. Зростання конкуренції серед азійських ресторанів
2. Розширення digital-напрямів: мобільний додаток, рівнева бонусна система	2. Коливання цін на продукти та енергоресурси
3. Партнерство з delivery-платформами	3. Економічна нестабільність і падіння купівельної спроможності населення
4. Проведення тематичних заходів, майстер-класів, дегустацій	4. Можливі складнощі з логістикою імпортованих продуктів
5. Масштабування (відкриття точок у форматі фаст-кафе або dark kitchen)	5. Негативні відгуки у соцмережах, що швидко поширюються
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони

1. Вузька спеціалізація на корейській кухні → автентичність і унікальність	продовження таблиці 2.4 1. Обмежена виживаність середу у масовому сегменті
2. Високий рівень сервісу та якість інгредієнтів	2. Вузька кухня → потенційне звуження аудиторії
3. Активна digital-присутність (Instagram, сайт, доставка).	3. Висока залежність від імпортних інгредієнтів (ціна + логістика)
4. Можливість впровадження ефективної бонусної програми	4. Відсутність великої мережі — нижчий масштаб маркетингової підтримки
5. Молодіжна цільова аудиторія, схильна до цифрових сервісів	5. Необхідність постійного оновлення меню та digital-контенту

Джерело: згруповано автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило окреслити ключові стратегічні пріоритети розвитку ресторану «Hansik», серед яких важливе місце займає формування раціональної товарної політики. З огляду на це наступним етапом дослідження є аналіз структури асортименту, що дає змогу визначити найбільш прибуткові категорії страв та оцінити їхній внесок у загальний оборот підприємства.

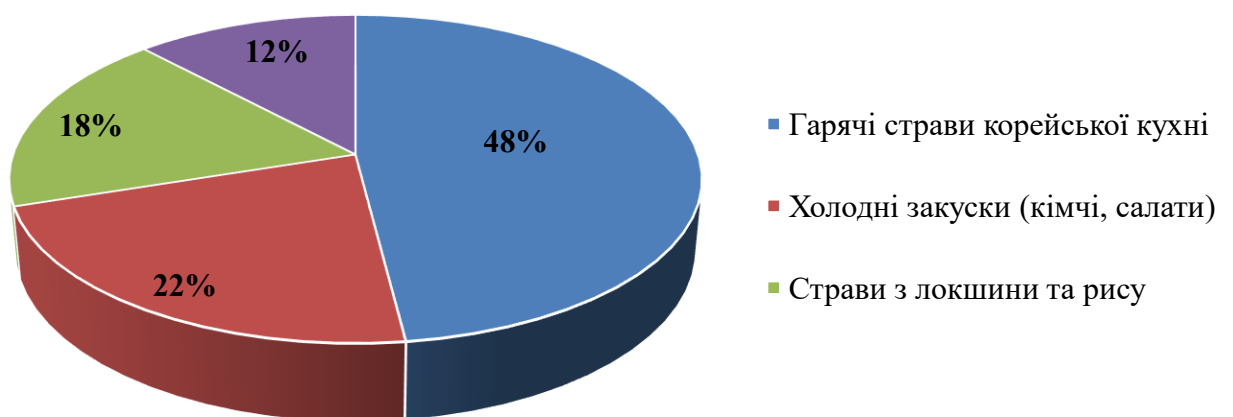


Рисунок 2.6 – Загальна структура асортименту ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Завдяки раціональному управлінню асортиментом керівництво ресторану ефективно регулює частку окремих груп страв та адаптує меню відповідно до попиту й сезонності. Основу асортименту становлять гарячі страви традиційної корейської кухні, які формують майже половину продажів. Значну частку займають холодні закуски та салати, що вирізняються автентичними смаковими характеристиками та користуються стабільним попитом серед гостей.

Для підтримання оптимальної структури меню та підвищення рентабельності важливим є регулярний аналіз продажів страв різних категорій. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти позиції-лідери та страви з низькою оборотністю, а також ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оновлення меню та ціноутворення.

Далі проведемо ABC-аналіз, якій дозволить визначити, які категорії страв формують найбільшу частку виручки та мають ключовий вплив на фінансовий результат ресторану. Метод базується на принципі Парето: 20 % позицій меню створюють 70-80 % доходу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Товарна вибірка	Частка в обороті, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком, %	Група
Ттокпоккі	18,40	18,40	А
Пібімбап	16,75	35,15	А
Кімчі (рагу з кимчі)	12,90	48,05	А
Чапче (локшина з овочами)	9,85	57,90	А
Кімчі (закуска)	7,10	65,00	А
Корейський хрусткий курячий фрайд	6,20	71,20	В
Рамьон (гострий суп-локшина)	5,40	76,60	В
Кукурудзяні сирні корн-доги	4,60	81,20	В
Порція рису / кетбан	3,90	85,10	В
Корейський лимонад / софт-дрінк	3,40	88,50	В

продовження таблиці 2.5			
Салат Оі-Мучим (огірковий салат)	2,75		
Місо-суп (адаптований)	2,30	93,55	С
Патбінсу (десерт із льодом)	2,00	95,55	С
Хотеок (солодкі корейські млинці)	1,75	97,30	С
Коре-йоoghurt (йогуртовий напій)	1,20	98,50	С
Американо	0,95	99,45	С
Десерт дня (змінна позиція)	0,55	100,00	С

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, асортимент ресторану було ранжовано за часткою в обороті, і встановлено, що найбільший прибуток формують страви категорії А, на які припадає 65% загального обороту. До цієї групи увійшли найпопулярніші позиції меню: ттокпоккі, пібімбап, кімчі, чапче та традиційні корейські закуски. Саме ці страви користуються найвищим попитом серед гостей, забезпечують стабільний грошовий потік і визначають загальну рентабельність ресторану (рис. 2.7).

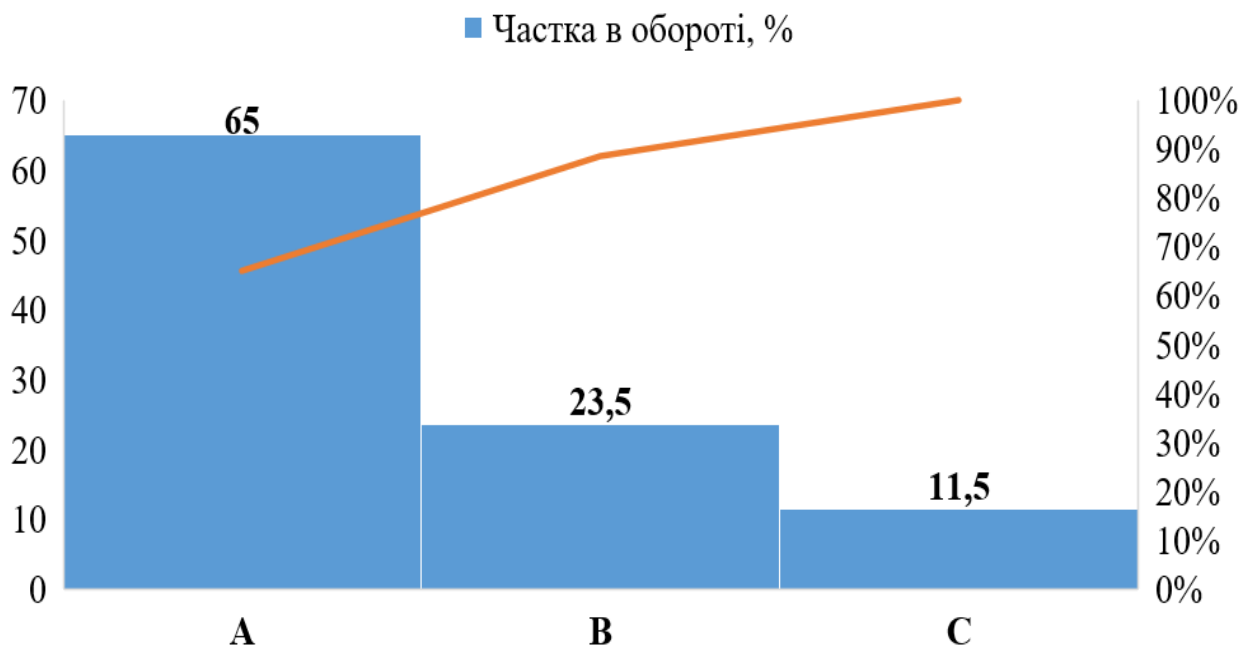


Рисунок 2.7 – ABC-аналіз асортименту за часткою в обороті ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: розраховано автором

Категорію В, частка якої становить 23,5%, сформували страви середньої популярності, такі як корейський фрайд-чікен, рамьон, корн-доги, порція рису та фірмові безалкогольні напої. Вони є важливими доповненнями до основного меню та відіграють роль у збільшенні середнього чека через додаткові замовлення.

Найменший внесок у дохід припадає на позиції категорії С - 11,5%, до яких входять десерти корейської кухні, салати, м'ясо-суп, йогуртові напої, американо та змінні десертні пропозиції. Незважаючи на низьку частку в обороті, ці страви виконують важливу функцію розширення асортименту, задоволення індивідуальних вподобань клієнтів та формування іміджу ресторану як закладу з автентичним і повним меню.

Наступним етапом доцільно провести PEST-аналіз, який дає змогу оцінити зовнішні макросередовищні фактори, що можуть впливати на діяльність ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik». Дослідження охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування підприємства та визначають можливості й обмеження його подальшого розвитку (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – PEST - аналіз ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка	Високий коефіцієнт
Політичні та правові							
Регламентация діяльності закладів громадського харчування Чинні санітарні норми, вимоги до безпеки харчових продуктів, сертифікації та перевірок безпосередньо впливають на операційну діяльність ресторану	3	4	2	2	3	2,8	0,04
Податкове навантаження для ФОП Спрощена система оподаткування є сприятливою для малого бізнесу, однак	4	3	5	3	4	3,8	0,06

періодичні зміни у податковому законодавстві можуть створювати невизначеність	продовження таблиці 2.6						
Обмеження руху через кордони	5	5	5	5	5	5,0	0,08
Імпортні обмеження та регуляції Ресторан корейської кухні значною мірою залежить від імпортованих продуктів (соуси, спеції, локшина). Тому зміни митних тарифів або логістичних правил можуть впливати на витрати	5	4	4	5	5	4,6	0,07
Військовий стан та політична нестабільність Посилює ризики для ресторанного бізнесу: обмеження часу роботи, коливання попиту, перебої у постачанні	3	3	3	4	3	3,2	0,05
Економічні							
Рівень купівельної спроможності населення В умовах економічної невизначеності гості можуть скорочувати витрати на зовнішнє харчування, що особливо впливає на сегмент етнічної кухні	3	4	5	5	4	4,2	0,07
Зростання цін на енергоносії Приводить до підвищення собівартості приготування страв	5	4	4	5	5	4,6	0,07
Імпортна інфляція Оскільки частина інгредієнтів імпортується, коливання курсу валют на пряму відбивається на собівартості	4	4	5	4	5	4,4	0,06
Розвиток delivery-ринку Позитивний економічний тренд: попит на доставку зростає, що створює додатковий канал доходів	5	4	5	4	5	4,2	0,07
Зростання вартості оренди комерційних приміщень Підвищення орендних ставок у центральних районах міста збільшує фіксовані витрати та може впливати на його рентабельність, особливо для малого бізнесу у форматі ФОП	4	4	3	4	4	3,8	0,05
Соціальні							
Зростання інтересу до азійської кухні Українські споживачі дедалі більше цікавляться корейською та японською кухнею, що створює сприятливий фон для розвитку ресторану	3	3	3	4	3	3,2	0,04
Тренди здорового харчування Смажені та гострі страви можуть потребувати	2	2	3	3	2	2,4	0,03

адаптації до місцевих смаків або альтернативних варіацій			продовження таблиці 2.6					
Зміна споживчої поведінки Молодь частіше замовляє онлайн, очікує швидкої доставки, персоналізованих пропозицій та бонусів	3	4	4	4	3	3,6	0,05	
Висока роль відгуків у соцмережах Фактор, що може формувати як позитивний імідж, так і репутаційні ризики	3	2	4	4	4	3,4	0,05	
Технологічні								
Активний розвиток digital-середовища Необхідність підтримувати сайт, соцмережі, інтеграції з delivery-платформами (Glovo, Bolt)	2	3	3	2	2	2,4	0,04	
Можливість впровадження мобільного додатку та бонусної програми Дає змогу збільшити лояльність клієнтів і частоту візитів	4	4	4	5	4	4,2	0,06	
Автоматизація операцій (POS-системи, CRM, облік інгредієнтів) Дозволяє зменшити помилки персоналу, вести облік продажів, формувати аналітику	3	3	4	5	4	3,8	0,05	
Сучасні технології приготування та зберігання продуктів Важливі для підтримання автентичності смаку та стабільної якості страв	4	4	4	5	5	4,4	0,06	
Всього:						63,8	1	

Джерело: розраховано автором за даними експертної оцінки

Зовнішнє середовище ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» характеризується значною динамічністю та впливом як позитивних трендів (зростання інтересу до азійської кухні, розвиток digital-каналів), так і ризиків (економічна нестабільність, подорожчання імпортованих продуктів). Розуміння цих факторів дає змогу розробити ефективну стратегію розвитку та адаптувати бізнес-процеси до сучасних умов.

Для формування цілісного уявлення про стратегічне становище ресторану необхідно поєднати аналіз зовнішніх чинників із дослідженням внутрішнього потенціалу підприємства. Саме тому наступним етапом є проведення SNW-аналізу, що дає змогу визначити сильні, нейтральні та слабкі

сторони внутрішнього середовища ресторану «Hansik» та оцінити його здатність адаптуватися до умов, окреслених у рамках PEST-аналізу.

Таблиця 2.7 – Матриця SNW внутрішнього середовища ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції			Пояснення
	S	N	W	
Асортимент та унікальність кухні	●			Автентичні корейські страви, що створюють диференціацію та приваблюють вузькоцільову аудиторію.
Якість та стабільність приготування	●			Використання традиційних рецептів, контроль якості, високий рівень кухарської майстерності.
Рівень сервісу та обслуговування	●			Персонал орієнтований на клієнта, позитивні відгуки, швидкість подачі страв.
Digital-присутність (соцмережі, сайт, delivery)		●		Ресторан має сторінки в соцмережах та працює з доставкою, але digital-активність не є системною.
Фінансова стійкість та рентабельність		●		Результати задовільні, проте залежать від сезонності та коливань вартості імпортованих інгредієнтів.
Вартість імпортованих продуктів та логістика			●	Висока залежність від імпорту, валютних коливань та вартості доставки продуктів.
Впізнаваність бренду на ринку Дніпра			●	Порівняно низька, бренд лише формує свою позицію на ринку азійських ресторанів.
Масштабованість та ресурсна база		●		Підприємство має потенціал до відкриття додаткових точок, але ресурсні можливості обмежені.
Наявність бонусної програми та CRM			●	Програма лояльності відсутня, цифрові технології персоналізації ще не впроваджені.
Локація (центр міста)			●	Висока прохідність, зручна транспортна доступність, широкий цільовий сегмент.

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного SNW-аналізу дали змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» та визначити рівень сформованості ключових управлінських і операційних характеристик підприємства. Аналіз показав, що заклад має низку виражених сильних сторін, які формують його конкурентні переваги на ринку етнічної кухні. До таких належать автентичність пропонованих страв, висока якість приготування та сервісу, вигідне розташування закладу в центральній частині міста та наявність цільової аудиторії, зацікавленої в азійській гастрономії. Сукупність цих факторів забезпечує позитивне сприйняття ресторану та сприяє формуванню лояльності відвідувачів.

Разом із тим SNW-матриця виявила й нейтральні положення, які не є критичними, але потребують подальшого розвитку для забезпечення стабільного зростання. До них належить поточний рівень digital-присутності та маркетингової активності, який поки що є достатнім, але не повністю реалізує потенціал ресторану в онлайн-комунікаціях. Також потребує зміцнення фінансова стійкість підприємства, оскільки показники рентабельності значною мірою залежать від сезонності та вартості імпортової сировини.

Особливу увагу заслуговують слабкі сторони, що створюють ризики для подальшого розвитку ресторану. Серед них: обмежена впізнаваність бренду на місцевому ринку, залежність від імпортованих інгредієнтів, яка підвищує собівартість страв та ускладнює фінансове планування, а також відсутність сформованої програми лояльності та CRM-системи. Останній чинник є критичним у контексті підвищення клієнтської утримуваності та персоналізації сервісу, що є ключовими тенденціями сучасного ресторанного бізнесу.

Загалом результати SNW-аналізу свідчать, що ресторан «Hansik» має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку за умови системного усунення виявлених слабких сторін та активнішого використання наявних сильних позицій. Отримана інформація є важливою основою для визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства та обґрунтовує необхідність переходу до аналізу зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на його функціонування.

2.3 Аналіз цільової аудиторії та рівня клієнтської лояльності ФОП Тен Микола Олександрович

Ефективність формування системи лояльності значною мірою залежить від глибокого розуміння цільової аудиторії підприємства, її мотивацій, поведінкових характеристик та очікувань від сервісу. Для ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» це має особливе значення, оскільки формат етнічної корейської кухні орієнтований на специфічні гастрономічні вподобання, визначений рівень обізнаності споживачів із традиційними азійськими стравами та їхню готовність до кулінарних експериментів. Саме тому дослідження споживачів виступає базовою передумовою для розроблення ефективної програми лояльності та формування релевантних інструментів взаємодії з клієнтами.

У межах аналізу цільової аудиторії розглянуто такі параметри, як:

- соціально-демографічний портрет споживачів,
- поведінкові характеристики клієнтів,
- основні мотиви відвідування ресторану,
- критерії вибору місця харчування,
- очікування й рівень задоволеності,
- рівень та типи клієнтської лояльності.

Комплексне дослідження вказує, що ресторан орієнтується на декілька чітко виражених сегментів споживачів, які відрізняються не лише соціально-

демографічними характеристиками, а й частотою відвідування, чутливістю до ціни, ставленням до бренду та готовністю рекомендувати заклад іншим. Розуміння цих сегментів дає змогу персоналізувати пропозиції та адаптувати обслуговування до потреб різних груп клієнтів.

Характеристика цільової аудиторії ФОП Тен М.О., який здійснює діяльність під комерційною назвою ресторану «Hansik», представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика цільової аудиторії ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Сегмент цільової аудиторії	Соціально-демографічні характеристики	Поведінкові особливості	Мотиви відвідування / замовлення	Рівень потенційної лояльності
Молодь 18-30 років	Студенти, молоді фахівці; середній дохід; активні користувачі digital	Часті відвідування закладів HoReCa; висока активність у соцмережах; схильність до експериментів	Цікавість до азійської кухні; соціалізація; трендовість; емоційний досвід	Високий, за умови актуальних акцій, бонусів і digital-комунікації
Офісні працівники, фрилансери 25-45 років	Стабільний дохід; працевлаштовані; середній клас	Схильність до замовлення бізнес-ланчів та доставки; цінують швидкість	Якісний обід; стабільність смаку; зручність локації	Середній–високий, за наявності знижок на обіди, швидкого сервісу
Сімейні пари 30-50 років	Сім'ї з дітьми; середній та вище середнього дохід	Помірна частота відвідувань; вибір закладів із комфортом	Збалансовані страви; безпечність продуктів; комфорт	Середній, залежить від комфорту, різноманітності меню
Клієнти delivery-сервісів	Різний вік; активні користувачі Glovo, Bolt Food	Приймають рішення за рейтингами; чутливі до часу доставки	Зручність; швидкість; промокоди; якість пакування	Середній–високий, при якісній доставці та регулярних знижках

Поціновувачі азійської гастрономії	Нішевий сегмент; обізнані в корейській кухні	Висока вибірковість; орієнтація на автентичність	Смак, автентичні рецепти, традиційні інгредієнти	Високий, завдяки міцним смаковим уподобанням
------------------------------------	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Наведена характеристика цільової аудиторії ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» свідчить про її чітку сегментованість та різноманітність мотивацій споживачів. Ключовим сегментом виступає молодь віком 18-30 років, яка демонструє високий рівень інтересу до азійської кухні та активно реагує на сучасні маркетингові інструменти, що робить її найбільш перспективною групою для розвитку програм лояльності. Значну частку клієнтської бази також формують офісні працівники та фрилансери, для яких важливою є швидкість обслуговування та можливість замовлення доставки, що потребує оптимізації операційних процесів та меню бізнес-ланчів. Сімейний сегмент і поціновувачі автентичної корейської гастрономії забезпечують стабільний, хоча й менш динамічний попит, орієнтований переважно на якість та комфорт. Окремим стратегічно значущим сегментом є користувачі delivery-платформ, лояльність яких значною мірою залежить від швидкості доставки, якості пакування та доступності спеціальних пропозицій. Загалом аналіз аудиторії свідчить про необхідність впровадження диференційованих маркетингових підходів, адаптованих до потреб кожної групи, що сприятиме підвищенню рівня клієнтської лояльності та зміцненню конкурентних позицій ресторану.

Наступним етапом діагностики рівня клієнтської лояльності ФОП Ген М.О. / ресторану «Hansik» є оцінювання впливу ключових чинників на взаємодію споживачів і персоналу з програмою лояльності. Аналіз проводиться за двома основними складовими:

1. З точки зору споживачів: рівень сервісу, цінова політика, імідж ресторану, задоволеність бонусною системою;

2.3 точки зору персоналу: забезпеченість ресурсами, прибутковість підприємства, соціальні умови.

Для визначення інтегрального показника використовується формула:

$$I_{\text{я.к}} = \sum \left(\frac{P_i}{P_e} \cdot w_i \right) \quad (2.1)$$

де:

P_i – оцінка за критерієм,

P_e – еталонний показник (5 балів),

w_i – вагомість критерію.

Детальна оцінка кожної складової та інтегральний показник представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка впливу програми лояльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Показник	Оцінка	Еталон	Вагомість	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	4,5	5	0,30	1,35
Імідж ресторану	4,3	5	0,20	0,86
Цінова політика	3,8	5	0,15	0,57
Задоволеність бонусною системою	3,9	5	0,35	1,365
Інтегральний показник				4,15
Оцінка працівників				
Матеріально-технічне забезпечення	4,7	5	0,35	1,645
Прибутковість підприємства	3,5	5	0,30	0,21
Соціальні умови працівників	4,2	5	0,35	1,47
Інтегральний показник				3,35

Джерело: розраховано автором

Максимально можлива оцінка 10 балів, і за результатами проведеної діагностики ресторан отримав 7,5 балів. Такий результат свідчить про достатньо високий рівень розвитку окремих складових програми лояльності. Сильними сторонами є високий рівень сервісу, позитивний імідж закладу, автентичність корейської кухні, а також належна матеріально-технічна база. Разом з тим, окремі елементи програми потребують доопрацювання, зокрема: налаштування цінової політики, удосконалення бонусної системи та посилення економічної стабільності підприємства, що пов'язано з високою собівартістю імпортних інгредієнтів та нестабільністю ринку.

Оцінювання програми лояльності ресторану «Hansik» здійснювалось за подвійною методикою: з одного боку на основі експертних оцінок персоналу щодо внутрішніх процесів, з іншого на основі відгуків і вражень споживачів про сервіс, атмосферу та взаємодію із закладом. Кожен показник оцінювався за п'ятибальною шкалою, після чого для визначення інтегрального показника його значення нормувалося та зважувалося відповідно до встановленої вагомості. Особливе значення у формуванні лояльності відіграє культура обслуговування, яка повністю залежить від персоналу ресторану.

Для споживача ключовими є швидкість, доброзичливість та комфортність обслуговування. Результати оцінювання показали, що сильними сторонами є привітність персоналу, якість сервісу та чистота приміщень. Водночас деякі показники, такі як швидкість обслуговування у пікові години та відповідність умов обслуговування очікуванням споживачів, демонструють потенціал для покращення. Це свідчить про необхідність розвитку внутрішньої системи навчання персоналу, стандартів обслуговування та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що програма лояльності ресторану «Hansik» загалом функціонує ефективно, однак потребує подальшої оптимізації окремих складових. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу, впровадження удосконаленої bonus-програми, а також робота над оптимізацією цінової політики та підвищенням економічної стійкості

сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів і покращенню конкурентних позицій підприємства. Разом із загальною оцінкою ефективності програми лояльності важливим етапом є визначення рівня культури обслуговування, оскільки саме якість сервісу формує перше враження споживача та значною мірою впливає на його подальшу прихильність до закладу.

Для комплексного аналізу було здійснено детальне оцінювання ключових параметрів, що характеризують роботу персоналу ресторану та умови обслуговування гостей. Результати оцінки культури обслуговування ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» систематизовано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка культури обслуговування ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik»

Показник	Оцінка	Еталон	Вагомість	Одиничний показник
Культура взаємовідносин персоналу зі споживачами	4,6	5	0,11	0,506
Техніка обслуговування споживачів	3,8	5	0,15	0,57
Зовнішній вигляд і особиста гігієна персоналу	4,7	5	0,08	0,376
Санітарний стан приміщення та столового посуду	4,9	5	0,08	0,392
Дотримання асортименту послуг	3,7	5	0,14	0,518
Швидкість обслуговування споживачів	3,9	5	0,14	0,546
Умови обслуговування	4,1	5	0,15	0,615
Відповідність додаткових послуг обов'язковому переліку	3,4	5	0,15	0,51
Інтегральний показник				4,033

Джерело: розраховано автором

Отже, оцінка культури обслуговування, наведеної у таблиці 2.10, дала змогу комплексно визначити сильні та проблемні аспекти взаємодії персоналу зі споживачами, а також якість сервісних процесів у закладі. Інтегральний показник, що становить 4,033 бала із максимально можливих 5, свідчить про високий, але не ідеальний рівень сервісу, що відповідає очікуванням більшості

гостей корейської кухні й водночас окреслює напрями подальшого вдосконалення.

Найвищі оцінки отримали такі показники, як санітарний стан приміщень (4,9 бала) та зовнішній вигляд і гігієна персоналу (4,7 бала), що є критично важливими елементами для підприємств, які працюють з автентичними стравами азійської кухні, де чистота та охайність безпосередньо впливають на довіру споживачів і загальне сприйняття бренду. Позитивними також слід вважати показники культури взаємовідносин персоналу зі споживачами (4,6 бала), що підтверджує орієнтацію колективу на доброзичливу атмосферу, яка є однією з основних умов формування лояльності клієнтів.

Водночас окремі складові потребують вдосконалення. Насамперед це техніка обслуговування (3,8 бала) та швидкість обслуговування (3,9 бала). Середні значення вказують на те, що у пікові години можливі затримки, що знижує рівень задоволеності гостей та може негативно позначатися на намірах повторного відвідування. Подібним чином оцінка відповідності додаткових послуг обов'язковому переліку (3,4 бала) свідчить про недостатню стандартизацію сервісу, а також потребу у розширенні або чіткішому регламентуванні супутніх послуг, очікуваних клієнтами сучасних ресторанів. Показник дотримання асортименту послуг (3,7 бала) відображає певні труднощі, пов'язані із забезпеченням стабільної наявності імпортованих інгредієнтів. Це характерно для закладів етнічної кухні й може бути пов'язане з логістичними обмеженнями та коливаннями валютного курсу. Водночас умови обслуговування (4,1 бала) залишаються на достатньо високому рівні й свідчать про комфортність гостинного середовища.

Загалом результати аналізу демонструють, що ресторан має міцний потенціал розвитку сервісу, а виявлені недоліки можуть бути усунуті за рахунок: удосконалення техніки обслуговування через систему внутрішніх тренінгів, оптимізації роботи персоналу у пікові навантаження, впровадження регламентованих стандартів сервісу, модернізації процесів подачі страв та комунікації з клієнтами, регулярного моніторингу виконання додаткових

послуг. Таким чином, культура обслуговування виступає вагомим чинником формування клієнтської лояльності, однак її подальший розвиток дозволить зміцнити конкурентні позиції закладу та сприятиме формуванню стабільної бази постійних гостей.

Висновки до розділу 2

На основі проведених досліджень у другому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Здійснено комплексну оцінку діяльності ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik», що дало змогу визначити ключові характеристики підприємства, особливості його внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також виявити чинники, які безпосередньо впливають на рівень клієнтської лояльності.

2. У ході аналізу діяльності ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik» було встановлено, що заклад функціонує як малий суб'єкт підприємництва із чисельністю персоналу 9 осіб та лінійно-функціональною структурою управління, визначеною поділом ролей між власником, директором, шеф-кухарем, адміністраторами, офіціантами та технічними працівниками. Така структура забезпечує оперативність прийняття рішень, проте потребує подальшої регламентації управлінських процесів для підвищення ефективності.

3. Проведений SWOT-аналіз показав, що ресторан має суттєві конкурентні переваги, автентичність кухні, високу якість страв, активну digital-присутність та орієнтацію на молодь. Водночас слабкими сторонами є обмежена впізнаваність бренду, залежність від імпортованих інгредієнтів, недостатньо структурована бонусна програма та обмеженість маркетингових ресурсів. SNW-аналіз виявив домінування сильних позицій у сфері сервісу, якості страв та залученості молодшої аудиторії, а також нейтральний стан більшості операційних елементів. До слабких позицій віднесено маркетингові інструменти, систему лояльності та окремі аспекти організації праці персоналу.

4. У результаті оцінки цільової аудиторії визначено три найбільш активні сегменти споживачів: молодь 18-30 років, офісні працівники та прихильники корейської культури. Кожен із сегментів характеризується різним рівнем лояльності та специфічними мотиваційними чинниками, що необхідно враховувати при формуванні програми лояльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ БОНУСНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ ФОП ТЕН МИКОЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧ

3.1 Проєктування бонусної програми, як механізму нарахування та використання бонусів

Ефективна система лояльності має базуватися на результатах аналізу поведінки цільової аудиторії, оцінки рівня задоволеності та сервісної взаємодії клієнтів, здійснених у попередньому розділі. Проведена діагностика діяльності ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik» засвідчила, що хоча підприємство має стабільну клієнтську базу та високі показники якості сервісу, формальна бонусна програма або відсутня, або не виконує стратегічної функції стимулювання повторних відвідувань. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення комплексної бонусної програми, яка забезпечуватиме системний вплив на підвищення рівня лояльності клієнтів.

Проєктування бонусної програми передбачає створення механізму, що визначає: умови нарахування бонусів, правила їх накопичення, варіанти та обмеження використання, принципи диференціації клієнтів, інструменти комунікації зі споживачами, алгоритми контролю та оцінювання ефективності програми.

Розробка бонусної програми для ресторану «Hansik» має враховувати особливості діяльності підприємства, зокрема:

- специфіку корейської кухні та структуру меню;
- виявлені сегменти цільової аудиторії (молодь, офісні працівники, delivery-клієнти, фанати корейської культури);
- результати ABC- та SNW-аналізів, які визначили стратегічно важливі позиції меню та внутрішні можливості підприємства;
- рівень цифрової активності клієнтів та їхню високу готовність взаємодіяти з мобільними додатками.

З огляду на це бонусна програма повинна стати інструментом персоналізованої взаємодії, який стимулюватиме повторні покупки, середній чек та частоту відвідувань, а також сприятиме формуванню позитивного споживчого досвіду.

У межах даного підрозділу буде запропоновано оптимальну структуру бонусної програми для ресторану «Hansik», розроблено механізм нарахування та використання бонусів, визначено критерії сегментації клієнтів, а також наведено економічне обґрунтування її впровадження. Саме якісний та регулярний зворотний зв'язок дає змогу виявляти проблемні зони сервісу, коригувати асортимент, адаптувати процеси обслуговування та формувати позитивний досвід для гостей. Важливо отримувати відгуки від кожного клієнта, як у залі, так і серед користувачів доставки, та оперативно реагувати на них. У цьому контексті бонуси виконують роль мотиваційного механізму, стимулюючи гостей ділитися враженнями, оцінками та побажаннями. Таким чином, програма лояльності ресторану «Hansik» це не лише система накопичення і використання бонусів, а насамперед інструмент комунікації з клієнтами та побудови довгострокових взаємин. На основі цього підходу сформуємо структуру ефективної програми лояльності ресторану «Hansik», яка представлена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура ефективної програми лояльності ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik»

Джерело: запропоновано автором

Розглянемо кожну складову наведеної вище структури більш детально далі.

1. Бонуси як інструмент стимулювання поведінки споживачів.

Основна мета запровадження бонусної програми в ресторані «Hansik» це збільшення прибутковості та частоти повторних візитів. Для цього бонуси мають нараховуватися не лише за оплату замовлень, але й за інші дії, що підвищують цінність взаємодії з клієнтом:

- залишення відгуків у мобільному додатку або на онлайн-платформах (Google, Instagram);
- рекомендації ресторану через партнерські чи реферальні механізми;
- активність у соціальних мережах (оцінки, коментарі, поширення);
- досягнення певного рівня середнього чеку;
- відвідування у святкові дні (день народження, річниця);
- участь у тематичних заходах ресторану.

Бонуси таким чином стають мотиватором до комунікації, а не лише способом економії для гостя. Важливою складовою є цифровізація процесів: усі взаємодії клієнтів, статистика замовлень, накопичені бонуси та поведінкові дані мають автоматично фіксуватися в інформаційній системі ресторану. Це дасть змогу: здійснювати персоналізовані пропозиції, відстежувати динаміку відвідувань, своєчасно реагувати на погіршення індексів лояльності, прогнозувати поведінку клієнтів.

2. Зворотний зв'язок як основа розвитку програми лояльності.

Сучасна система лояльності передбачає постійний діалог з гостем. Для ресторану «Hansik» доцільним є використання спеціалізованих мобільних платформ (UDS або Poster), які забезпечують: автоматичне збирання відгуків після кожного замовлення, швидку реєстрацію в програмі лояльності через QR-код та зручну демонстрацію клієнтові його бонусів, історії замовлень і персональних пропозицій (табл. 3.1., рис. 3.2.).

Таблиця 3.1 – Програма навчання персоналу автоматизованій бонусній системі лояльності UDS у ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Блок	Адміністративний персонал	Обслуговуючий персонал
1. Принципи роботи бонусної програми UDS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розуміння концепції програми лояльності ресторану 2. Вивчення функціоналу CRM-системи та мобільного додатку (нарахування бонусів, перевірка профілю клієнта) 3. Аналіз бонусної статистики та формування управлінської звітності 4. Контроль використання бонусів персоналом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практичне освоєння роботи з додатком клієнта та внутрішнім інтерфейсом (сканування QR-коду, нарахування бонусів, списання) 2. Розуміння логіки бонусної системи (правила нарахування, обмеження, стимули)
2. Контакт зі споживачем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування скриптів для спілкування зі споживачами (пропозиція встановити мобільний додаток, прохання залишити відгук, інформування про спеціальні пропозиції) 2. Контроль роботи персоналу із залучення клієнтів до програми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відпрацювання скриптів у роботі з гостями (пропозиція вступу в програму лояльності, пояснення переваг отримання бонусів, супровід гостя під час реєстрації у додатку)
3. Робота з відгуками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематизація онлайн-відгуків (Google, Instagram, внутрішній додаток) 2. Формування відповідей та сценаріїв комунікації з клієнтами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відпрацювання стандартів ввічливої реакції на відгуки 2. Навчання правильному стимулюванню гостей до залишення оцінок та коментарів
4. Робота з претензіями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування алгоритмів опрацювання негативних відгуків (компенсація, вибачення, персональна пропозиція) 2. Моніторинг конфліктних ситуацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тренінг зі стресостійкості та поведінки у складних ситуаціях 2. Відпрацювання скриптів на випадок негативного досвіду гостя

Джерело: запропоновано автором

Важливою перевагою системи Poster є її хмарна архітектура, яка забезпечує можливість дистанційного управління закладом у режимі

реального часу, що значно підвищує оперативність, гнучкість та зручність процесів менеджменту.

Poster POS спрощує ведення ресторанного бізнесу

Одна POS-система закриває всі питання: онлайн-каса, склад, фінанси, аналітика та CRM.

- ✓ Працює в хмарі
- ✓ Підтримує ПРРО
- ✓ Коштує від 432 грн на місяць

[Спробувати безкоштовно](#) [Подивитися відео](#)

Підходить для будь-якого формату

Poster адаптується під потреби вашого бізнесу та однаково чудовий як для невеликого кавового островця, так й для мережі закладів.

Ресторан	Кафе	Кав'ярня	Бар
Пекарня	Франшиза	Фаст-фуд	Кальяна

Рисунок 3.2 – Структура ефективної програми лояльності Poster ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik»

Джерело: сформовано на основі матеріалів Poster POS

Таким чином, у процесі розробки ефективної та сучасної системи лояльності для ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik» доцільним є поєднання двох інструментів: системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS, що дасть можливість створити синергетичний ефект, оскільки Poster відповідає за точність обліку та управління діяльністю, а UDS за розвиток клієнтської лояльності та цифрових комунікацій. Такий підхід забезпечить не лише модернізацію операційної роботи ресторану «Hansik», а й формування довгострокових відносин зі споживачами, підвищення їхньої зацікавленості та зростання прибутковості підприємства (рис. 3.3).

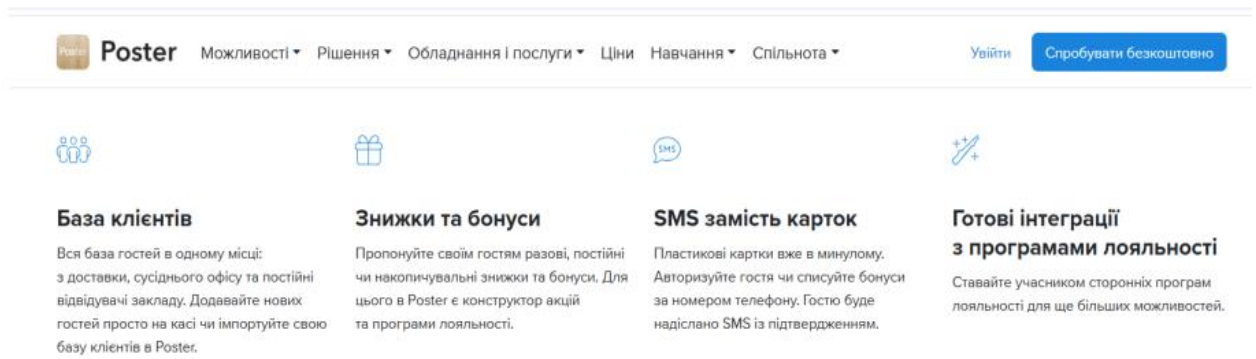


Рисунок 3.3 – Характеристика функціональних можливостей Poster для впровадження програми лояльності у діяльність ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: сформовано на основі матеріалів Poster POS

Аналітичні можливості Poster є важливим елементом ефективного впровадження програми лояльності та управління діяльністю ресторану. Poster дозволяє формувати детальні звіти про продажі за різні періоди (рік, місяць, тиждень, день, години) роботи закладу (рисунок 3.4).

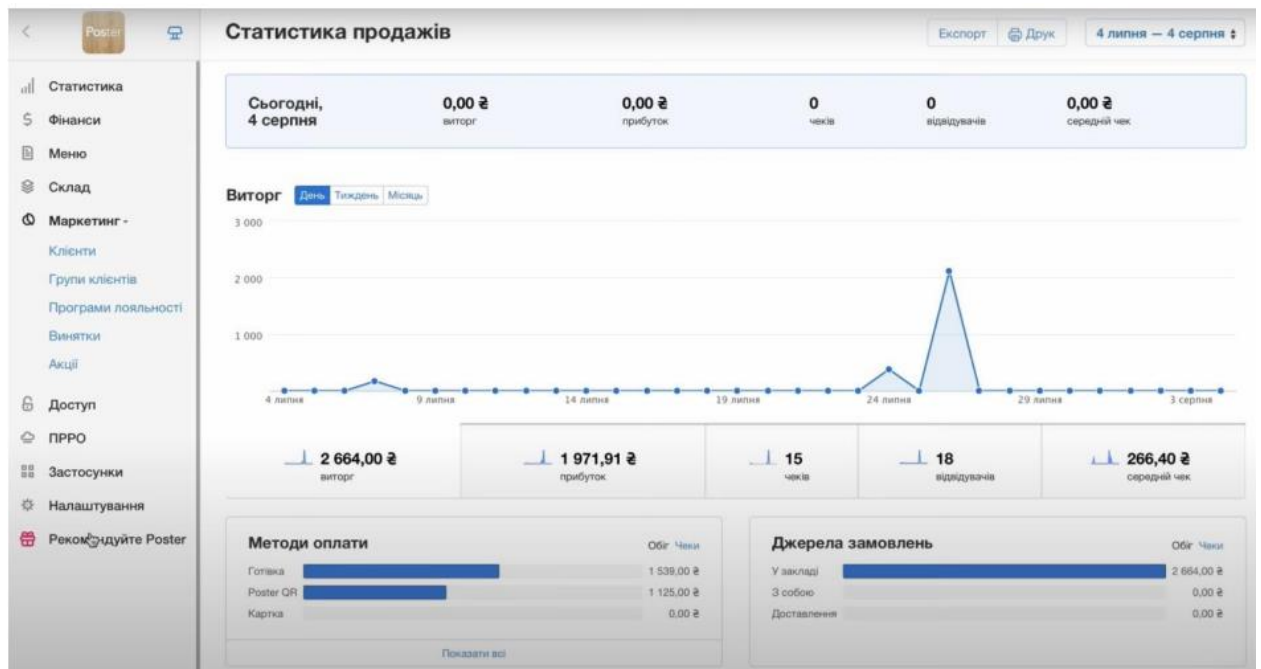


Рисунок 3.4 – Аналітичні можливості системи для статистики продажів ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: сформовано на основі матеріалів Poster POS

Також система аналізує популярність окремих страв меню, що дозволяє визначити товари-лідери та страви з низьким обігом, своєчасно коригувати асортимент і підвищувати рентабельність меню.

Окрім цього, Poster підтримує сегментацію клієнтів на основі їхньої поведінки, зокрема частоти відвідувань, середнього чеку та переваг у замовленнях. На основі цих даних ресторан «Hansik» може формувати персоналізовані пропозиції та індивідуальні бонуси, що значно підвищує рівень клієнтської лояльності та повторних візитів (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Структура бонусної програми ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Рівень програми	Умови переходу	Коефіцієнт нарахування бонусів	Переваги
Стартовий	Перше замовлення	5%	Доступ до базових акцій, стандартні бонуси
Фаворит	250 бонусів або 5 відвідувань	7%	Знижка 10% на бізнес-ланчі, подвійні бонуси у день народження
VIP	600 бонусів або 12 відвідувань	10%	Подарунки, пріоритетне бронювання, кешбек за доставку

Джерело: запропоновано автором

Як видно з таблиці 3.2, бонусна програма побудована на принципі поетапного заохочення клієнтів, а 3 рівні дозволяють диференціювати споживачів залежно від їхньої активності та формувати персоналізовані пропозиції.

На рисунку 3.5 наведено приклад налаштування бонусної системи Poster, адаптованої до потреб ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik», яка є основою для реалізації запропонованої програми лояльності.

Програми лояльності

Бонусна система

Клієнти будуть накопичувати бонуси та оплачувати ними замовлення або їх частину. Для цього налаштуйте різний розмір бонусів для ваших груп клієнтів. А щоб відсоток бонусів збільшувався, увімкніть автоматичний перехід між групами та вкажіть суми оплати замовлень, при досягненні яких клієнт перейде в групу з більш високим відсотком бонусів.

Максимальний %: 50 (Максимально можливий % оплати рахунка бонусами)

Привітальний бонус, ₴: 75 (бонус за реєстрацію)

Перехід між групами: € перехід

Умови переходу: від 100 ₴ до 0 (0%)

Надсилати SMS після оплати замовлення
SMS оплачуються окремо, 0,6 грн. за кожні 70 символів

Знижкова система

Клієнти будуть отримувати знижку від суми чека. Для цього налаштуйте різний розмір знижки для ваших груп клієнтів. А щоб відсоток знижки збільшувався, увімкніть автоматичний перехід між групами та вкажіть суми оплати замовлень, при досягненні яких клієнт перейде в групу з вищим відсотком знижки.

Перехід між групами: € перехід

Умови переходу	Відсоток	Дія
1.00	Нові клієнти (0%)	×
1000.00	5% (5%)	×
5000.00	10% (10%)	×

Рисунок 3.5 – Налаштування бонусної системи програми лояльності Poster для клієнтів закладу ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: сформовано на основі матеріалів Poster POS

Отже, впровадження автоматизованої програми лояльності у поєднанні з CRM-системою Poster у діяльність ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» сприятиме залученню нових відвідувачів, підвищенню рівня задоволеності постійних клієнтів, а також зростанню обсягів продажів та чистого доходу підприємства.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих бонусних програм з використанням системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS

Проаналізуємо ефективність запропонованої бонусної програми лояльності для ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» на основі кількісних та якісних показників, отриманих у процесі впровадження цифрових інструментів Poster та UDS. Вдосконалена система лояльності поєднує

автоматизоване нарахування бонусів, персоналізацію пропозицій та механізми збору зворотного зв'язку, що забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів та стимулює повторні візити.

Для успішного впровадження програми необхідним є належне навчання персоналу. Оскільки система UDS передбачає використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, реєстрацію учасників програми, обробку відгуків та роботу з бонусами, доцільно залучати фахівців компанії-розробника UDS або сертифікованих партнерів. Вартість навчання залежить від кількості працівників, тривалості тренінгу та формату проведення (онлайн чи офлайн).

Нижче у таблиці 3.3 відображено орієнтовні витрати на навчання персоналу ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik» з метою впровадження вдосконаленої бонусної програми лояльності та забезпечення її коректної роботи на операційному рівні.

Таблиця 3.3 – Витрати на навчання персоналу для впровадження автоматизованої бонусної програми Poster + UDS у ФОП Тен М.О. / ресторану «Hansik»

Показник	Блок 1		Блок 2		Блок 3		Блок 4		Всього	
	Принципи роботи Poster та UDS		Робота з клієнтом та скрипти		Робота з відгуками		Робота з претензіями			
	Кількість, год	Вартість, тис. грн	Кількість, год	Вартість, тис. грн	Кількість, год	Вартість, тис. грн	Кількість, год	Вартість, тис. грн	Кількість, год	Вартість, тис. грн
Адміністративний персонал	16	14	14	14	12	10	8	8	50	46
Обслуговуючий персонал	8	8	6	6	6	6	10	10	30	30
Разом	24	22	20	20	18	16	18	18	80	76

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних табл. 3.3, навчальний процес складається з чотирьох блоків, що охоплюють ключові напрями роботи:

1. Принципи роботи Poster та UDS;
2. Робота з клієнтом та скрипти взаємодії;
3. Робота з відгуками;
4. Опрацювання претензій та негативних ситуацій.

Адміністративний персонал потребує більшої кількості годин на навчання (50 год), оскільки саме на нього покладаються функції контролю, аналітики, управління клієнтською базою, інтеграції Poster та UDS, а також формування сценаріїв комунікації. Загальні витрати на навчання адміністративного персоналу становлять 46 тис. грн.

Обслуговуючий персонал, який безпосередньо контактує зі споживачами, опрацьовує скрипти, працює з бонусами, відгуками та претензіями, потребує 30 год навчання з відповідними витратами 30 тис. грн.

Таким чином, загальні інвестиції на організацію навчання персоналу становлять 76 тис. грн.

Оскільки навчання потребує подальшого закріплення на практиці, до цієї суми додатково включаються витрати на оплату праці директора, який здійснює супровід і контроль процесу 24 тис. грн на рік.

У результаті загальна сума одноразових інвестицій для повноцінного впровадження бонусної програми становить:

$$76 \text{ тис. грн} + 24 \text{ тис. грн} = 100 \text{ тис. грн на рік}$$

У наступні роки потреба в навчанні зменшується, оскільки проводитиметься лише щорічна перепідготовка або адаптація нових працівників обсягом близько 36 год, що становитиме орієнтовно 50 тис. грн, а разом із зарплатою керівника 74 тис. грн на рік.

У порівнянні з витратами на розробку власної ІТ-системи, які можуть бути у декілька разів більшими, використання готових платформ Poster та UDS

є економічно обґрунтованим рішенням. Обидві системи мають багаторічний досвід функціонування на ринку, постійно вдосконалюються та відповідають потребам ресторанного сектору, що дає змогу ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» отримати якісний цифровий продукт із широким функціоналом, аналітикою, інтеграціями та технічною підтримкою.

Отже, інвестиції у навчання персоналу й підключення систем Poster + UDS забезпечують основу для ефективного функціонування автоматизованої програми лояльності та формування стабільної клієнтської бази ресторану.

Для оцінки необхідних інвестицій та ресурсного забезпечення впровадження вдосконаленої бонусної програми Poster + UDS у діяльність ФОП Тен М.О. було здійснено розрахунок трудових і фінансових витрат на навчання персоналу. Оскільки ефективність цифрової програми лояльності значною мірою залежить від рівня підготовленості працівників, важливо забезпечити комплексне оволодіння ними принципами роботи систем, скриптами комунікації зі споживачами, алгоритмами реагування на відгуки та претензії.

Орієнтовні ресурси, необхідні для навчання персоналу та впровадження автоматизованої бонусної програми у ресторані «Hansik», наведено в таблиці 3.4.

Рівень витрат на впровадження програмних рішень Poster та UDS у діяльність ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» становить 70 тис. грн, із яких понад 65% припадає на придбання і налаштування програмного забезпечення та інтеграцію систем, а близько 21% на оплату сервісної підтримки. Решта витрат спрямована на оновлення матеріально-технічної бази та рекламне просування програми лояльності.

Таким чином, загальний обсяг одноразових інвестицій, необхідних для реалізації запропонованої системи лояльності, становить:

$$70 \text{ тис. грн} + 76 \text{ тис. грн} + 24 \text{ тис. грн} = 170 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження програми лояльності споживачів ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» на базі Poster + UDS

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
Програмне забезпечення для встановлення UDS та підключення Poster (ліцензія, інтеграція, налаштування)	46000	65,71
Оновлення матеріально-технічного забезпечення (планшет касира, QR-стенд, модуль для сканування бонусів)	2000	2,86
Оплата послуг сервісної підтримки (Poster + UDS, щорічно)	15000	21,43
Витрати на рекламне просування програми лояльності (друк POS-матеріалів, оформлення)	7000	10,00
Загальна сума витрат:	70000	100,00

Джерело: розраховано автором

У наступні періоди витрати на підтримку програми будуть значно меншими й включатимуть щорічне навчання персоналу (орієнтовно 50 тис. грн) та оплату керівника (24 тис. грн), тобто разом 74 тис. грн на рік.

Основний економічний ефект від упровадження автоматизованої програми лояльності для ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» полягає у:

- зростанні доходів за рахунок збільшення повторних візитів і середнього чека;
- зниженні управлінських витрат завдяки автоматизації;
- оптимізації маркетингової діяльності завдяки адресним комунікаціям і персоналізованим пропозиціям;
- зміцненні емоційної та поведінкової лояльності клієнтів.

З огляду на результати аналізу ресторанного ринку й особливості діяльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik», вважаємо, що впровадження комплексу заходів дозволить збільшити доходи підприємства на 20%, що відповідає середнім показникам ефективності запровадження цифрових бонусних систем у сегменті ресторанного бізнесу.

Припустимо, що за результатами впровадження програми лояльності доходи ресторану зростуть на 30%, а собівартість реалізованої продукції у відсотках до виручки збережеться на рівні попереднього періоду. Крім того, автоматизація процесів дозволить скоротити управлінські витрати орієнтовно на 30%, що відповідає досвіду підприємств, які використовують CRM-лідерів ринку (Poster, UDS, R-Keeper).

Оскільки система Poster повністю фіксує витрати, продажі, структуру меню та навантаження персоналу, а UDS забезпечує аналітику поведінки клієнтів, підприємство отримує не лише економію на управлінських процесах, але й можливість значно точніше прогнозувати попит, оптимізувати закупівлі й запобігати непродуктивним витратам.

На основі зазначених припущень представлено прогнозні економічні показники діяльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» після впровадження автоматизованої бонусної програми.

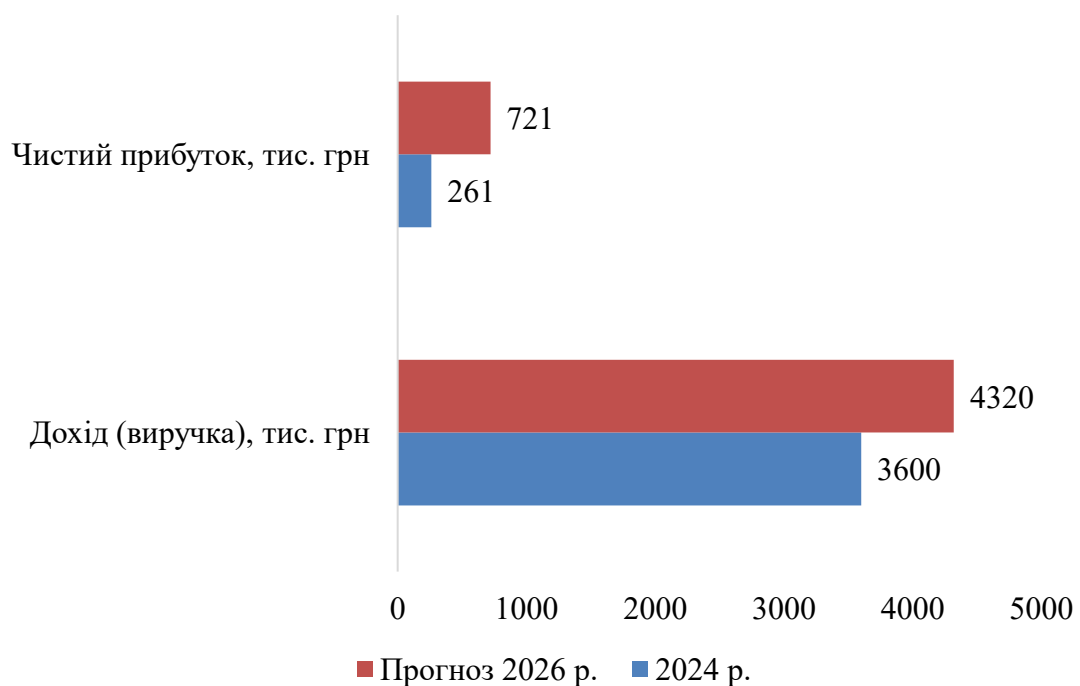


Рисунок 3.6 – Динаміки доходу та чистого прибутку ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: розраховано автором

Представлена на рисунку 3.6 динаміка демонструє суттєве покращення фінансових результатів діяльності ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik» після впровадження автоматизованої бонусної програми Poster + UDS. Зокрема, очікуване зростання виручки на 20% з 3600 тис. грн у 2024 р. до 4320 тис. грн у 2026 р., що свідчить про посилення попиту, залучення нових гостей та збільшення повторних візитів.

Ще більш показовим є приріст чистого прибутку на 176%, що відображає значний позитивний ефект від оптимізації внутрішніх процесів, персоналізації комунікацій з клієнтами та зниження частки собівартості у структурі витрат. Така динаміка підтверджує ефективність обраної стратегії цифровізації програми лояльності та її прямий вплив на економічну результативність підприємства.

Зростання доходів і прибутку безпосередньо пов'язане зі змінами у витратній частині діяльності ресторану. Саме тому доцільно проаналізувати, як впровадження бонусної програми вплинуло на структуру витрат підприємства, що відображено на рисунку 3.7.

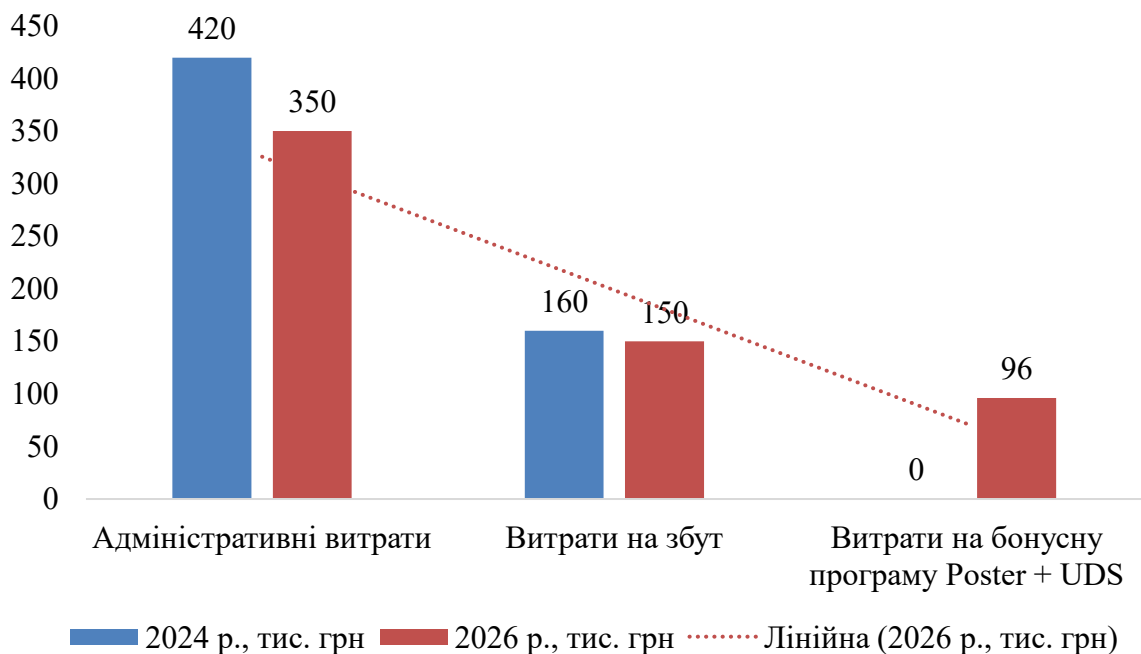


Рисунок 3.7 – Зміни структури витрат ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: розраховано автором

Проведений перерозподіл основних витрат ресторану в результаті впровадження бонусної програми Poster + UDS показав зменшення адміністративних витрат на 16,7%, що є наслідком автоматизації управлінських процесів, скорочення ручних операцій та оптимізації документообігу. Аналогічно скорочення витрат на збут до 6,3% зумовлене переходом до цифрових каналів комунікації та зменшенням потреби у традиційній рекламній діяльності.

Поява нової статті витрат, такої як оплата бонусної програми у розмірі 96 тис. грн є інвестицією у підвищення якості взаємодії з клієнтами. Незважаючи на збільшення витрат за цим напрямом, загальний ефект виявляється позитивним завдяки суттєвому зростанню прибутку та покращенню ключових операційних показників.

Зміни у витратній структурі формують основу для подальшого аналізу факторів зростання прибутковості підприємства. Деталізований вплив кожного з елементів впровадженої програми на кінцевий фінансовий результат подано на рисунку 3.8.

На рисунку 3.8 узагальнено факторний вплив впровадження бонусної програми на зміну чистого прибутку підприємства. Найвагомим стимулом виступає приріст доходу на 720 тис. грн, що забезпечує основу для формування фінансового результату. Додатково позитивний ефект формують такі чинники, як зменшення адміністративних витрат (+70 тис. грн), оптимізація витрат на збут (+10 тис. грн) та збільшення інших операційних доходів (+10 тис. грн).

Негативний вплив здійснюють витрати на впровадження бонусної програми (-96 тис. грн) та збільшення податку на прибуток (-24 тис. грн). Однак сумарний ефект цих витрат є незначним порівняно з отриманими фінансовими вигодами. У результаті чистий прибуток зростає на 460 тис. грн, що підтверджує високу економічну доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

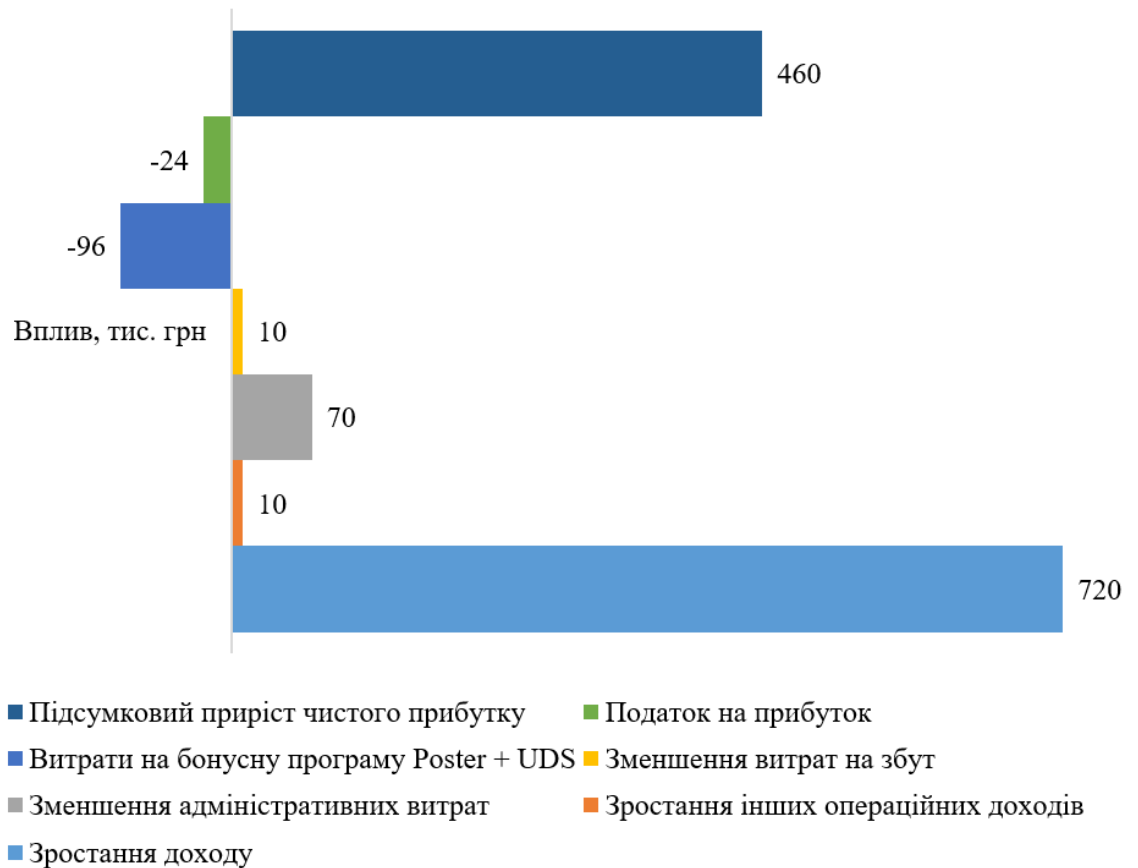


Рисунок 3.8 – Динаміка прибутковості ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik»

Джерело: розраховано автором

Наступним розрахуємо термін окупності впровадженої бонусної програми з використанням системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS:

- первісні інвестиції в проєкт - 170 тис. грн
- очікуваний щорічний чистий прибуток після впровадження 720 тис. грн.

Визначимо термін окупності проєкту за формулою:

$$T = \frac{IC}{P},$$

(3.1)

де,
 T - термін окупності;
 ІС - первісні інвестиції;
 Р - очікуваний щорічний прибуток.

$$T = \frac{170}{720} \approx 0,24 \text{ року} \quad (3.2)$$

Враховуючи очікуваний річний чистий прибуток та обсяг первісних інвестицій, строк окупності проєкту становить:

$$0,24 \times 12 \approx 2,9 \text{ місяця} \approx 3 \text{ місяці}$$

Отже, запропоновані заходи з впровадженої бонусної програми з використанням системи обліку Poster та цифрової бонусної платформи UDS можна вважати економічно доцільними та такими, що швидко окупаються.

Висновки до розділу 3

На основі проведених досліджень у третьому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Розроблено та обґрунтовано комплексну систему лояльності для ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik», яка поєднує бонусну платформу UDS та CRM-систему Poster. Такий підхід дозволяє інтегрувати інструменти збору та аналізу даних, автоматизувати маркетингову діяльність і забезпечити персоналізовані взаємини з клієнтами.

2. Запропоновано удосконалену бонусну програму, яка включає багаторівневу систему нарахування бонусів, винагороди за рекомендації, відгуки та активність у соцмережах, персоналізовані пропозиції на основі історії замовлень, автоматизовані сценарії комунікацій з клієнтами, що сприяє формуванню стабільної поведінкової та емоційної лояльності гостей.

3. Розроблено програму навчання персоналу ФОП Тен М.О. / ресторан «Hansik», необхідну для ефективного впровадження Poster + UDS. Загальні витрати на навчання включають підготовку адміністративного та обслуговуючого персоналу за чотирма тематичними блоками. Оцінено витрати на впровадження автоматизованої бонусної системи, які включають придбання програмного забезпечення, сервісну підтримку та маркетингове просування.

4. Проведено прогноз економічних показників після впровадження програми лояльності. Очікувані результати свідчать про збільшення доходу підприємства на 20%; зростання валового прибутку на 58,3%, скорочення адміністративних витрат на 16,7%, зниження витрат на збут на 6,3%, зростання чистого прибутку з 261 тис. грн до 720 тис. грн, тобто на +176%.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Розглянуто теоретико-методологічні засади формування лояльності клієнтів у сфері ресторанного бізнесу, зокрема розкрито сутність поняття «лояльність», підходи до її трактування, механізми формування та роль цифрових інструментів у підвищенні клієнтської залученості. Встановлено, що лояльність сучасного споживача формується через поєднання поведінкової, емоційної та ціннісної складових. Уміння підприємств ресторанного бізнесу використовувати ефективні інструменти, персоналізацію пропозицій, бонусні програми та аналітику даних стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Цифровізація процесів взаємодії зі споживачами дозволяє формувати стійкі довготривалі відносини, отримувати релевантні дані про поведінку клієнтів та управляти їхнім життєвим циклом.

2. Проведено всебічне аналітичне дослідження діяльності ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik», що дало змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища. SWOT-, PEST- та SNW-аналізи показали, що ресторан має вагомі конкурентні переваги: автентичність корейської кухні, високий рівень якості страв, активну digital-присутність, зростаючий попит на азійську гастрономію. Разом з тим виявлені й слабкі позиції, такі як обмежена впізнаваність бренду, залежність від імпортованих інгредієнтів, відсутність сучасної цифрової програми лояльності та системи роботи зі зворотним зв'язком.

3. Проведений ABC-аналіз асортименту засвідчив, що 65% доходу ресторану формують позиції групи А, що включають найбільш популярні корейські страви та локшину; група В забезпечує близько 23,5%, група С 11,5%, що вказує на необхідність оптимізації маржинальних позицій та більш активної промоції страв групи В.

4. Проведений аналіз цільової аудиторії показав, що ресторан орієнтується на кілька ключових сегментів – це молодь від 20 до 35 років, офісних працівників, поціновувачів азійської кухні та активних користувачів digital-сервісів. Значна частка споживачів проявляє схильність до повторних відвідувань, але очікує персоналізованих пропозицій, швидкого сервісу, сучасних бонусних систем та зворотного зв'язку.

5. Дослідження наявної системи взаємодії з клієнтами виявило фрагментарність підходів, відсутність механізмів відстеження поведінкових показників та недостатню автоматизацію маркетингової діяльності, що знижує потенціал формування лояльності та уповільнює зростання прибутковості.

6. Розроблено комплекс заходів із формування інноваційної системи лояльності для ФОП Ген М.О. / ресторан «Hansik» на основі бонусної програми Poster та цифрової платформи UDS. Обґрунтовано, що поєднання цих систем забезпечує: автоматичне нарахування та використання бонусів, збір і аналіз відгуків у режимі реального часу, сегментацію клієнтів та персоналізовані пропозиції, підвищення ефективності комунікацій та усунення непродуктивних маркетингових витрат, зростання повторних візитів та середнього чека.

7. Розроблено програму навчання персоналу, що включає 4 логічні блоки: принципи роботи систем, контакт зі споживачем, робота з відгуками та претензіями. Загальні витрати на навчання персоналу становлять 76 тис. грн, а витрати на впровадження цифрової інфраструктури (Poster + UDS) 100 тис. грн, що формує загальні інвестиції в обсязі 170 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л.С. Регіональні особливості розвитку екотуристичної діяльності в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2020, №2 (39). С.50-57 URL: 10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57 [http://www.venu-journal.org/download/2020/2\(39\)/07-Bezuhla.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2020/2(39)/07-Bezuhla.pdf)
2. Герасименко Т.В. Управління розвитком туризму (на прикладі Дніпропетровської області). *Економічний вісник НГУ*. 2018. №1(61). С. 159-166.
3. Герасименко Т.В. Формування та розвиток конкуренції в ринковій економіці (на прикладі туристичної індустрії України). *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Випуск 18. С. 43–51.
4. Герасименко Т.В., Галушка Ю.О. Розвиток культурно-пізнавального туризму у місті Новомосковськ. *II Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» 23-24 трав. 2024 р.*
5. Державна програма розвитку туризму в Україні на 2016–2022 рр.: Постанова № 583 від 29.04.2015.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Єфімова В. Урочисте відкриття краєзнавчого музею-світлиці. URL: http://pmu.in.ua/museum_pedagogics/school_museums/svitlici/
8. Кожухівська Р.Б. Підвищення конкурентоздатності туристичної дестинації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1, С. 160-164. URL: http://econ.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/29.pdf.
9. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП «ТД Едельвейс і К». 2017. 322 с.

10. Кривенкова Р. Ю. Поняття та сутність туристичного потенціалу: державно-управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск 9. С. 126-134. URL: [10.32702/2307-2156-2019.9.70](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.70).
11. Мазаракі А.А. Туристичні дестинації (теорія, управління, брендинг) : монографія. К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т. 2013. 388 с.
12. Марченко О.А. Концептуальні засади регіонального розвитку туристичної індустрії. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2017. Випуск 10. С. 454-458. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/79.pdf
13. Гуцал П., Вишнівець В. Тернопільський енциклопедичний словник: у 4 т. / редкол. : Г. Яворський та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний комбінат «Збруч». 2008. Т. 3. 708 с.
14. Кифяк В. Ф. «Організація туристичної діяльності в Україні» навчальний посібник. Чернівці : Книги – ХХІ. 2003. 300с.
15. Любіцева О.О. Методика розробки турів. Навчальний посібник. К. : Альтерпрес. 2003. 104 с.
16. Петранівський В. Л. Туристичне краєзнавство, навч. посіб. К. : Знання. 2006. 575 с.
17. Офіційний сайт Вікіпедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>
18. Веб-портал музеїв і заповідників Чернігова та Чернігівської області. URL: <http://museum.cult.gov.ua>
19. Офіційний сайт Піцерія «Фламінго». URL: <http://surl.li/pbkwwh>
20. Офіційний сайт Booking.com. URL: <http://surl.li/uunyjs>
21. Панухник О.М. Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. *Галицький економічний вісник*. № 2 (49). 2015. С. 5-12.
22. Перший народний музей «Тарасова світлиця». URL: <https://shevchenko-museum.com.ua/default/static/view/15/>

23. Про підтримку розвитку туризму в Україні: Наказ Президента України від 02.03.2001 № 127/2001 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/2001/conv>

24. Про програму розвитку туризму в Дніпропетровській області на 2021-2024 рр. URL: <http://surl.li/hpwmh>

25. Бондаренко Л.А. Економічний механізм в управлінні розвитком регіональних туристичних ринків. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 9. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-11>

26. Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2015 № 388 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2015-%D+-%BF>

27. Просторова організація туристично-рекреаційної сфери регіону: монографія / за заг. ред. В. В. Паппа. Мукачево: Редакційно-видавничий центр МДУ, 2016. 268 с.

28. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2006. 537 с.

29. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>

30. У селі Шацької громади створили світлицю автентичного побуту місцевих жителів. URL: <https://shatsk.rayon.in.ua/news/609494-u-seli-shatskoi-gromadi-stvorili-svitlitsyu-avtenticnogo-pobutu-mistsevikh-zhiteliv#group=redactor&photo=0/>

31. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5289>.

32. Закон України «Про туризм» від 15.09.95 р. № 325/95. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. С. 241.

33. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко. М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро «АРТО ПРИНТ». 2024. 242 с.

34. Бондаренко Л.А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. №1. С. 22-33. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022>

35. Мухіна О. М. Стратегічні етапи розробки туристичного продукту: монографія. Тернопіль, 2017. С. 5-10. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34449/1/%D0%9C%D1%83%D1%85%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9C.pdf>

36. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ: Знання, 2008. С. 223-225.

37. Космидайло І.В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №2(68). С.20-27

38. Н. М. Влащенко, М. В. Тонкошкур. Інноваційні технології в туризмі Навчальний посібник. Харків, 2022. С. 20-21

39. Hotel & Destination Consulting HDC. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Київ. 2022 р. С. 6–7.

40. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>

41. Мальська М. П., Грищук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 155 (11–12). С. 78–81.

42. Смочко Н.М. Інноваційні технології в туризмі: навчальний посібник. МДУ. 2012. 253 с.

43. Дверій Х. І. Організація маркетингового забезпечення діяльності підприємств туристичної індустрії в Україні. *Дубляни*. 2022. С. 41-65.

44. Герман І., Криворучко Т. Застосування інноваційних технологій в створенні туристичного продукту. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні. Проблеми розвитку та регулювання: Міжнародна науково-практична конференція. м. Черкаси*. 19 берез. 2020 р. С. 226-228.

45. Летуновська Н. Є., Сигида Л. О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес-інформ*. 2019. № 4. С. 97-105.

46. Бондаренко Л.А. Застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 1. С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.126>

47. Корнієнко О. М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2 (10). С. 15-27.

48. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навчальний посібник. Київ: Альтерпрес. 2003. 104 с.

49. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності : підручник / за ред. В.Ф. Орлова. Київ: Грамота, 2006. 264с. 35. Брич В. Я. Туроперейтинг: підручник / за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.