

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Трансформація методів та форм управління
комунікаційною діяльністю підприємства ресторанного
бізнесу в діджитал-середовищі»

Виконав: здобувач IV курсу,
групи МГКТС-2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Царьов Данило Сергійович
Керівник Світлична В. Ю.
Рецензент Соболева А. Г.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 рік

Керівник роботи _____
(підпис)

«17» травня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.

Здобувач Царьов Данило Сергійович
допускається до захисту даної роботи

в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри «ТіГГ» доц., к. е. н.

Писарева І. В.

(підпис)

«20» травня 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА
Навчально-науковий інститут «Економіки і менеджменту»
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри «ТіГТ»
_____доц., к.е.н. Писарева І.В.
«25» травня 2026 р.

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Царьов Данило Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)



Темароботи Трансформація методів та форм управління комунікаційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу в діджитал-середовищі

Керівник роботи Світлична Вікторія Юріївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року №
428-03

1. Строк подання студентом роботи «20» червня 2026 року
2. Вихідні дані до роботи законодавчі, нормативно-правові документи з організації діяльності закладу гостинності. Звітні дані та додаткова інформація профінансову діяльність досліджуваного готелю.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Перший розділ присвячено дослідженню теоретико-методологічні засади управління комунікаційною діяльністю в діджитал-середовищі. У другому розділі здійснено аналіз трансформаційних процесів у комунікаційній політиці підприємства ресторанної сфери «Ресторація Бачевських». Третій розділ присвячено розробці пропозицій пропозиції з системи управління комунікаціями «Ресторації Бачевських» в умовах діджитал-середовища.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 13 аркушів наочного матеріалу, що відображають методика та результати виконання кваліфікаційної роботи: 1. Характеристика сутності, функцій та завдань діяльності ресторану. 2. Теоретико-методологічні засади управління комунікаційною діяльністю. 3. Комунікаційні канали ресторану. 4. Трансформації управління комунікаціями. 5. Характеристика та позиціонування «Ресторації Бачевських» на ринку HoReCa Львова. 6. Порівняльна характеристика ресторанного закладу та головних конкурентів. 7. Основні маркетингові комунікації «Ресторації Бачевських». 8. Меню як маркетинговий інструмент. 9. Трансформація комунікаційної політики «Ресторації Бачевських». 10. Стратегічні напрями вдосконалення цифрових комунікацій. 11. Трансформація

системи взаємодії з клієнтами ресторану на основі системи клієнтського сервісу. 12. Дорожня карта цифрової трансформації. 13. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основний розділ	Світлична В. Ю., доц.		
Нормоконтроль	Козлова А. О., доц.		

6. Дата видачі завдання «25» травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	11.05 – 18.05	
2	Робота над теоретичним розділом	19.05 – 27.05	
3	Робота над аналітичним розділом	28.05 – 04.06	
4	Робота над проєктним розділом	05.06 – 09.06	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06	
6	Оформлення пояснювальної записки	13.06 – 14.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	15.06 – 20.06	

Студент


(підпис)

Царьов Д. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Світлична В. Ю.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1 Необхідність, сутність та специфіка комунікацій у ресторанному бізнесі.....	8
1.2 Еволюція форм і методів управління комунікаціями під впливом цифровізації.....	17
1.3 Цифрові тренди сучасного українського ринку ресторанних послуг.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	37
2.1 Загальна характеристика та позиціонування ресторану на ринку HoReCa м. Львова.....	37
2.2 Еволюція каналів та інструментів маркетингових комунікацій закладу.....	44
2.3 Недоліки та невикористані резерви в управлінні комунікаційною політикою закладу.....	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ «РЕСТОРАЦІЇ БАЧЕВСЬКИХ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩА.....	63
3.1 Формування стратегічних напрямів удосконалення цифрових комунікацій ресторану.....	63
3.2 Цифрова трансформація системи взаємодії з клієнтами ресторану на основі маркетингу відносин.....	69
3.3 Дорожня карта цифрової трансформації та економічна ефективність запропонованих заходів.....	78
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	90
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Цифровізація економіки, висока динамічність конкурентного середовища та зростання ролі віртуального простору у формуванні споживчих переваг обумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до маркетингових комунікацій. Ігнорування суб'єктами господарювання потреби адаптації стратегічного маркетингового інструментарію до умов цифрового середовища підвищує ризик втрати ринкової стійкості та конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливого значення набуває наукове переосмислення методів, каналів та інструментів просування з урахуванням потенціалу сучасних технологій. Трансформація комунікацій виступає складовою загальної трансформації маркетингу: комунікаційні процеси можуть змінюватися без коригування маркетингової стратегії, однак повна трансформація маркетингу неможлива без радикального оновлення комунікаційної політики.

Це підтверджує, що тема трансформації методів та форм управління комунікаційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу в діджитал-середовищі є актуальною, теоретично значущою та практично необхідною в сучасних умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад трансформації методів та форм управління комунікаційною діяльністю та обґрунтування необхідності переходу підприємства від традиційного маркетингу до цифрових стратегій у ресторанній сфері.

Для досягнення мети роботи було поставлено наступні завдання дослідження:

- дослідити особливості функціонування підприємств ресторанного бізнесу у сучасних умовах;
- обґрунтувати необхідність трансформації методів та форм управління комунікаційною діяльністю ресторанного підприємства у сучасний період;
- проаналізувати основні показники діяльності ресторанного

підприємства;

- здійснити аналіз інструментів маркетингових комунікацій закладу та його позиціонування на ринку;

- проаналізувати недоліки та невикористані резерви в управлінні комунікаційною політикою закладу;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної політики ресторанного закладу;

- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення цифрових комунікацій;

- провести економічну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління комунікаціями та інструменти їх трансформації.

Предметом дослідження є економічна діяльність підприємства, його споживачі, персонал, комунікаційна політика функціонування у сучасних умовах.

Базою кваліфікаційної роботи виступив ресторан м. Львова «Ресторація Бачевських», включаючи аспекти у сфері комунікаційної діяльності та цифрові технології.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. Інформаційною базою дослідження є матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, фінансова звітність гастрономічних закладів.

Обсяг і структура роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи 97 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 13 рисунків, 50 використаних джерел, викладених на 7 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Необхідність, сутність та специфіка комунікацій у ресторанному бізнесі

Процеси цифровізації сучасної економіки, висока динаміка конкурентного середовища та домінування віртуального простору у формуванні споживчих переваг зумовлюють об'єктивну необхідність трансформації традиційних підходів до маркетингових комунікацій. Ігнорування суб'єктами господарювання потреби в адаптації стратегічного маркетингового інструментарію до умов цифрового середовища корелює з високою ймовірністю дестабілізації ринкової стійкості та втрати конкурентних переваг. У зв'язку з цим критичного значення набуває наукове переосмислення методів, каналів та інструментів просування з урахуванням можливостей новітніх технологій.

Питання цифрової трансформації маркетингу є об'єктом серйозної уваги як зарубіжної, так і вітчизняної наукових спільнот. Зокрема, Ф. Котлер у концепції «Marketing 5.0» обґрунтовує доцільність імплементації штучного інтелекту, технологій Big Data та доповненої реальності в маркетингову діяльність нового покоління. Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік акцентують увагу на тому, що цифрові інструменти забезпечують значне розширення можливостей таргетингу та індивідуалізації споживчого досвіду. Вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили українські вчені: Кримська А. О., Балик У.О. та Клімова І. О. Ці вчені обґрунтували необхідність наскрізної інтеграції цифрових технологій у маркетинговий цикл підприємства; Витвицька О., Суворова С. та Корюгін А., – сфокусували увагу на особливостях впливу цифрового маркетингу на розвиток підприємницьких структур у специфічних

умовах воєнного стану [12; 15; 21].

Цифрова трансформація маркетингу зумовлена комплексом зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають нову логіку стратегічного управління та комунікаційної взаємодії. Основними чинниками цього процесу є технологічний розвиток, а це забезпечує перехід від лінійного інформування до постійного діалогу зі споживачем та автоматизованої аналітики його потреб; еволюція споживчої поведінки; інтенсифікація ринкової конкуренції (що потребує впровадження систем соціального моніторингу для оперативного реагування на зміну кон'юнктури); домінування аналітичного підходу в розробці сучасних стратегій; державне регулювання та інституційне середовище (що формують нову етико-правову платформу маркетингу, де пріоритетами є безпека, прозорість та довіра) [7-9; 42].

Трансформація комунікацій є складником загальної трансформації маркетингу. Можна трансформувати комунікації, не змінюючи маркетингову стратегію, але неможливо провести повну трансформацію маркетингу без радикальної зміни комунікаційної політики. У науковій літературі трансформація маркетингу у цифровому середовищі визначається як фундаментальне переосмислення маркетингової парадигми, комплексний процес реконфігурації маркетингових стратегій, бізнес-моделей та організаційної культури підприємства на основі інтеграції цифрових технологій. Метою такої трансформації є створення нової споживчої цінності та підвищення операційної ефективності. Об'єктом трансформації виступають маркетинг-мікс (4P / 7P), процеси створення продукту, ланцюги постачання та методи прийняття управлінських рішень. Тобто при трансформації маркетингу у цифровому середовищі відбувається перехід від маркетингу як «функції просування» до маркетингу як «цифрової системи управління досвідом клієнта» [11].

Трансформація маркетингових комунікацій – поняття вужче, і стосується еволюції методів передачі та обміну інформацією між брендом та його стейкхолдерами. Це процес адаптації політики просування підприємства

до умов цифрової економіки, що характеризується переходом від монологових до діалогової моделі взаємодії. Вона передбачає гібридизацію інструментів, персоналізацію контенту в режимі реального часу та впровадження багато каналних стратегій. Об'єктом трансформації виступають канали комунікації (від традиційних медіа до соцмереж, чат-ботів, месенджерів), структура повідомлення, формати контенту та метрики ефективності (від охоплення до залученості). При трансформації маркетингових комунікації відбувається інтеграція технологій «Маркетинг 4.0/5.0» для забезпечення безперервного зворотного зв'язку та створення персоналізованого клієнтського шляху. Ключові відмінності цих понять з точки зору науковців [1-3; 6; 49] наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Головні відмінності понять «трансформація маркетингу»
та «трансформація комунікацій»

Критерій порівняння	Трансформація маркетингу	Трансформація комунікацій
Рівень системи	макрорівень (стратегічний, структурний)	мікрорівень (інструментальний, операційний)
Вплив на цінність	змінює саму суть цінності (що ми продасмо)	змінює сприйняття цінності (як ми про це кажемо).
Технологічний фокус	система управління внутрішніми процесами (ERP), система клієнтського сервісу, платформа клієнтських даних, бізнес-аналітика	екосистема технологічного софту, соцмережі, таргетинг, контент-платформи
Результат	зміна бізнес-моделі та показників ефективності (KPI) підприємства	оптимізація медіа-міксу та залучення аудиторії

На нашу думку, зміст поняття «комунікаційна діяльність ресторану» можна сформулювати наступним чином: це цілеспрямований процес передачі інформації про продукт, бренд та цінності закладу цільовій аудиторії з метою формування позитивного іміджу та стимулювання збуту. У ресторанній справі комунікація виходить за межі реклами. Це «діалог» між закладом та гостем, який починається з першої згадки в мережі та триває після відвідування. Комунікація виконує декілька функцій: інформаційну, експресивну (передача атмосфери), спонукальну (бронювання столика) та функцію управління

лояльністю [15].

Трансформація маркетингових підходів у ресторанному бізнесі з традиційних на цифрові не є простою зміною каналів комунікації. Це фундаментальна зміна парадигми взаємодії зі споживачем, зумовлена технологічним прогресом та зміною поведінкових вимог аудиторії. Охарактеризуємо основні чотири чинники трансформації у ресторанному бізнесі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники трансформації маркетингових підходів у ресторанному бізнесі

Чинник	Зміст
1. Трансформація споживчої поведінки	інформаційна асиметрія: цифрові стратегії дозволяють нівелювати розрив між очікуваннями клієнта та реальністю
	геолокаційна детермінація: дозволяє ресторану бути присутнім у момент виникнення потреби в конкретній точці простору
2. Перехід від масового маркетингу до гіперперсоналізації	мікросегментація: ресторани можуть таргетувати пропозиції на основі індивідуальних преференцій, історії замовлень та середнього чеку
	динамічне ціноутворення
3. Оптимізація операційних витрат та вивітрюваність	наскрізна аналітика
	економічна ефективність
	інтеграція з системами автоматизації
4. Екосистемність та багато каналність	прямий канал збуту
5. Формування «Економіки вражень»	візуальний капітал
	інтерактивність

Традиційна лінійна модель маркетингу у ресторанній сфері трансформувалася в складну мережеву структуру. Сучасний споживач проходить етап «нульового моменту істини», який відбувається виключно у цифровому середовищі. Традиційний маркетинг оперує широкими сегментами, тоді як в основі цифрових стратегій лежить аналіз великих даних (Big Data) та використання систем управління клієнтськими даними. У ресторанного підприємства з'являється можливість впровадження гнучких стратегій залежно від завантаженості закладу чи часу доби, що неможливо в межах статичної зовнішньої реклами. Ключовою проблемою традиційного маркетингу є складність атрибуції – неможливість точно визначити, який

канал залучив конкретного гостя. Цифрові стратегії (наскрізна аналітика) дозволяють відстежувати конверсію на кожному етапі воронки продажів (вартість залучення клієнта, життєвий цикл клієнта). Перерозподіл бюджету від дорогої друкованої продукції чи ТБ-реклами на користь таргетованої реклами підвищує коефіцієнт повернення інвестицій за рахунок відсутності «марного охоплення» [33].

Ресторан сьогодні – це не лише фізична локація, а мультиплатформений сервіс. Інтеграція з системами автоматизації дає можливість мати прямий зв'язок між маркетинговою активністю у соцмережах та залишками на складі або завантаженістю кухні, а власні мобільні додатки та сайти дозволяють уникати високих комісій агрегаторів доставки, формуючи власну базу лояльних клієнтів. Цифрові стратегії дозволяють подовжити контакт із брендом поза межами візиту до закладу, можливість отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу дозволяє бізнесу миттєво реагувати на негатив, запобігаючи репутаційним ризикам.

Перехід до цифрових стратегій є об'єктивною необхідністю для забезпечення релевантності бренду в умовах висококонкурентного ринку. Це дозволяє трансформувати маркетинг із витратної частини бюджету на інструмент точного управління попитом та прогнозування доходів.

Ресторанний продукт як основа комунікацій має свою специфіку [2; 37; 50]. Ресторанний бізнес належить до сфери послуг, що накладає відбиток на методи спілкування:

- невідчутність та «візуалізація смаку», оскільки послугу не можна оцінити до моменту споживання, комунікація має «продати емоцію», тут важливий фуд-фото та відеоконтент (Instagram-маркетинг);

- висока роль персоналу – офіціант є ключовим комунікатором, його вербальне (мова) та невербальне (міміка, охайність) повідомлення формує сприйняття бренду сильніше за зовнішню рекламу;

- сенсорний маркетинг – специфічний вид комунікації через органи чуття (аромат свіжої випічки, тактильні відчуття від меню, тобто якість

паперу), музичний супровід, все це – невербальні повідомлення клієнту про рівень закладу.

Комунікаційні канали у ресторанному бізнесі розподіляють на 3 види (рис.1.1).

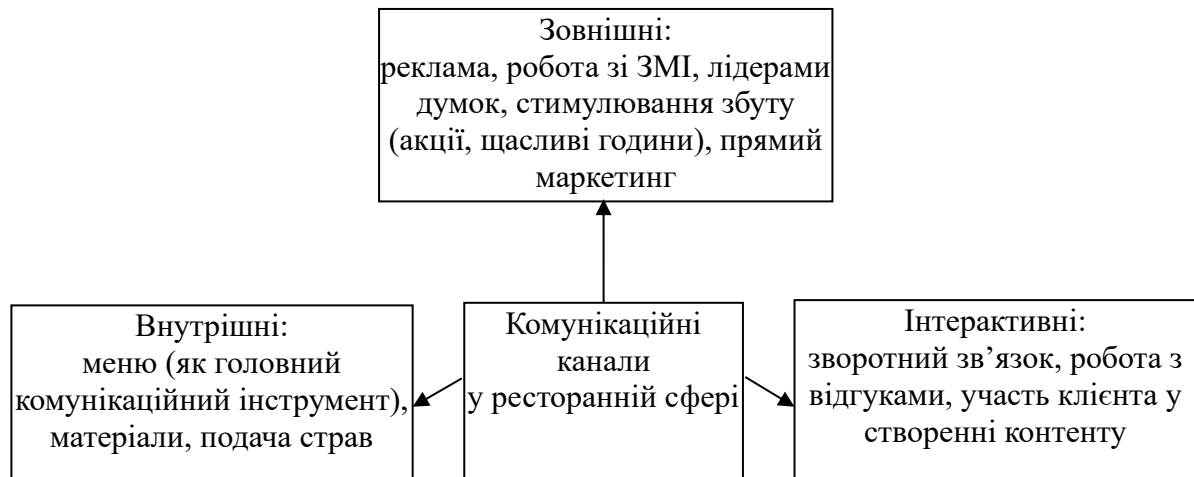


Рис. 1.1. Класифікація комунікаційних каналів у ресторанній сфері

Меню як центральний інструмент комунікації – це не просто перелік страв, а стратегічне комунікаційне повідомлення. Через нього відбувається вербальна комунікація – назви страв, опис інгредієнтів (використання епітетів «фермерський», «крафтовий», «авторський»); візуальна комунікація – дизайн, кольорова гама, шрифти, які транслиують концепцію (наприклад, яскраві кольори для фаст-фуду).

Взагалі модель комунікаційного процесу в ресторані носить характер класичного ланцюжку (рис. 1.2).

Цей процес є циклічним і складається з основних ланок, де на кожному етапі можуть виникати специфічні «комунікаційні шуми». Джерелом інформації виступає відправник (ресторан). На цьому етапі керівництво або маркетологи формують ціль комунікації. Наприклад, треба повідомити про запуск нового сезонного меню або підвищити впізнаваність закладу серед молоді. Важливо, що ресторан виступає не просто як будівля, а як носій певної концепції (італійська автентичність, еко-спрямованість, швидкий перекус).



Рис. 1.2. Модель комунікаційного процесу ресторанного закладу

Кодування (креатив та повідомлення) – це процес перетворення ідеї у зрозумілу споживачеві форму (символи, образи, текст). Може бути візуальне кодування – фуд-зйомка, підбір кольорів (наприклад, червоний стимулює апетит, зелений асоціюється зі здоров'ям); вербальне кодування – те, як бізнес формулює свої думки та який емоційний тон використовує в текстах і рекламі – тон спілкування. Ресторан може спілкуватися як «старий друг» (дружня мова) або як «експерт-сомельє» (вишукана, термінологічна мова). Результатом цього етапу є рекламний макет, пост у соцмережах або дизайн вивіски. Канал (інструменти донесення) – шлях, яким повідомлення доходить до гостя. Можуть використані два типи, а саме:

- традиційні (вивіска) працює на локальний трафік; комунікує статус та кухню закладу ще до того, як гість зайшов усередину;
- діджитал-канали (Instagram / TikTok) – дозволяють охопити аудиторію поза межами локації. Instagram тут виступає «цифровою вітриною», де

головним повідомленням є естетика та соціальний доказ (відгуки).

Етап декодування (сприйняття гостем) – це момент, коли гість інтерпретує отримане повідомлення через призму власних очікувань, досвіду та потреб. Наприклад, гість бачить фото вишуканого стейка (кодування) і декодує це як «тут дорого, але якісно» або «це ідеальне місце для святкування». Але якщо кодування було нечітким (наприклад, занадто складний шрифт на вивісці), декодування може бути помилковим (гість не зрозумів концепцію закладу). Кінцевий пункт – цільова аудиторія. Реакція отримувача визначає ефективність комунікації: або активна реакція (бронювання столика, візит до ресторану), або пасивна реакція (підписка на сторінку, збереження посту «на майбутнє») [5; 18].

Комунікаційні шуми (бар'єри) в комунікаційному процесі можуть бути технічні – поганий інтернет у гостя (не провантажилось меню), семантичні – незрозумілі назви страв у меню або конкурентні (велика кількість реклами інших ресторанів у стрічці Instagram, що відволікає увагу). У діджитал-середовищі зворотний зв'язок як елемент комунікації став миттєвим. Це лайки, коментарі, бронювання через Direct або відгуки в Google Maps. Саме через зворотний зв'язок ресторан розуміє, чи було його повідомлення декодовано правильно

Для формування цілісного уявлення про систему комунікацій підприємства в наукових дослідженнях її розглядають як сукупність інформаційних потоків, що забезпечують взаємодію організації з усіма групами стейкхолдерів [8; 16].

У структурі маркетингової політики цю систему поділяють на два взаємозалежні блоки: зовнішні та внутрішні канали (табл. 1.3). Ефективність комунікаційної системи залежить від ступеня інтеграції обох каналів. Внутрішні комунікації готують персонал до якісної реалізації обіцянок, які бренд транслює через зовнішні канали.



Рис. 1.3. Система комунікаційних каналів ресторанного закладу

Розрив у цих потоках призводить до когнітивного дисонансу у споживача та зниження лояльності персоналу. В умовах цифровізації межа між каналами стає проникною: наприклад, співробітники через власні профілі в соцмережах стають потужним каналом зовнішньої комунікації, що потребує розробки відповідних політик корпоративної етики та безпеки [23-25].

Ресторанний заклад взаємодіє з гостем на всіх етапах комунікаційного циклу: до відвідування- пошук інформації, вивчення відгуків, перегляд меню онлайн; під час відвідування – зустріч хостес, очікування замовлення, комунікація з персоналом; після відвідування – залишення відгуку, отримання пуш-повідомлень з акціями, повторне залучення.

1.2 Еволюція форм і методів управління комунікаціями під впливом цифровізації

У ресторанному бізнесі важливо враховувати етичні та культурні аспекти комунікацій. Комунікація має бути емпатичною, відповідати трендам на екологічність, підтримку місцевих виробників та інклюзивність. Адаптація ресторанного бізнесу до цифрового середовища потребує від менеджменту ресторанного закладу пошуку та розвитку форм комунікацій. Традиційні форми комунікації в ресторані базувалися на принципі монологу (заклад повідомляє – гість сприймає) та мали обмежене охоплення, спрямовані на масову аудиторію (білборди, листівки, оголошення в газеті), взаємодія – одностороння, зворотний зв'язок відтермінований (книга скарг).

Інструментарій та канали традиційних форм – це друковане меню, фізичні картки лояльності, радіореклама, вивіски. Управління репутацією при цьому формується довго і важко піддається вимірюванню - «сарафанне радіо» в межах кола спілкування гостя [42].

Інноваційні (цифрові) форми переходять до моделі діалогу та персоналізації, де комунікація стає безперервною. Вони орієнтовані на конкретного користувача (таргетована реклама, push-повідомлення).

Взаємодія відбувається в режимі реального часу через месенджери та коментарі. Інструментарій та канали цих форм – QR-меню, мобільні застосунки, чат-боти з штучного інтелекту, доповнена реальність для візуалізації страв. Управління репутацією здійснюється через онлайн-відгуки, які миттєво впливають на рейтинг закладу та стає системним (управління репутацією в інтернеті). Управління репутацією закладу стає системним завдяки інструментам управління репутацією в інтернеті, де ключову роль відіграє оперативний моніторинг та аналіз онлайн-відгуків на платформах Google Maps і TripAdvisor. Порівняльна характеристика двох форм комунікації у ресторанному бізнесі наведена у табл. 1.3 [37].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика форм комунікації у ресторанному бізнесі

Критерії	Традиційні форми (офлайн)	Інноваційні форми (офлайн)
Вектор комунікації	односторонній (від ресторану до гостя)	двосторонній (інтерактивний діалог)
Охоплення аудиторії	локальне (мешканці району, перехожі)	глобальне та таргетоване (за інтересами)
Носій інформації	паперовий, статичний (меню, флаєри)	цифровий, динамічний (екран смартфона)
Швидкість оновлення	низька (потребує передруку матеріалів)	миттєва (зміна ціни чи акції в один клік)
Зворотний зв'язок	опосередкований, важко вимірюваний	прямий, через лайки, коменти, рейтинги
Вартість контакту	висока (друк, логістика, оренда площ)	відносно низька (маркетинг в соціальних мережах або SMM-маркетинг, e-mail розсилки)
Аналітика	приблизна (опитування гостей)	точна (Big Data, наскрізна аналітика)

У сучасний період інноваційні форми не повністю заміщують традиційні, а інтегруються в них. Цей процес визначається як фіджитал (від англ. «physical» – фізичний та «digital» – цифровий)»:

- QR-коди на столах (поєднання фізичного місця з цифровим меню);
- геофенсинг (традиційна вивіска стає «цифровою», коли клієнт отримує сповіщення на смартфон, проходячи повз ресторан);

– гейміфікація лояльності (заміна паперових штампів «6-та кава у подарунок» на інтерактивні квести у мобільному застосунку).

Еволюція форм і методів управління комунікаціями під впливом цифровізації полягає у переході від управління «повідомленнями» до управління «досвідом». Ключовим вектором розвитку є інтеграція аналітичних можливостей штучного інтелекту з людиноцентрованим підходом, де головним активом стає довіра та персоналізована цінність.

Історично управління комунікаціями пройшло шлях від масового маркетингу до індивідуалізованої взаємодії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Історичні етапи трансформації управління комунікаціями

Етапи	Зміст
1. Доцифровий	панування лінійних моделей (модель Шеннона-Вівера). Комунікація мала односторонній характер: від бренду до мас. Основні інструменти: преса, ТБ, радіо
2. Перехідний/Web 1.0	поява перших корпоративних сайтів. Комунікація стає цифровою, але залишається статичною (монолог)
3. Цифровий/ Web 2.0 та 3.0	формування середовища співтворчості. Споживач стає активним учасником, що генерує контент

Замість сегментації за широкими демографічними ознаками управління базується на мікросегментації та поведінкових даних; перехід до омніканальності – на відміну від мультिकанальності, де канали існують окремо, омніканальність забезпечує безшовний досвід клієнта незалежно від точки контакту; автоматизація та алгоритмізація – сучасний маркетинг базується на автоматизації, де рутинні рішення щодо купівлі та показу реклами приймаються алгоритмами миттєво. Замість того, щоб маркетолог вручну налаштовував кожне оголошення, спеціальні програми самі вирішують, кому і коли показати рекламу. Наприклад, коли користувач заходить на сайт, алгоритми за частку секунди проводять аукціон і показують йому банер, який з найбільшою ймовірністю його зацікавить. Трансформація методів управління комунікаціями досягла свого апогею з інтеграцією технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Якщо раніше

автоматизація стосувалася переважно технічних аспектів розсилки повідомлень, то сучасний етап характеризується передачею інтелектуальних функцій – аналізу, прогнозування та генерації контенту – до алгоритмічних систем [3; 13; 45].

Традиційні методи сегментації аудиторії за соціально-демографічними ознаками (вік, стать, локація) вичерпали свою ефективність. Під впливом цифрових платформ управління комунікаціями перейшло до гіперперсоналізації. Алгоритми штучного інтелекту аналізують «цифрові сліди» користувача в реальному часі, дозволяючи брендам формувати унікальну пропозицію для кожного індивіда в момент найвищої готовності до взаємодії:

- динамічне ціноутворення та контент, що дозволяє змінювати візуальне оформлення сайту або текст рекламного оголошення залежно від попереднього досвіду конкретного відвідувача;

- предиктивне моделювання – на основі історичних даних нейронні мережі прогнозують ймовірність відтоку клієнтів або майбутню цінність клієнта, що дозволяє превентивно коригувати комунікаційну стратегію;

- впроваджується роботизація клієнтського досвіду (формуються чат-боти та віртуальні асистенти).

Сучасні системи управління комунікаціями базуються на моделях обробки природної мови (NLP – natural language processing), вони трансформувалися з простих інструментів передачі даних у когнітивні платформи завдяки інтеграції моделей обробки природної мови. Вони використовують механізми «уваги» для аналізу контекстуальних зв'язків у тексті, що дозволяє системі не просто розпізнавати слова, а розуміти семантичне навантаження та інтенцію (намір) мовця. Моделі обробки природної мови дозволяють перетворювати неструктуровані дані (діалоги в чатах, аудіозаписи, email) у структуровану аналітику [25; 34].

У ресторанному бізнесі системи на базі моделей обробки природної мови трансформують взаємодію з клієнтом з мануальної (ручної) у високотехнологічну інтелектуальну екосистему (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні системи управління комунікаціями на базі моделей обробки природної мови

Напрямок	Зміст	Модель обробки природної мови	Результат
1. Автоматизація інтерфейсів замовлення	замість стандартних кнопок додатка використовуються голосові та текстові боти	система проводить розпізнавання наміру. Наприклад, фраза «Хочу щось гостре без м'яса» інтерпретується як фільтр по тегах меню (вегетаріанське + чилі)	зниження навантаження на хостес та операторів кол-центрів
2. Глибока аналітика відгуків	ресторани оперують величезними масивами неструктурованих даних (відгуки в Google Maps, TripAdvisor, соцмережах)	використання аспектно-орієнтованого аналізу тональності. Система не просто каже «відгук хороший», а виділяє конкретні вектори: «кухня – 5/5», «сервіс – 2/5», «атмосфера – 4/5»	виявлення слабких місць (наприклад, систематичні скарги на швидкість подачі в конкретні години)
3. Персоналізація на основі NLP-профілювання	аналіз історії попередніх замовлень та коментарів клієнта для створення семантичного профілю вподобань	генерація персоналізованих оферів. Система «розуміє», що клієнт є прихильником певної дієти або інгредієнтів, і пропонує відповідні новинки меню	розширення меню
4. Інтелектуальне управління внутрішніми процесами	голосове управління кухнею. Обробка запитів постачальникам	кухарі можуть взаємодіяти з системою обліку голосом, не відволікаючись від приготування. Автоматичне розпізнавання рахунків-фактур та накладних, написаних у вільній формі, і занесення їх у складську програму	удосконалення системи обліку

Для ресторану система на базі моделей обробки природної мови – це інструмент перетворення тексту та мови в маркетингові дані та операційну ефективність. Розглянемо, наприклад, як саме алгоритми моделей обробки природної мови трансформують звичайне речення клієнта у чіткі команди для кухонної системи та бази даних. Механізм обробки складного замовлення

виглядає наступним чином. Коли клієнт каже: «Замовлю два веганські бургери без цибулі, але додайте подвійний сир, і доставте це якнайшвидше на Сумську, 10», система виконує наступні наукові операції:

- токенизація та парсинг (речення розбивається на окремі одиниці (токени), система визначає граматичні зв'язки, що до чого відноситься);
- вилучення сутностей – об'єкт (бургер), кількість (2), локація (вул. Сумська, 10);
- класифікація наміру (система ідентифікує тип запиту як розміщення замовлення та термінова доставка);
- обробка обмежень – це найскладніший етап. Система зіставляє «веганські» та «подвійний сир». Інтелектуальна реакція – якщо сир не веганський, система автоматично згенерує уточнююче запитання або попередить про невідповідність дієті [42-45].

У табл. 1.6 наведено порівняння традиційної системи та системи управління комунікаціями на базі моделей обробки природної мови.

Таблиця 1.6

Порівняльна таблиця систем управління комунікаціями на базі моделей обробки природної мови

Функція	Традиційна система	Система на базі NLP
Бронювання	вибір дати в календарі	розуміння фрази: «Стіл на п'ятьох біля вікна на вечір суботи»
Аналіз меню	статистика продажів (ABC-аналіз)	аналіз коментарів щодо кожної позиції (чому саме не подобається страва)
Підтримка	FAQ (питання-відповідь)	живий діалог з віртуальним асистентом у реальному часі

Використання таких моделей має практичні переваги для бізнесу, дозволяє ресторану отримати: зниження людського фактору (офіціант може забути про «без цибулі», а модель обробки природної мови фіксує це як жорстку умову в системі кухонних моніторів); динамічне ціноутворення (аналізуючи тональність попиту в чатах або коментарях, алгоритми можуть пропонувати менеджеру змінити ціни або додати акції в реальному часі); омніканальність (клієнт почав замовлення голосом у машині через інтеграцію

смартфону з автомобільною мультимедійною системою, а завершив у месенджері – моделі обробки природної мови зберігає контекст розмови незалежно від каналу) [50].

Сучасні моделі в ресторанній сфері зараз активно навчаються розуміти місцевий діалект та гастрономічний сленг (наприклад, різницю між «прожарка медіум»), що раніше було доступно лише досвідченим офіціантам.

Генеративний штучний інтелект стає інструмент контент-менеджменту. Поява моделей на кшталт GPT-4, Midjourney радикально змінила форми створення повідомлень. Процес виробництва контенту еволюціонував від індивідуальної творчості копірайтера до промислового: можливість генерації тисяч варіантів персоналізованих e-mail розсилок або постів для соцмереж за лічені секунди, зниження бар'єру входу для малого бізнесу, який отримує доступ до високоякісного візуального та текстового контенту без залучення великих агентств. Еволюція методів управління несе в собі нові проблеми (рис. 1.4).

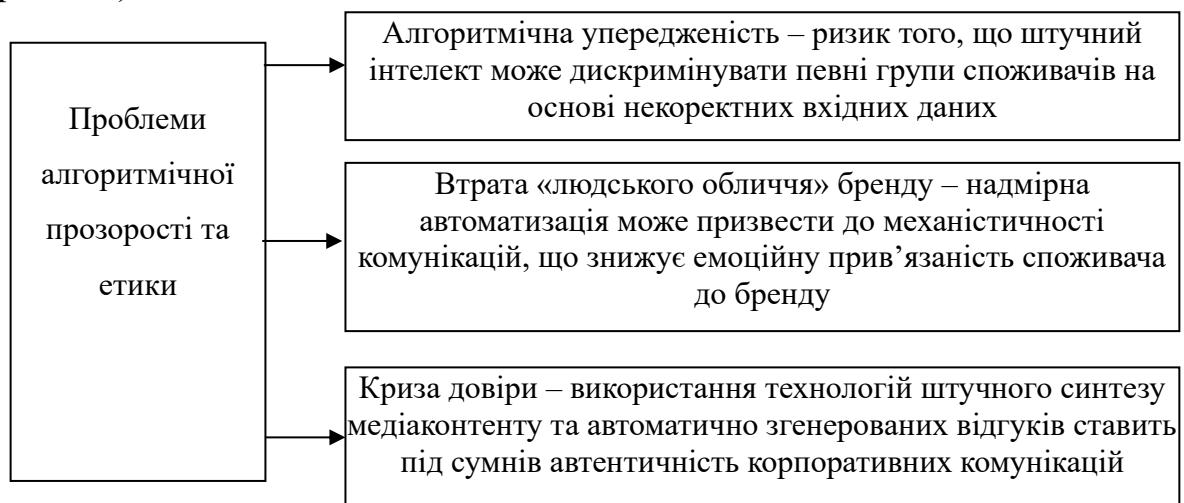


Рис. 1.4. Проблеми алгоритмічної прозорості та етики

Ресторанний бізнес за період 2023-2025 р.р. став одним із найбільш активних полігонів для впровадження штучного інтелекту. Цифровізація тут перейшла від «QR-меню» до складних екосистем, що керують кухнею, закупівлями та лояльністю клієнтів. Згідно зі звітами National Restaurant

Association та Square [17], динаміка впровадження рішень на основі штучного інтелекту виглядає наступним чином (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Впровадження рішень на основі штучного інтелекту в ресторанному бізнесі, %

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Використання штучного інтелекту в операціях (AI / автоматизації)	45	62	76
Впровадження прогнозування на основі штучного інтелекту	18	35	52
Частка замовлень через інтерфейси штучного інтелекту	12	24	41
Зниження витрат на персонал	-3	-8	-15

Ключовими напрямками трансформації управління на основі штучного інтелекту можна вважати: управління попитом та закупівлями; автоматизація клієнтських комунікацій та замовлень за допомогою технологій на базі штучного інтелекту; роботизація кухні та сервісу [19].

У 2025 р. провідні мережі використовують автоматизовану аналітику для мінімізації харчових відходів. Системи на основі штучного інтелекту дозволяють зменшити обсяг списань продуктів на 25-30 %. Штучний інтелект аналізує погоду, локальні події, історичні дані продажів і автоматично формує замовлення постачальникам [21; 26; 32; 38; 47]. Голосові асистенти та чат-боти стали стандартом для ресторанів швидкого обслуговування. Став переломним для впровадження голосового штучного інтелекту на лініях видачі 2024 р. Точність розпізнавання мови в умовах шуму сягнула 95 %. При замовленні через додаток штучний інтелект пропонує страви на основі попередніх уподобань, що збільшує середній чек на 15-20 %.

Хоча повноцінні кухарі-роботи все ще є дорогими, автоматизація окремих процесів стала масовою. Розумні екрани, що пріоритезують замовлення для кур'єрів та гостей у залі, скорочуючи час очікування на 20 %. В Україні та світі активно зростає кількість сервісних роботів для доставки

страв від кухні до столика, що дозволяє одному офіціанту обслуговувати на 40% більше столів [43].

Впровадження штучного інтелекту породжує зміни в маркетингу та лояльності. Традиційні бонусні картки замінюються на динамічну лояльність: штучний інтелект сегментує гостей не за «знижкою», а за поведінкою. Наприклад, якщо гість перестав заходити на каву вранці, система автоматично надсилає йому саме на цей час індивідуальний оффер – персоналізовану комерційну пропозицію, розроблену під конкретного клієнта на основі аналізу його вподобань, попередніх покупок, поведінки та потреб; ресторатори використовують штучний інтелект для аналізу картографічному сервісі Google Maps та соціальних мереж. Це дозволить автоматизувати збір зворотного зв'язку від гостей, проводити семантичний аналіз відгуків, оперативно виявляти слабкі місця у сервісі та адаптувати маркетингову стратегію під актуальні запити споживачів у діджитал-середовищі. Система автоматично виявляє приховані закономірності – прихильності (наприклад, «у вівторок ввечері довго несуть напої») і сповіщає менеджера.

Трансформація просування в діджитал-середовищі зміщує акцент з прямого продажу на побудову довіри. Використання штучного інтелекту дозволяє ресторану бути «розумним» і вчасним, а робота з лідерами думок забезпечує необхідну «людяність» та соціальний доказ, що разом створює високу ефективність у залученні сучасного споживача.

1.3 Цифрові тренди сучасного українського ринку ресторанних послуг

У сучасних умовах функціонування вітчизняного ринку ресторанних послуг інтеграція технологій штучного інтелекту переходить зі статусу конкурентної переваги до категорії критично необхідних інструментів забезпечення життєздатності бізнесу. Ключовими макроекономічними чинниками, що зумовлюють активну діджиталізацію управлінських процесів,

виступають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці та необхідність підвищення рівня енергоефективності підприємств.

На основі аналізу галузевої практики виділено три стратегічні напрями оптимізації операційної діяльності ресторанів за допомогою технологій штучного інтелекту (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Стратегічні напрями оптимізації операційної діяльності ресторанів за допомогою технологій штучного інтелекту

У ресторанному бізнесі еволюція методів управління змістилася від «гостинності як мистецтва» до «технологічної гостинності». Штучний інтелект тут виконує роль не заміни людини, а оптимізатора ресурсів (часу, продуктів, енергії), що критично для маржинальності бізнесу в умовах кризи.

Український контекст цифрової трансформації є унікальним у світовій практиці, оскільки він демонструє безпрецедентну стійкість та прискорення технологічного розвитку в умовах повномасштабної війни. Фактично здійснюється перехід від «сервісної цифровізації» до «цифровізації як інструменту національного виживання» [39].

Розвиток і трансформація методів та форм управління комунікаційною діяльністю організацій ресторанного бізнесу в Україні відбуваються під впливом безпрецедентних макроекономічних, політико-правових та соціокультурних чинників воєнного стану. У зазначених умовах цифровізація середовища функціонування підприємств індустрії гостинності перейшла з категорії додаткових конкурентних переваг до статусу базового інституційного фундаменту забезпечення життєздатності, безперервності та соціально-економічної стійкості бізнесу. Сучасна діджитал-екосистема України демонструє унікальний механізм взаємодії між державними інституціями, громадянським суспільством, волонтерським рухом та приватним капіталом, що безпосередньо реконструює класичні підходи до менеджменту організацій. Системний аналіз вітчизняної практики дозволяє виокремити ключові вектори та специфічні прояви цієї трансформації.

Важливим чинником формування зовнішнього комунікаційного середовища для суб'єктів ресторанного ринку стала масштабна еволюція державної екосистеми «Дія». Протягом кризового періоду зазначена платформа трансформувалася з сервісу надання базових адміністративних послуг у комплексний інструмент стратегічних комунікацій між державою та суспільством. Висока адаптивність сервісів, виражена у швидкому впровадженні специфічних воєнних інструментів, таких як програми фінансової підтримки суб'єктів господарювання та населення «є-Підтримка», механізми компенсації за пошкоджене майно «є-Відновлення», а також цифрові інструменти верифікації внутрішньо переміщених осіб, дозволила зберегти та адаптувати соціальний контракт у цифровому форматі.

Особливе наукове значення має процес повної діджиталізації ідентифікації громадян. Україна стала першою державою на світовому рівні, де цифрові паспорти та інші посвідчення особи в електронному вигляді отримали аналогічну юридичну силу, що й паперові чи пластикові відповідники. В умовах масової вимушеної міграції персоналу та втрати фізичних носіїв документів це рішення мінімізувало ризики зупинки кадрового діловодства та адміністрування в ресторанній сфері. Крім того, інтеграція інструментів прямої мобілізації фінансових ресурсів (придбання військових облігацій) безпосередньо у мобільний застосунок сформувала нову парадигму корпоративної соціальної відповідальності, де ресторани мережі отримали можливість інтегрувати свої комунікаційні кампанії у загальнодержавні цифрові програми.

Паралельно з державними цифровими інструментами відбулася інституціоналізація волонтерських комунікацій, які трансформувалися від хаотичних та стихійних проявів до рівня високопрофесійного цифрового менеджменту. Українське волонтерське середовище створило унікальну, архітектурно гнучку модель горизонтальних цифрових комунікацій. Фундаментальним етапом цього процесу стала платформізація благодійних зборів та перехід від використання персональних платіжних карток до спеціалізованих фінтех-рішень, серед яких ключове місце посів інструмент «Банка» від Monobank. Це забезпечило прозорість фінансових потоків, високий рівень суспільної довіри та впровадження інноваційних ігрових механік (гейміфікації) у процесі залучення коштів.

У цьому контексті провідні соціальні мережі (Telegram та Instagram) де-факто перетворилися на оперативні комунікаційні штаби швидкого реагування. Традиційні ланцюги прийняття рішень та логістики скоротилися до кількох годин (від моменту фіксації запиту до моменту закупівлі та постачання). Важливою складовою цього руху стало формування об'єднань дослідників, аналітиків, які займаються аналізом на основі відкритих джерел. Вони використовують відкриті цифрові дані для аналізу ризиків, розвідки та

системної боротьби з дезінформацією. Підприємства ресторанного бізнесу оперативно інтегрували свої маркетингові та комунікаційні підрозділи у цю структуру, використовуючи власні медійні ресурси та авторитет брендів для масштабування соціально значущих ініціатив.

Питання забезпечення безперервності бізнес-процесів у ресторанній індустрії зумовило перехід на якісно новий рівень технологічної та комунікаційної автономності, що в науковій літературі отримало дефініцію «ефект Starlink». Фізичні загрози руйнування інфраструктури та критичні ризики блекаутів змусили менеджмент ресторанів провести масову децентралізацію корпоративних даних, яка виявилася у переході на хмарні сховища та сервери, розташовані за межами географічних кордонів країни. Комунікаційна стійкість, забезпечена інтеграцією систем супутникового зв'язку Starlink та альтернативних джерел живлення, трансформувала об'єкти ресторанного бізнесу у критично важливі хаби соціальної інфраструктури – так звані «пункти незламності». Зазначений процес докорінно змінив психологію споживчої поведінки, сформувавши унікальну модель лояльності – «лояльність через безпеку, стабільність та доступність». Клієнт почав сприймати ресторан не лише як місце задоволення фізіологічних та соціокультурних потреб, а як безпечне цифрове робоче та комунікаційне середовище [25; 32; 45].

У свою чергу, загальна діджиталізація комунікацій призвела до того, що менеджмент підприємств став невід'ємною частиною архітектури національної кібербезпеки та інформаційного спротиву. Активне залучення цивільного населення до оборонної комунікації через спеціалізовані державні чат-боти (наприклад, «є-Ворог») для фіксації пересувань сил супротивника продемонструвало високий рівень згуртованості суспільства. Водночас необхідність функціонування офіційних державних та корпоративних каналів комунікації у режимі 24/7 з метою оперативного спростування дезінформаційних та маніпулятивних фейків суттєво підвищила загальний рівень медіаграмотності як працівників, так і споживачів ресторанних послуг.

Для керівників ресторанних мереж це актуалізувало завдання жорсткого контролю кібергігієни, захисту персональних даних клієнтів у базах системи клієнтського сервісу та побудови антикризових комунікаційних стратегій, стійких до кібератак та інформаційно-психологічних операцій.

Безпосередня проекція загальнонаціональних цифрових трендів на мікроекономічний рівень ресторанного господарства викликала глибоку внутрішню трансформацію сервісних моделей та операційного менеджменту. Першочерговим проявом став тотальний перехід на безготівкові розрахунки, цифрові чайові та безконтактні меню (QR-коди). Цей процес, який спочатку стимулювався дефіцитом паперової готівки у перші місяці кризи та санітарно-гігієнічними міркуваннями, трансформувалася у стійку споживчу звичку, що дозволяє закладам суттєво знижувати трансакційні витрати та оптимізувати час обслуговування.

Найбільш значущою трансформацією щодо теми дослідження є зміна функціонального навантаження систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Маркетингові інструменти, які раніше використовувалися виключно для стимулювання збуту, підвищення середнього чека та нарахування бонусів, було переорієнтовано на вирішення завдань соціального менеджменту. На основі наявних клієнтських баз даних та комунікаційних каналів ресторани почали здійснювати чітку координацію волонтерських проєктів, логістику забезпечення безкоштовним харчуванням підрозділів Збройних Сил України, медичних установ, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених верств населення. Таким чином відбулася конверсія суто комерційних маркетингових технологій у дієві інструменти гуманітарної логістики та соціальної комунікації.

Отже, можна констатувати, що сучасний український досвід репрезентує унікальний світовий феномен, де цифровізація під час масштабної кризи перестає бути технологічною «надбудовою» і перетворюється на базовий організаційний фундамент життєдіяльності суспільства та бізнесу. Ключовими факторами вітчизняного цифрового ресторанного контексту є

екстремально висока швидкість імплементації інноваційних управлінських рішень (коли розробка та впровадження нових комунікаційних форм займає дні замість місяців), безпрецедентний рівень довіри користувачів до цифрових інструментів, а також стійка тристоронній взаємовплив між державним сектором, волонтерськими рухами та приватними ресторанными підприємствами через єдині цифрові канали взаємодії [14; 18; 26].

Лідерами українського ринку, які задають стандарти цифрової трансформації лояльності, можна назвати три суб'єкта: холдинг емоцій «!FEST», «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» (GastroFamily) та мережа супермаркетів «Сільпо» [21].

Холдинг емоцій «!FEST» – це унікальна львівська компанія, що працює у сфері ресторанного бізнесу, туризму, освіти та медіа. Заснована у 2007 р. А. Худо, Ю. Назаруком та Д. Герасімовим, вона стала відомою завдяки створенню концептуальних закладів, де головним продуктом є не просто їжа, а емоції та легенда. Головна фішка холдингу – «економіка вражень». Вони не просто відкривають кафе, вони створюють туристичні атракції. У їхніх закладах завжди є історія, актори (офіціанти в образах) та певний ритуал (пароль на вході, шоу з подачею страв тощо). Багато концепцій «!FEST» викликали бурхливі дискусії в суспільстві через свій провокативний характер, але саме це допомогло їм стати невід'ємною частиною сучасного бренду Львова [25]. Це еталонний приклад того, як емоційна концепція перетворюється на цифрову валюту. Трансформація, замість відсоткових знижок вони ввели внутрішню валюту («бофони»). Фішка – мобільний застосунок інтегрований із геолокацією. Коли ви заходите в «Криївку» або «Львівську майстерню шоколаду», застосунок «бачить» вас і нараховує бали. Кейс ілюструє гейміфікацію та емоційний зв'язок. Бофони сприймаються не як знижка, а як «спільна гра» з брендом.

«Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» (GastroFamily) – це одна з найбільших та найвпливовіших ресторанных компаній України. Якщо «!FEST» – це про львівський колорит та легенди, то Борисов – це про

технологічність, швидкість та демократизацію делікатесів. У контексті дослідження цифрової трансформації методів і форм управління ресторанним бізнесом в Україні показовим є досвід його стратегічного розвитку. Зазначена бізнес-структура репрезентує інноваційну для вітчизняного ринку концепцію «люксового кежуалу», фундаментальна маркетингова сутність якої полягає у демократизації споживання делікатесних сегментів продукції (зокрема, морепродуктів, преміальних страв з м'яса та устриць) шляхом оптимізації операційних процесів та комунікаційних каналів. На відміну від інших великих гравців ринку, зокрема Холдингу емоцій «!FEST», чия стратегія управління комунікативною діяльністю акцентована на інсценуванні унікальних вражень, подієвому маркетингу та туристичному складнику (шоу-маркетинг), «GastroFamily» фокусує свій менеджмент на технологізації продукту, швидкості сервісного циклу (цільовий показник приготування замовлення становить до 300 секунд) та агресивній ціновій політиці низького стартового чека.

Архітектура брендів «GastroFamily», що об'єднує понад 80 діючих об'єктів, диференційована на два стратегічні рівні, кожен з яких підпорядкований єдиній системі комунікацій. Перший рівень репрезентує концепцію, орієнтовану на високоінтенсивний потік споживачів. Сюди відносяться такі монопродуктові та спеціалізовані суббренди, як перша вітчизняна мережа сидерій «Білий Налив» (з фіксованим низьким ціноутворенням на сидр, устриці та швидкі закуски), «БПШ» (Біляш, Пончик, Шаурма), що здійснює модернізацію локального стріт-фуду, «Mushlya» (демократичний формат швидкого обслуговування з акцентом на морепродукти) та «Dogz & Burgerz». Другий рівень охоплює класичні ресторани високої кухні, які виконують функцію іміджевих маркерів мережі. До них належать ресторан сучасної української кухні «Канапа», гастрономічно-мистецький простір «Остання Барикада» (з орієнтацією на актуалізацію національної ідентичності), азійський стейк-хаус «Oхота на Ovets» та гастрономічний бар «Барсук».

Сучасний етап еволюції організаційної структури «GastroFamily» (2025-2026 р.р.) характеризується переходом до інтегрованих просторів та масштабною інтернаціоналізацією бізнесу. Проявом просторової інтеграції є розвиток унікальних форматів фуд-холів («GastroFamily Food Market»). У межах єдиної локації об'єднуються від 5 до 7 брендів мережі, що дозволяє споживачеві комбінувати замовлення з різних концепцій в одному комунікаційному просторі. Водночас холдинг здійснює активну експансію на європейські ринки (Польща, Португалія, Словаччина, Велика Британія), виступаючи експортером українських ресторанных технологій та цифрових моделей управління в межах міжнародного діджитал-середовища.

Головна цінність трансформації менеджменту «GastroFamily» полягає в переведенні управління клієнтським досвідом на засади екосистемного підходу та впровадженні концепції «Ресторан у смартфоні». Організація спромоглася об'єднати різнопланові формати (від класичного «GastroRock» до демократичної «Mushlya») у єдине цифрове середовище. Центральним елементом цієї екосистеми став фірмовий мобільний застосунок, який трансформувач архітектуру взаємодії зі споживачем. Впровадження функцій замовлення «на зараз» або «на виніс» дозволило мінімізувати фізичне очікування в закладах та ліквідувати черги біля касових зон, суттєво підвищивши пропускну спроможність об'єктів та оптимізувавши навантаження на лінійний персонал.

Важливим компонентом екосистемного управління в діджитал-середовищі є функціонування інтегрованої системи клієнтського сервісу, яка працює за вектором утримання клієнта всередині загального пулу брендів мережі. Алгоритми системи здійснюють перманентний (безперервний) аналіз транзакційної історії та поведінкових переваг користувача. На основі зібраних даних система клієнтського сервісу автоматично генерує персоналізовані маркетингові пропозиції та компліменти (наприклад, безкоштовні позиції з меню «Mushlya» чи «Білого Наливу»), стимулюючи крос-споживання. Таким чином, якщо споживач втрачає інтерес до одного формату, цифрові

комунікації переорієнтовують його на інший бренд холдингу, замикаючи життєвий цикл клієнта всередині єдиної екосистеми «GastroFamily».

Стратегічний досвід «GastroFamily» демонструє перехід від дискретного управління окремими ресторанными одиницями до створення консолідованих цифрових платформ. Це доводить, що автоматизація операційних процесів у поєднанні з прогнозною аналітикою система клієнтського сервісу дозволяє не лише нівелювати кризові явища на ринку, але й успішно масштабувати бізнес-моделі на міжнародному рівні, трансформуючи традиційні сервісні підходи у високотехнологічні діджитал-рішення [18; 24; 35].

У сучасній системі вітчизняного ринку послуг спостерігається тенденція до міжгалузевої взаємодії, яскравим прикладом якої є діяльність мережі супермаркетів «Сільпо» (входить до складу торгово-промислової групи «Fozzy Group»). Зазначений суб'єкт господарювання вийшов за межі класичного ритейлу, активно інтегрувавши в операційну модель власні ресторанны формати. Ці заклади функціонують як безпосередньо всередині торгових залів, так і у вигляді автономних об'єктів (наприклад, ресторан «Le Grill»). Ключовою управлінською перевагою такої моделі є об'єднання масштабної торгової інфраструктури та інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами «Власний рахунок», яка виступає однією з найпотужніших аналітичних платформ в Україні.

У межах ресторанных зон супермаркетів реалізовано концепцію мультиформатності, що дозволяє консолідувати в єдиному комунікаційному просторі кілька автентичних кухонь світу: від випікання піци у дров'яних печах та функціонування суші-барів до гриль-меню та страв азійської кухні. Специфічною рисою сервісної моделі є усунення традиційних міжгалузевих бар'єрів через впровадження інструментів крос-маркетингу. Зокрема, споживачам надається можливість придбання алкогольної продукції безпосередньо з роздрібних полиць супермаркету для подальшого споживання в ресторанный зоні з мінімальною ставкою збору за обслуговування або за роздрібною ціною. Крім того, операційний цикл ресторанных форматів

інтегрований із вітринами свіжої продукції магазину, що дозволяє кухарям здійснювати індивідуальне приготування обраних клієнтом сирих м'ясних чи рибних напівфабрикатів у реальному часі [14].

Цифрова трансформація методів управління в ресторанных форматах «Сільпо» базується на використанні прогнозної аналітики та алгоритмів штучного інтелекту. Завдяки акумуляції масивів Big Data через програму «Власний рахунок», система здійснює глибокий аналіз поведінкових патернів та хронології трансакцій кожного споживача. Процес управління комунікаціями переходить на рівень гіперперсоналізації: якщо математичний алгоритм фіксує стійку циклічність у поведінці клієнта (наприклад, регулярне придбання кави у ранкові години), мобільний застосунок автоматично генерує та надсилає таргований купон на компліментарний продукт (наприклад, круасан) саме у прогнозований проміжок часу відвідування закладу. Цей досвід доводить, що інтеграція ритейл-даних та ресторанного сервісу дозволяє досягти максимальної точності маркетингових комунікацій.

За результатами узагальнення теоретичних та практичних матеріалів з теми роботи [11-13; 15-17; 19; 27] можна констатувати, що діджиталізація трансформувала класичну комунікаційну модель ресторанного бізнесу з лінійної («ресторан – масовий споживач») у мережеву, інтерактивну та багаторівневу структуру. Визначальним вектором розвитку став повний перехід від масових, недиференційованих рекламних кампаній до персоналізованого, безперервного діалогу. При цьому цифрові канали, а також мобільні месенджери, трансформувалися у первинну точку контакту з потенційним клієнтом, яка формує споживчий вибір задовго до моменту фізичного відвідування та замовлення в закладі.

Традиційна межа між фізичним офлайн-обслуговуванням у залі ресторану та віртуальною онлайн-комунікацією повністю нівелюється завдяки впровадженню інноваційних фіджитал-інструментів, таких як інтерактивні QR-меню, термінали самообслуговування та безконтактні мобільні платежі. Зазначена взаємодія дозволяє підприємствам ресторанного господарства не

лише оптимізувати структуру операційних витрат, скоротити тривалість сервісного циклу та знизити навантаження на персонал, а й радикально розширити масиви маркетингової інформації. Збір та аналіз детальних даних про уподобання та поведінку кожного гостя здійснюється автоматично в режимі реального часу безпосередньо під час обслуговування.

Аналіз передових практик лідерів вітчизняного ринку, зокрема досвіду «GastroFamily», Холдингу емоцій «!FEST» та ресторанних форматів мережі «Сільпо», підтверджує системну відмову від традиційних дисконтних (знижкових) систем на користь сучасного маркетингу системи клієнтського сервісу та прогнозної аналітики. Мобільні застосунки брендів трансформуються у центральну цифрову екосистему ресторану. Вона легко поєднує в собі гнучкі програми винагород, механізми гейміфікації (ігрової взаємодії) та прямі канали зворотного зв'язку, що у комплексі дозволяє максимізувати показник життєвого циклу клієнта за рахунок індивідуалізації комерційних пропозицій.

Репутаційне управління в інтернет-середовищі набуло статусу надзвичайно важливого нематеріального активу ресторанного підприємства. У сучасних умовах загальної діджиталізації менеджмент комунікацій зміщується у площину управління репутацією в інтернеті. Безперервний контроль та адміністрування «цифрового сліду» закладу на картографічних сервісах Google Maps, спеціалізованих міжнародних агрегаторах та у соціальних мережах виступає пріоритетним та найбільш дієвим методом управління споживчим попитом. Це зумовлено тим, що інструменти соціального доказу, виражені в об'єктивних відгуках та незалежних рейтингах реальних користувачів, мають значно вищий коефіцієнт довіри та впливу на поведінку сучасного споживача, ніж традиційні інструменти прямої реклами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

2.1 Загальна характеристика та позиціонування ресторану на ринку HoReCa м. Львів

«Ресторація Бачевських» є одним із ключових об'єктів гастрономічного ландшафту Львова, що представляє преміальний сегмент ринку HoReCa. Заклад входить до складу «Kumpel Group» і базується на концепції відродження історії львівської індустрії гостинності та славетного бренду горілкової продукції родини Бачевських.

Ресторація «Бачевських» – знакова локація у центрі Львова (вул. Шевська), що приймає гостей з 2015 р. Заклад розрахований на 240 посадкових місць та вирізняється розмаїттям тематичних просторів.

Розподіл залів та місткість:

- оранжерея: найбільша локація (300 м²) на 92 місця;
- Жидівська зала: 30 місць (40 м²);
- наливкові зали: сумарно 48 місць;
- балконна зала: камерний простір на 20 місць (26 м²).

Відкриті зони: дві тераси (по 22 місця кожна) та зовнішній літній майданчик на 31 місце. Ресторанація «Бачевських» продовжує історію легендарної родини, яка ще у 1782 р. відкрила першу у світі фабрику з масового виробництва горілки. Сьогодні заклад є справжнім осередком галицької гостинності, де поєднуються кулінарні традиції українців, поляків, євреїв та народів Європи. В меню ви знайдете як м'ясні шедеври за старовинними рецептами, так і вишукані вегетаріанські страви.

Основні інтер'єри ресторану «Бачевських» наведено на рис. 2.1-2.2 [45].



Рис. 2.1. Балконні зали ресторану



Рис. 2.2. Тераса ресторану

Аналіз фінансової звітності (табл. 2.1, рис. 2.3-2.4) дозволяє простежити, як комунікаційна політика та адаптивність закладу впливали на його життєздатність.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ресторану

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, тис. грн.	11266,0	9821,0	14790,0	15102,0	16850,0
Чистий прибуток, тис. грн.	260,0	-353,0	1887,0	1385,0	1550,0
Активи, тис. грн.	9478,0	9077,0	9286,0	9821,0	10200,0
Зобов'язання, тис. грн.	1009,0	1011,0	1732,0	881,0	870,0
Кількість співробітників, осіб	32	22	22	18	18

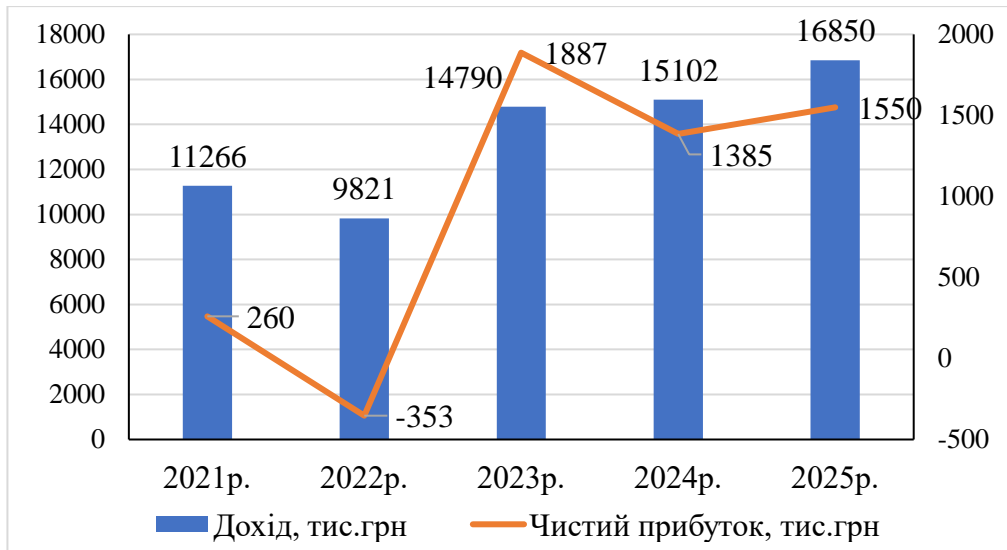


Рис. 2.3. Дохід та чистий прибуток ресторану, тис. грн.

Можна охарактеризувати як період стабілізації 2021 р. Дохід склав 11,27 млн. грн. при чистому прибутку 260 тис. грн. Це був період виходу з пандемічних обмежень.

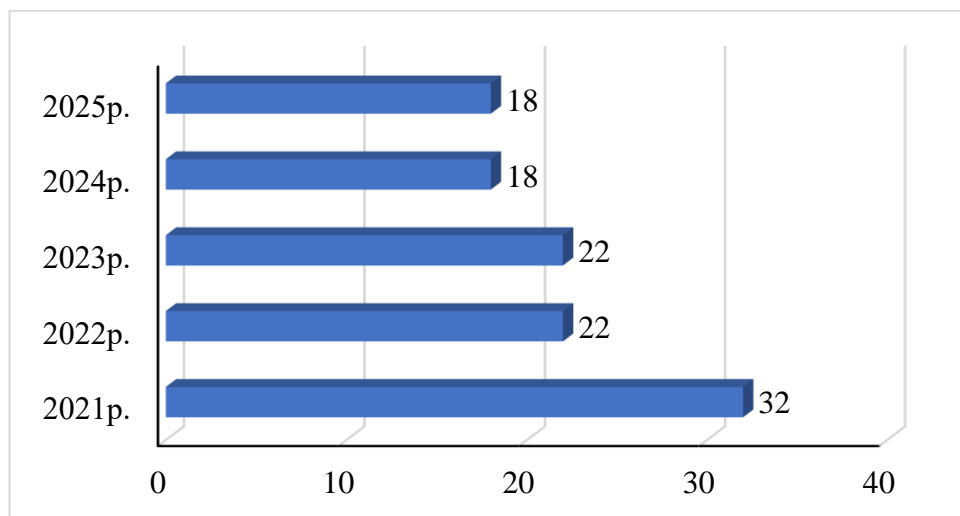


Рис. 2.4. Кількість співпрацівників, осіб

Кризовий для ресторанного підприємства став 2022 р. – початок повномасштабного вторгнення спричинив падіння доходу до 9,82 млн. грн. та призвів до збитку у розмірі -353 тис. грн. У цей час комунікація була зосереджена на безпеці та соціальній відповідальності.

Відновлення та зростання розпочинається з 2023 р. У 2023 р. дохід

стрімко зріс до 14,79 млн. грн (прибуток 1,89 млн. грн.). Станом на 2024 р. позитивна динаміка зберігається: дохід сягнув 15,1 млн. грн. Таке зростання на 34% порівняно з довоєнним періодом свідчить про успішну трансформацію маркетингових повідомлень, які змогли залучити нові сегменти аудиторії. А у 2025 р. динаміка зберігається - зростає дохід і чистий прибуток. збитковим був 2022 р. (-353 тис. грн.), що пояснюється шоковим станом ринку. Однак відновлення прибутку до 1,89 млн. грн у 2023 р. та стабілізація на рівні 1,55 млн. грн у 2025 р. підтверджують ефективність стратегії оптимізації витрат та перегляду комунікаційних інструментів.

Помітна трансформація штату – від 32 осіб у 2021 р. до 18 осіб у 2025 р. Це свідчить про автоматизацію процесів та зміну підходів до внутрішньої комунікації та управління персоналом. Підтверджується ефективність обраної стратегії, якщо у 2021 р. 32 людини генерували 11,2 млн. грн, то у 2025 р. генерують вже 16,8 млн. грн. Це ключовий показник росту продуктивності праці. Показники 2025 р. демонструють, що заклад повністю подолав наслідки спаду 2022 р. і вийшов на траєкторію стабільного зростання.

«Ресторація Бачевських» позиціонує себе не просто як заклад харчування, а як охоронець галицької буржуазної культури. Ключові векторами позиціонування виступають історична спадщина та ексклюзивність, атмосферність та локація. Історична спадщина та ексклюзивність – комунікація будується навколо бренду горілки J.A. Waszewski, що додає закладу елітарності та «легендарності». Родина Бачевських – засновники першої у світі промислової горілчаної фабрики, що дає закладу право на статус «спадкоємця традицій», що приваблює інтелектуальну та заможну аудиторію. Атмосферність (позиціонування через візуальні образи) оранжерея, живі птахи, фортепіанна музика. Це створює «інстаграмність», що є ключовим у сучасній комунікаційній політиці. Сніданки у форматі «шведської лінії» під супровід піаніста стали самостійним комунікаційним продуктом, що створило ефект «черги», що в маркетингу працює на підвищення престижності закладу. Локація як символ –

розташування у центрі Львова (вул. Шевська) робить його обов'язковим пунктом для відвідування туристами (так званий «Must-visit spot»).

Для ресторанного закладу «Ресторація Бачевських» характерна Буржуазна галицька кухня – це кулінарна культура Львова та Галичини часів Австро-Угорщини (кінець XIX – початок XX століття). Це кухня заможних містян («буржуа»), яка виникла на перетині українських традицій та вишуканої європейської моди.

Мікс цих культур – поєднання українських продуктів, польської ситності, австрійської витонченості (десерти) та єврейських прянощів. Це не проста селянська їжа (як каша чи сало), а складні страви з використанням дорогих інгредієнтів: вершків, вина, спаржі, дичини, екзотичних спецій.

Існує в буржуазній галицькій кухні й культ подачі: велику увагу приділяється сервіруванню, естетиці столу та ритуалам (наприклад, обов'язкова кава з тістечком у цукерні).

Ключовими стравами цієї кухні завжди вважали зупи (супи) – росіл (прозорий бульйон), цибулевий суп або суп зі зморшків (грибів); м'ясо – віденський шніцель, телятина у вершках, дичина під ягідними соусами; випічка та десерти (найголовніше) – Галицький сирник, яблучний штрудль, торт «Захер», пляцки та розкішні перекладанці. Кухню називають «буржуазною», тому що вона була символом міського добробуту.

Це кухня господинь, які мали час і кошти на складні рецепти, вишукані прийоми гостей та походи до ресторацій.

На трансформацію політики ресторанного закладу «Ресторація Бачевських» впливають певні фактори (табл. 2.2).

Львівський ринок HoReCa характеризується надвисокою щільністю концептуальних закладів. «Ресторація Бачевських» займає нішу «вишуканої галицької класики», дистанціюючись від «демократичного епатажу» (як у холдингу «!FEST») та «суворого традиціоналізму».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз позиціонування на ринку Львова

Сильні сторони	Слабкі сторони
– унікальна історична концепція та сильний бренд	– зниження чисельності персоналу, що може спричинити ризики для якості сервісу при пікових навантаженнях
– висока лояльність клієнтів	– висока залежність від туристичного потоку
– стабільне зростання доходу в останні роки	
Можливості	Загрози
– вихід на нові цифрові платформи (TikTok, Reels)	– нестабільність енергосистеми
– розвиток власного мерчу (це своєрідний «пароль»)	– зниження купівельної спроможності через тривалу війну
– посилення комунікації навколо «безпечного простору» (наявність укриттів)	– відтік кваліфікованих кадрів
– розвиток гастротуризму для внутрішньо переміщених осіб	– висока конкуренція в преміум-сегменті HoReCa Львова
– впровадження нових цифрових сервісів лояльності	

У табл. 2.3 представлено характеристику параметрів позиціонування аналізованого ресторану.

Таблиця 2.3

Характеристика параметрів позиціонування ресторану

Параметри позиціонування	Характеристика для ресторанного закладу «Ресторація Бачевських»
Цільова аудиторія	туристи (60%), місцева бізнес: еліта (30%), експати* та дипломати (10%)
Цінова категорія	вище середнього / преміум
Ключове повідомлення	«Львів, якого ви не знали, але завжди мріяли побачити»
Основний актив	репутація та впізнаваність, підкріплена активами 10,2 млн. грн.

* експат – людина, яка тимчасово або постійно живе в іншій країні, але зазвичай зберігає громадянство своєї рідної держави.

Основними конкурентами в преміальному та концептуальному сегментах станом на 2024-2025 р. р. є заклади холдингу «!FEST» – «Криївка», «Реберня», а також автономні преміум-ресторани – «36По», «Mons Pius», «Kilinski» (Додаток А).

У табл. 2.4 наведено порівняльну характеристику за ключовими критеріями комунікаційної політики.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика ресторанного закладу «Ресторація Бачевських»
та головних конкурентів

Критерій порівняння	«Ресторація Бачевських»	«Криївка» (!FEST)	«36По»	«Mons Pius»
Основна концепція	буржуазна галицька кухня, спадщина родини	військово-патріотична легенда, УПА	сучасний ф'южи, акваріум, розкіш	м'ясний ресторан у дворику колишнього банку
Стиль спілкування	елегантний, гостинний, децю ностальгійний	епатажний, провокативний, партизанський	сучасний, стриманий, статусний	класичний, орієнтований на поціновувачів вина та м'яса
Ключовий комунікаційний «магніт»	легендарні сніданки під фортепіано	таємний вхід («Гасло»), автентична зброя	найвищий в Україні акваріум, вид на площу Ринок	камерна атмосфера старовинного Львова, затишний дворик
Середній чек	300-600 грн	300-500 грн	500-800 грн	450-750 грн
Digital-комунікації	естетичний Instagram (фокус на деталі інтер'єру та страви)	висока віральність (користувачі самі генерують контент)	акцент на відео-контенті та панорамних видах	стримані соцмережі, фокус на GogleMaps та відгуках
Рейтинг (на основі відгуків 2025 р.)	4,7	4,6	4,5	4,6

Ресторанне підприємство «Ресторація Бачевських» має лідерство в ніші «Елегантність». На відміну від ресторану «Криївка», яка використовує «шокову» комунікацію та атракцію, вони роблять ставку на естетичне задоволення та статусність.

Заклад має стійкість цінової політики - тримає конкурентний середній чек (300-600 грн), що нижче, ніж у суто преміальних проєктів типу «36По», але при цьому пропонує вищий рівень сервісу та «легенди», ніж масові заклади як «Реберня».

Трансформація комунікації у «Ресторації Бачевських» проходить через поглиблення досвіду клієнта (додавання музичного супроводу – арфа, віолончель), що дозволяє утримувати високий рейтинг (4.7) навіть у кризові періоди.

2.2 Еволюція каналів та інструментів маркетингових комунікацій закладу

За десятирічний період функціонування ресторанний заклад сформував свою маркетингову стратегію. Заклад став еталоном того, як історичний бренд може бути комерційно успішним завдяки правильним комунікаціям.

Охарактеризуємо основні маркетингові комунікації «Ресторації Бачевських» (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні маркетингові комунікації ресторану

Digital-канали, до яких можна віднести Instagram та Facebook (основна візуальна вітрина). Контент поділяється на естетичний та історичний. Естетичний: фото оранжереї (зелена зала), вишуканої подачі страв та фірмових наливок; історичний: розповіді про родину Бачевських, історію Львова та розвиток бренду J.A. Baczewski. Крім того, до digital-каналу відносять TripAdvisor та Google Maps (ключові канали для роботи з туристами, як іноземними так і внутрішніми).

Заклад активно працює з відгуками, що підтримує його в ТОП-рейтингах Львова.

Подієвий маркетинг, а саме музичні вечори, живе виконання на роялі чи арфі створює атмосферу «буржуазного Львова», про яку ми згадували раніше та гастрономічні вечори та дегустації (просування фірмових наливок та горілок через культуру споживання), а не просто продаж алкоголю. Зв'язки з громадськістю та робота з медіа. Заклад є обов'язковим пунктом у престурах (спеціально організована поїздка) для журналістів та блогерів, колаборації з істориками, що підкріплює експертність закладу як хранителя галицьких традицій. Головна мета зв'язків з громадськістю – не миттєвий продаж, а створення позитивної репутації та довіри. Існує в маркетингових комунікаціях певна різниця між рекламою закладу та зв'язками з громадськістю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Різниця між поняттями зв'язків з громадськістю та реклами

Характеристика	Реклама	Зв'язки з громадськістю
Механізм	купуєте місце в медіа (банер, ролик)	переконаєте медіа написати про вас безплатно.
Посил	«Купи нас, ми найкращі»	«Погляньте, що корисного ми робимо».
Контроль	повністю контролюєте текст і дизайн	журналіст або блогер може подати інформацію по-своєму.
Довіра	нижча (всі знають, що це оплачено)	вища (вірять більше незалежним відгукам).

Ключовими інструментами маркетингу ресторанного закладу «Ресторації Бачевських» є мистецтво розповідати історії, прихована реклама та мерчандайзинг, а також «віральний» дизайн інтер'єру. Використовується мистецтво розповідати історії, коли відвідувачам продають не їжу, а можливість «поснідати з Бачевськими».

Кожна деталь, від меню до уніформи офіціантів, розповідає про епоху розквіту Галичини. Головний інструмент цього інструменту маркетингу – легенда. Прихована реклама та мерчандайзинг реалізуються як інструмент маркетингу через наявність крамниці при ресторані – на виході гості потрапляють у магазин, де можна купити горілку «Baczewski», фірмові

наливки та сувеніри. Це перетворює відвідувача на «носія бренду» поза межами закладу. При застосуванні мерчандайзингу починається справжня психологія. Мерчандайзинг у ресторані – це те, як оформлене меню та як виглядає стіл і вітрина. У закладі брендований посуд та пакування (висока впізнаваність логотипа J.A. Waszewski на всіх елементах сервірування).

Особливим інструментом маркетингу ресторанного закладу «Ресторація Бачевських» є «віральний» дизайн інтер'єру. «Віральный» дизайн інтер'єру – це простір, створений не лише для життя, а насамперед для того, щоб він «завірусився» в соціальних мережах (Instagram, TikTok). Це дизайн, який провокує глядача зупинити скролінг, зробити скріншот або репост. Якщо раніше інтер'єр оцінювали за зручністю, то віральний дизайн оцінюють за його «інстаграмністю» та здатністю викликати миттєву емоцію. Таким простором виступає для ресторану оранжерея – світла зала з живими рослинами та птахами (ідеальна фото зона). Кожна друга фотографія з позначкою «Львів» у соцмережах зроблена саме тут. Це забезпечує високу віральність контенту (користувачі самі генерують безкоштовну рекламу).

«Ресторація Бачевських» у Львові – це приклад того, як дизайн інтер'єру стає потужним інструментом зв'язків з громадськістю та вірального маркетингу. Вони створили простір, який гості «продають» один одному самі, просто викладаючи фото в соцмережі. Головні елементи вірального дизайну «Ресторації Бачевських» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Елементи вірального дизайну ресторану

Елементи	Характеристика
1. Ефект «Оранжереї» (світла зала)	головний «магніт» закладу. Складний дах, велика кількість живої зелені та клітки зі співаючими канарками створюють ефект вічного літа. У похмуру погоду або взимку такий контраст викликає миттєве бажання зафіксувати цю «оазу». Це ідеальний фон для Instagram-портретів завдяки природному освітленню зверху
2. Стіна з наливками (колір та ритм)	полиці з сотнями різнокольорових пляшок фірмових наливок. Це створює сильний візуальний ритм. Люди люблять симетрію та яскраві кольори. Це не просто декор, це мерчандайзинг, який демонструє асортимент бренду, не промовляючи ні слова

1	2
3. Туалетні кімнати як арт-об'єкт	навіть вбиральні мають свій стиль (вінтажна сантехніка, дзеркала, деталі). Існує термін «Insta-toilet». Якщо гості роблять селфі у вбиральні – ваш дизайн переміг. Це інтимний, але дуже поширений спосіб безкоштовного просування закладу
4. Деталізація та сторітелінг	кожна зала (Жидівська, Наливкова, Оранжерея) має свою історію. Використання антикваріату, автентичного посуду та білих скатертів створює атмосферу «старого доброго Львова» Гість відчуває себе не просто відвідувачем кафе, а учасником історичної вистави. Це викликає емоційне залучення, про яке хочеться розповісти

В управлінні ресторанним закладом ефективно поєднані інструменти маркетингу ресторанного закладу: зв'язки з громадськістю, прихована реклама та мерчандайзинг.

Щодо зв'язків з громадськістю, то слід зазначити, що весь інтер'єр працює на легенду родини Бачевських (засновників першої у світі промислової горілкової фабрики), дизайн підтверджує статус і престиж; прихована реклама (фірмові пляшки наливок інтегровані в декор так органічно, що вони стають частиною інтер'єру, гості бачать бренд всюди, але він не дратує); мерчандайзинг – викладка товарів (наливок, сувенірів) на рівні очей при виході або в центральних зонах стимулює купити пляшку з собою як пам'ять про візит. У ресторані настільки висока концентрація «красивих куточків» на квадратний метр, що гість просто не може не дістати телефон. Кожна сторіз відвідувача – це безкоштовне охоплення для закладу. Віральність – це і є дія, коли контент поширюється без вашої участі.

У ресторанного закладу є специфічні комунікаційні стратегії. Наприклад, «Сніданки Бачевських» як окремий підбренд. Це унікальний інструмент залучення трафіку в ранковий час. Концепція «безлімітного шведського столу» з шампанським та музикою за фіксовану ціну створила черги, які самі по собі є маркетинговим інструментом (ефект дефіциту та популярності). Крім того, робота з локальною ідентичністю. Комунікація ведеться через «галицьку мову» та терміни (наливки, перекладанці), що

створює відчуття автентичності, яке так шукають туристи.

Управління клієнтським досвідом у ресторані «Бачевських» реалізується через інструменти сенсорного маркетингу. Заклад задіює ключові тригери сприйняття: зір – унікальні інтер'єрні рішення; слух – атмосферне звукове оформлення; смак – фірмові страви та напої; нюх – природні пахощі оранжереї. Сформований таким чином іммерсивний досвід спонукає гостей транслювати свій позитивний споживчий досвід далі.

Основними показниками успіху є стабільні черги навіть у будні дні, висока лояльність (повернення гостей). Бренд «Бачевські» став синонімом львівської гостинності преміум класу.

Проаналізуємо далі соціальні мережи закладу «Ресторації Бачевських» та трансформацію в них. Аналіз показує цікаву еволюцію від простого інформування про меню до створення масштабного диджитал-всесвіту галицького способу життя:

– раніше соцмережі виглядали як класичне меню (фотографія страви на столі, опис інгредієнтів та ціна). Зараз же акцент на атмосфері та емоціях. Сьогодні Instagram закладу – це глянцевиий журнал про естетику. Ви бачите не просто «сирник», а те, як промінь сонця падає на скатертину в оранжереї, як офіціант у білих рукавичках наливає фірмову горілку. Заклад зрозумів, що люди купують не їжу, а «квиток» у прекрасну епоху. Тому візуал став більш кінематографічним (візуальна стратегія від «фото їжі» до «Lifestyle»);

– відбувається еволюція контенту – сторітелінг і міфологізація. Сторітелінг – це мистецтво розповідати історію бренду так, щоб гість відчув емоційний зв'язок, а крок далі вже – це міфологізація. Це створення навколо ресторану певного «міфу» або сакрального значення, яке робить заклад унікальним. Ресторанція професійно використовує історію родини Бачевських. Пости про те, як бренд J.A. Waszewski підкорював Європу в XIX ст., роблять заклад «старшим» і авторитетнішим в очах підписника. Проявляється освітня функція – соцмережі вчать культурі споживання наливки, пояснюють різницю

між галицькими стравами. Це перетворює підписника на «знавця», що зміцнює його зв'язок із брендом;

– робота з відеоконтентом (Reels та TikTok). Тут відбулася найбільша трансформація за останні 2 роки: відео з кухні, процес приготування коктейлів або сервірування легендарних сніданків, це створює довіру (ефект «відкритих дверей»); естетичні нарізки – звук дзвону кришталю, спів пташок в оранжереї, шурхіт газет. Це працює на сенсорний маркетинг, викликаючи бажання відвідати заклад негайно;

– трансформація комунікаційної системи від концепції стандартизованого сервісу до філософії автентичної гостинності. Цей перехід реалізується через реструктуризацію компонентів брендингу та взаємодії із клієнтами в діджитал-середовищі: спостерігається еволюція від формально-офіційного стилю комунікації до персоналізованої моделі. Інтеграція в комунікаційне поле локальних галицьких діалектизмів дозволяє диференціювати бренд на ринку, забезпечуючи йому унікальну автентичність та лінгвістичну самобутність. А підвищення рівня залученості аудиторії досягається шляхом двосторонньої комунікації у соціальних мережах (інтерактивні опитування у форматі сторіз та оперативна обробка клієнтських запитів у Direct).

Соціальні мережі закладу пройшли шлях від рекламного майданчика до культурного медіа. Сьогодні вони не «заманюють» клієнта знижками, а «спокушають» його естетикою та історією. Ефективність застосування сучасних інструментів проявляється щоденно: контент від гостей – ресторан репостить фото гостей, це найкраще підтвердження статусу («тут усі, я теж хочу»); естетичний фільтр – усі фото мають єдину кольорову гаму (світло, зелень, золото), що робить профіль впізнаваним з першого погляду; геолокація – «Ресторації Бачевських» є одною з найбільших частотних геолокацій Львова, а це створює ефект «must visit» (обов'язково до відвідування). Це – психологічний та маркетинговий феномен, коли певне місце, заклад або подія набувають статусу «культових». Це створює у людей стійке відчуття, що їхній

життєвий досвід буде неповним без візиту туди.

«Ресторація Бачевських» вдало застосовує меню як маркетинговий інструмент. Меню – це не просто перелік страв із цінами, а потужний інструмент маніпуляції увагою та підтвердження концепції закладу. У ресторанному маркетингу це називається проектування меню. Меню закладу працює на продажі та бренд (табл. 2.7).

Через меню «Ресторація Бачевських» не просто інформує про асортимент. Воно переконує гостя, що він перебуває в елітному місці на стимулює витратити більше, роблячи процес вибору страви частиною розваги. Також назви в меню ресторанного закладу перетворюють звичайну їжу на маркетинговий «досвід» (табл. 2.8).

При формуванні меню керівництво закладу активно використовує принципи візуального структурування вибору, що дозволяє спрямовувати увагу гостей на найбільш вигідні та популярні позиції. Одним із інструментів такого підходу є адаптована до ресторанного бізнесу модель «Матриці Бостонської консалтингової групи», яка дає змогу класифікувати страви залежно від рівня їх популярності та прибутковості. До категорії «зірок» належать страви, що характеризуються одночасно високим попитом і значною рентабельністю (зокрема сніданкові пропозиції). Для підвищення їх привабливості в меню використовуються фотографії, спеціальне оформлення та вигідне розташування на сторінці. Категорія «робочих конячок» охоплює страви з високою популярністю, але відносно нижчим рівнем прибутковості. Саме ці позиції формують основу асортименту та забезпечують стабільний попит серед відвідувачів. Окрему групу становлять «загадки» – страви з високим потенціалом прибутковості, які поки що не користуються достатнім попитом серед гостей. Для стимулювання їх продажу застосовуються інструменти меню-інжинірингу, зокрема апетитні описи, візуальне виділення, акцентування уваги на унікальних перевагах страви. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління асортиментом і сприяє зростанню загальної прибутковості ресторану. [36; 43].

Таблиця 2.7

Меню як маркетинговий інструмент досліджуваного ресторану

Елементи	Зміст	Як працює
1. Мова як інструмент ідентифікації (Вербальний маркетинг)	меню написано з використанням галицького діалекту та специфічних термінів («зупи», «студенець», «завиванці», «плячки»)	це створює відчуття автентичності. гість (особливо турист) відчуває, що він купує «екзотичний досвід», а не просто їжу. Назви страв звучать як назви з кулінарної книги столітньої давнини, що автоматично підвищує їхню цінність
2. Дизайн та тактильність	меню має вигляд солідної, важкої книги або вишуканої газети з якісною поліграфією	у маркетингу це називається «ефектом першого контакту». Якщо меню приємне на дотик і виглядає дорого, підсвідомість гостя сигналізує: «їжа тут також якісна і висока ціна виправдана»
3. Структура та «Золотий трикутник»	меню Бачевських розроблене за законами психології зору. Погляд гостя зазвичай рухається так: центр – правий верхній кут – лівий верхній кут	особливе розміщення страв – найбільш маржинальні страви (вони приносять найбільший прибуток) та фірмові (страви з телятини чи фірмові наливки) розміщені саме в цих зонах. Особливі акценти – використання рамок, шрифтів, ілюстрацій для виділення страв, які ресторан хоче продати насамперед
4. Легенди навколо продуктів	замість переліку інгредієнтів використовують описи, що апелюють до історії: «за рецептом пані Стефи»	коли у страві є історія, вона стає смачнішою. Гість платить не за калорії, а за можливість доторкнутися до легенди
5. Психологія ціноутворення	у «Ресторації Бачевських» часто використовується прийом відсутності символу валюти поруч із цифрами (або він написаний дуже дрібно)	це зменшує «біль від розставання з грошима». Цифра сприймається просто як число, а не як витрата. Також використовується метод «якоря»: поруч із дуже дорогою стравою ставлять страву з середньою ціною, яка на фоні першої здається вигідною покупкою
6. Алкогольна карта як окремий світ	меню наливок та горілок Бачевських – це окремий маркетинговий шедевр	дегустаційні сеті: Меню пропонує можливість спробувати кілька видів наливок одразу. Це підвищує середній чек, оскільки гість, який вагався, що обрати, бере «все по трохи». Візуалізація: Опис ароматів та смаків настільки детальний, що викликає апетит ще до замовлення
7. Трансформація: від паперу до QR та досвіду	від паперу до QR та досвіду	останніми роками меню трансформувалося: QR-меню з фото (оскільки галицькі назви можуть бути незрозумілими, цифрові меню з якісними фото допомагають зняти бар'єр невідомості); меню сніданків (створення окремого меню-картки для сніданків спростило комунікацію та створило ефект «all inclusive» розкоші)

Таблиця 2.8

Приклади використання назв меню

Елементи	Назва блюда	Як працює
1. Географічна та родинна прив'язка	«Журек по-львівськи» або «Телятина по-царськи»	додавання слів «по-львівськи» або «галицький» автоматично робить страву локальним спеціалітетом, який турист «мусить» спробувати саме тут
	«Книдлі від пані Стефи»	згадка конкретної особи (навіть вигаданої чи легендарної) створює ілюзію домашньої кухні та довіри до рецепта
2. Емоційні та історичні епітети	«Панська таця» (м'ясне або сирне асорті)	слово «панська» підкреслює статус гостя. Людина підсвідомо хоче відчувати себе «паном» у розкішному закладі
	«Легендарна горілка Бачевських»	використання прикметника «легендарна» знімає сумніви щодо якості та спонукає замовити саме цей напій як частину історії
3. Гастрономічне поєднання	У меню наливки часто описуються через емоції: «для доброго гумору», «до м'ясної вечері», «солодка млюсть»	це полегшує вибір клієнту і стимулює до замовлення напою до основної страви

Різні ресторани Львова використовують різні маркетингові інструменти для досягнення успіху, наприклад, один з найвідоміших закладів ресторан «Криївка» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння маркетингових стратегій досліджуваного ресторану та ресторану-конкурента

Параметр	Ресторан «Ресторація Бачевських»	Ресторан «Краївка»
Цільова аудиторія	туристи, сім'ї, поціновувачі комфорту та «високої» культури	молодь, туристи-шукачі пригод, патріотична аудиторія
Основна емоція	естетичне задоволення та відчуття приналежності до еліти	азарт, адреналін та відчуття причетності до таємниці
Візуальна фішка	світла оранжерея, квіти, живі канарки, білі скатертини	темний бункер, зброя, партизанський побут
Інструмент віральності	Instagram – на локація (оранжерея), естетичні сніданки	вхід за паролем, постріли в повітря, інтерактив із «вартовим»
Мова меню	вишукана галицька говірка (шляхетний стиль)	народна говірка, мілітарний сленг (партизанський стиль)
Тип розкоші	матеріальна (кришталь, порцеляна, сервіс)	емоційна (ексклюзивний досвід, якого немає ніде у світі)

Обидва заклади використовують стратегію емоційного маркетингу, але різні акценти: «Ресторація Бачевських» подає «красиве життя» та історію

успіху, а ресторан «Криївка» подає «гру» та національну ідентичність. Таким чином, на одній площі (площа Ринок) два ресторани можуть не конкурувати, а доповнювати один одного, якщо у них чітко розмежовані маркетингові легенди.

Трансформація комунікаційного інструментарію «Ресторації Бачевських» відбувалася в три етапи: «Ера екскурсій» (до 2020 р.), «Цифрова адаптація» (період пандемії) та «Емоційна підтримка та солідарність» (з 2022 р. по сьогодні).

На початкових етапах розвитку ресторан робив ставку на офлайн-комунікації:

- сарафанне радіо – створення черг на сніданки як візуальний доказ популярності;
- друкована продукція – газета «Kumpel' Gazette», де публікувалися історії про родину Бачевських;
- подія як інструмент – жива музика та театралізована подача страв.

У 2024 р. ці інструменти еволюціонували. Замість газет використовуються QR-меню з інтегрованими сторітелінгами, що дозволяє оптимізувати роботу персоналу (зменшення штату до 18 осіб вимагає швидшого самостійного вибору страви клієнтом). Так трансформувались традиційні канали. Щодо Digital-комунікації, то трансформація йшла від Facebook до TikTok, тобто еволюція цифрових каналів закладу демонструє перехід від статичного контенту до динамічного. Instagram застосовується як вітрина. Якщо у 2021 р. акцент робився на фото страв, то протягом 2024-2025 р.р. фокус змістився на Reels. Комунікація будується через залаштунки, показуючи процес створення знаменитих наливок або підготовку оранжереї до ранку. Facebook використовується для лояльності. Взагалі цей канал трансформувався у платформу для лояльної місцевої аудиторії, де публікуються розгорнуті анонси культурних подій та звіти про волонтерську діяльність. Набув поширення TikTok-маркетинг. Заклад імітує тренди, залучаючи молоду аудиторію через короткі атмосферні ролики під звуки

піаніно, що підкреслює контраст між «старим Львовом» та сучасним ритмом життя.

Важливим вектором еволюційного розвитку ресторанного закладу став перехід до концепції проактивного менеджменту клієнтського досвіду, зокрема в контексті управління репутацією в цифровому середовищі. У сучасних умовах цифровізації ринку спроможність підприємства оперативно реагувати на зворотний зв'язок споживачів виступає важливим фактором його конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Дослідження профілів досліджуваного закладу на провідних глобальних платформах просторового позиціонування та агрегаторах відгуків, таких як платформи для відгуків або сервіси локального пошуку, свідчить про високу ефективність корпоративного менеджменту. Зокрема, рівень реакції менеджменту на споживчі відгуки сягає 95 %, що є нормативним показником для лідерів галузі. Трансформація даного процесу полягає в якісній зміні комунікативної стратегії: відбувся перехід від уніфікованих (шаблонних) відповідей до персоналізованих реплік із використанням автентичних регіональних «галицьких» мовних зворотів та подяк. Таке інтегрування етнокультурного компонента дозволило суттєво посилити тональність бренду, що сприяє ідентифікації закладу на ринку та підвищенню лояльності цільової аудиторії через інструменти емоційного маркетингу.

Паралельно у практику менеджменту закладу було впроваджено інструменти прямої цифрової комунікації. Автоматизація процесів взаємодії із клієнтами через інтеграцію інтелектуальних чат-ботів у месенджери для оптимізації процедури резервування столиків продемонструвала високу економічну доцільність. Зазначена технологічна інновація забезпечила оптимізацію операційних витрат підприємства за рахунок скорочення чисельності адміністративно-лінійного персоналу.

При цьому синергетичний ефект від реалізації вищезгаданих заходів дозволив закладу не лише зберегти сталі ринкові позиції, а й забезпечити високі фінансово-економічні показники. Зокрема, за підсумками 2025 р. обсяг

валового доходу підприємства склав 16,8 млн. грн., що підтверджує ефективність обраної стратегії управління комунікативною діяльністю в умовах розвитку цифрового середовища [25].

У сучасних умовах трансформації маркетингових інструментів також для ресторану «Ресторації Бачевських» спостерігається тенденція переформатування безпосередньо самого ресторанного продукту у самостійний комунікаційний канал. Цей підхід описується концепцією «продукт як канал комунікації та формування споживчого досвіду» [43]. За цієї моделі матеріальні та процесуальні характеристики послуги переймають на себе функції традиційного просування.

Яскравим прикладом реалізації зазначеного підходу, як зазначалось раніше, є впровадження у практику брендкованої продукції (зокрема, фірмових наливок у пляшках із корпоративною символікою «Ресторації Бачевських»). Купівля відвідувачами таких товарів у якості сувенірної продукції трансформує сам продукт на ефективний носій зовнішньої реклами, що продовжує комунікаційну дію закладу далеко поза межами його локального простору.

Іншим проявом цієї стратегії є організація інтерактивних гастрономічних подій, зокрема сніданків-перформансів. Комунікаційна модель у цьому контексті базується на принципі штучного дефіциту (регулювання часових меж ранкового сервісу). Це, з одного боку, виступає тригером для стимулювання ранкової відвідуваності закладу, а з іншого – генерує високий рівень залученості клієнтів. Створюваний у процесі споживання візуальний та емоційний досвід мотивує гостей до самостійного створення та поширення контенту у соціальних мережах (користувацький контент).

Як наслідок, споживачі добровільно переймають на себе роль амбасадорів бренду, забезпечуючи закладу органічне охоплення аудиторії та підвищення його медійної впізнаваності.

У табл. 2.10 наведено деякі результати трансформації каналів комунікації за останні п'ять років. Еволюція комунікацій «Ресторації Бачевських» відбулася в напрямку діджиталізації та персоналізації.

Таблиця 2.10

**Ефективність трансформації каналів комунікації ресторану
за останні п'ять років**

Канал комунікації	Пріоритет 2021 р.	Пріоритет 2025 р.	Результат трансформації
Соціальні мережі	Фото-пости (статичні)	Відео – контент (Reels/Tik Tok)	Зростання охоплення на 45 %
Сайт/резерв	Телефонний дзвінок	Чат -бот/ онлайн - форма	Зменшення навантаження на персонал
Зовнішня реклама	Банери, вказівки	Колаборації з блогерами	Підвищення якості трафіку
Програма лояльності	Картки (пластик)	Електронна картка в Apple Wallet	Зростання повторних візитів на 20 %

Незважаючи на скорочення штату працівників, впровадження автоматизованих інструментів комунікації дозволило не лише зберегти, а й примножити фінансові показники, досягнувши доходу в 16,8 млн. грн. у 2025 р. Основний успіх трансформації полягає в тому, що цифрові інструменти не зруйнували, а лише підкреслили «лампову» атмосферу старого Львова.

2.3 Недоліки та невикористані резерви в управлінні комунікаційною політикою закладу

Трансформація комунікаційної політики «Ресторації Бачевських» у період 2021-2025 р. р. була продиктована необхідністю швидкого реагування на екстремальні зовнішні виклики. Аналіз фінансових показників свідчить, що саме кризові комунікації допомогли закладу вистояти після збиткового 2022 р. (-353 тис. грн.) і вийти на рекордний дохід у 16,8 млн. грн. у 2025 р. У 2021 р. колектив ресторанного закладу адаптувався до умов пандемії, а тому характер комунікаційної політики можна охарактеризувати як комунікація безпеки та

турботи. Основний акцент у повідомленнях закладу було зроблено на «безпечній гостинності», а саме:

- трансляція стандартів чистоти, коли соціальні мережі ресторану стали майданчиком для демонстрації процесів дезінфекції та дотримання дистанції;
- дистанційні сервіси у вигляді розробки та активної реклами власної доставки наливок та гастрономічних наборів, що дозволило зберегти зв'язок із лоюльною аудиторією, яка не мала змоги відвідати заклад фізично.

Комунікаційний злам відбувся у 2022 р. – від елітарності до солідарності. Початок повномасштабного вторгнення змусив ресторан повністю переглянути свою тональність спілкування. Екстраординарні виклики 2022 р. зумовили докорінну реконфігурацію ціннісно-сміслового наповнення комунікаційної політики «Ресторації Бачевських». Якщо в докризовий період маркетингова активність закладу базувалася на гедоністичній концепції «святкування життя», то з початком повномасштабного воєнної агресії вона трансформувалася у стратегію «підтримки життя». Цей зсув реалізувався через декілька взаємопов'язаних факторів:

1) домінуючим комунікаційним меседжем стала корпоративна соціальна відповідальність. У перші місяці кризи традиційна реклама гастрономічного продукту була повністю призупинена. Натомість власні медіаканали підприємства були переорієнтовані на координацію волонтерських ініціатив, висвітлення діяльності щодо забезпечення харчуванням внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та публічну звітність про матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України;

2) суттєвих змін зазнало позиціонування закладу, спрямоване на трансляцію емоційної стійкості. Підприємство почало ідентифікувати себе як простір психологічного розвантаження та відновлення внутрішнього ресурсу споживачів. Комунікація будувалася навколо збереження соціокультурних традицій та незмінних корпоративних ритуалів (зокрема, проведення музичних вечорів із живою музикою та сталого регламенту ранкового сервісу).

Це дозволило сформувати у свідомості клієнтів відчуття стабільності та безпеки в деструктивному зовнішньому середовищі;

3) оцінка результативності впроваджених антикризових заходів продемонструвала їхню високу стратегічну ефективність. Попри негативний фінансовий результат (збитковість) за підсумками 2022 р., обрана стратегія солідаризації з громадою дозволила зберегти ядро лояльних споживачів. Утримання цієї клієнтської бази стало ключовим чинником та інституційним фундаментом для подальшої інтенсифікації комерційної діяльності, що забезпечило генерацію чистого прибутку у розмірі 1,89 млн. грн. у наступному 2023 р.

Починаючи з 2023 р., у зв'язку зі стабілізацією безпекової та макроекономічної ситуації у Львівському регіоні, комунікаційна політика підприємства еволюціонувала в напрямі концепції «прагматичного патріотизму», яка стала основою загальної стратегії «економічного фронту». Зазначений підхід інтегрував раціональні економічні аргументи із соціокультурними цінностями та реалізувався через два аспекти:

– відбулася реконфігурація комунікації внутрішніх процесів управління кадрами та соціальної цінності робочих місць. Незважаючи на вимушене скорочення чисельності персоналу закладу (із 32 до 18 осіб), маркетингові сили були переорієнтовані на висвітлення зростання індивідуальної ефективності кожного фахівця, а також наголошували на інституційній важливості сумлінної сплати податків для підтримання макроекономічної стабільності держави;

– було зміщено акцент на популяризацію локального продукту. У відповідь на деструктуризацію логістичних ланцюгів в умовах воєнного стану, менеджмент закладу активізував взаємодію з регіональними постачальниками. Комунікація навколо використання фермерської продукції Львівщини не лише вирішила операційні завдання, а й повністю відповідала споживчому тренду на підтримку вітчизняного виробника (економічний націоналізм). Паралельно з цим, фактором виживання підприємства в умовах

інфраструктурної кризи стала прискорена цифрова трансформація. Впровадження новітніх інструментів діджитал-маркетингу забезпечило безперервність інформаційного зв'язку зі споживачами навіть у періоди тривалих блекаутів. Зокрема, було розгорнуто систему оперативного Telegram-інформування, яка в режимі реального часу акумулювала дані щодо автономності локації (наявності електромережі чи генераторів) та адаптивного меню.

Процес оптимізації та нарощення активів підприємства (вартість яких за підсумками 2025 р. досягла 16,8 млн. грн.) супроводжувався активним медійним супроводом модернізації матеріально-технічної бази. Публічне позиціонування інвестицій в автономні системи енергозабезпечення сформувало вагому та стійку конкурентну перевагу на ринку.

Узагальнюючи досвід антикризового менеджменту «Ресторації Бачевських», слід відзначити високий рівень адаптивності її комунікаційної системи. Підприємство успішно здійснило стратегічний репозиціонування: від концепту «ресторану для особливих подій» до «ресторану національної стійкості». Актуальність та ефективність зміни комунікаційної системи на користь соціально відповідальної моделі підтверджується динамікою фінансово-економічних показників. Після критичного зниження операційної ефективності у 2022 р., вже за підсумками 2024 р. обсяг валового доходу підприємства перевищив довоєнний рівень на 34%, що доводить пряму залежність ринкової вартості та доходності бренду від гнучкості його комунікаційної стратегії.

Попри високі фінансові результати 2025 р. (дохід 16,8 млн. грн.), детальний аналіз виявив низку розривів між потенціалом ресторану та його поточною комунікаційною активністю (рис. 2.6).

Скорочення штату з 32 до 18 осіб протягом 2021-2024 р. р. створило критичне навантаження на лінійний персонал.



Рис. 2.6. Невідповідність комунікаційної активності ресторану та його потенціалом

Офіціанти та хостес, які є ключовими офлайн-комунікаторами, фізично не встигають приділяти достатньо часу сторітелінгу (розповідям про історію родини Бачевських), що нівелює концепцію «живої історії».

На наш погляд, у ресторанного закладу є резерв – впровадження посади окремого контент-менеджера або «амбасадора залу», який би займався виключно комунікацією з гостями, не відволікаючись на сервісні процеси. Аналіз активності в соціальних мережах свідчить про однобічність цифрових каналів – домінування візуального контенту над інтерактивним. Виникла проблема – низький рівень залученості у коментарях. Більшість постів мають інформативний характер («у нас смачно», «у нас музика»), але не стимулюють діалог із користувачем. Резерв, на нашу думку, є – розробка гейміфікованих механік у Instagram та ТікТок, створення віртуальних екскурсій закладом для тих, хто планує візит до Львова.

Хоча дохід закладу зріс, аналіз активів (10,2 млн. грн.) вказує на недостатнє використання персоналізації та системи клієнтського сервісу, відсутність таргетованих комунікацій на основі вподобань постійних клієнтів.

Заклад комунікує «на всіх», втрачаючи можливість пропонувати персоналізовані продукти (наприклад, анонс появи улюбленої наливки конкретного гостя).

Суттєвим резервом може бути впровадження повноцінної системи клієнтського сервісу, яка б інтегрувала дані про замовлення з автоматичними розсилками в месенджерах. Через високу популярність закладу виникає проблема вразливості репутаційного менеджменту в пікові періоди, «негативу очікування». У мережі Google Maps присутній сегмент відгуків, пов'язаних із тривалим очікуванням у черзі на сніданки. Комунікаційна політика наразі не пропонує інструментів для нівелювання цього роздратування безпосередньо в момент очікування. А тому можна впровадити створення «комунікації очікування» (дрібні компліменти, інтерактивні стенди або QR-коди з історіями, які можна почитати в черзі).

Для аналізованого ресторанного підприємства виникла проблема – фокус комунікації зміщений майже виключно на кінцевого споживача (модель «бізнес для споживача», так звана «B2C»). Майже відсутня системна робота з корпоративним сектором та івент-агенціями в публічному полі, є невикористаний потенціал B2B-комунікацій – процес обміну інформацією, ідеями та пропозиціями між двома компаніями, а не між компанією та окремим споживачем. Простими словами: це коли один бізнес намагається переконати інший бізнес укласти угоду, купити сервіс або стати партнером.

На нашу думку, керівництву закладу треба розглянути питання створення окремого комунікаційного пакету для ділової спільноти, що дозволило б збільшити середній чек за рахунок корпоративних заходів у будні дні.

За результатами аналізу трансформаційних процесів у «Ресторації Бачевських» за період 2021-2025 р. р. можна зробити наступні висновки. Для комунікаційної політики характерна економічна адаптивність. Попри кризовий 2022 р., заклад продемонстрував здатність до швидкого відновлення,

збільшивши дохід до 16,8 млн. грн. у 2025 р.. Це стало можливим завдяки гнучкій зміні маркетингових акцентів.

В діяльності ресторану відбувся успішний перехід від традиційних методів просування до переважно цифрових інструментів (SMM, Reels), що дозволило оптимізувати штатну чисельність без втрати охоплення аудиторії.

Для ресторану характерна кризова стійкість. Комунікаційна політика закладу вчасно трансформувалася від комерційно-розважальної до соціально-відповідальної, що зміцнило лояльність клієнтів у період війни.

У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні та коригуванні комунікаційної політики закладу відповідно до змін у споживчих очікуваннях і ринковому середовищі. Перспективними напрямками розвитку та основними точками зростання є подолання недостатнього рівня персоналізації комунікацій із клієнтами, впровадження сучасних технологій управління клієнтським сервісом, а також підвищення якості взаємодії зі споживачами на всіх етапах обслуговування.

Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню управління клієнтським досвідом під час очікування замовлення, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності відвідувачів, зміцненню їхньої лояльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг закладу. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики ресторанного закладу наведена у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ «РЕСТОРАЦІЇ БАЧЕВСЬКИХ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩА

3.1 Формування стратегічних напрямів удосконалення цифрових комунікацій ресторану

В умовах динамічного діджитал-середовища Львова, стратегічне управління комунікаціями «Ресторації Бачевських» має еволюціонувати від моделі «трансляції цінностей» до моделі «інтерактивної взаємодії». Враховуючи фінансову стабільність (дохід 16,8 млн. грн. у 2025 р.) та оптимізацію штату, пріоритетними, на нашу думку, напрямками вдосконалення мають стати чотири напрями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями вдосконалення цифрових комунікацій

Напрямки	Сутність
1. Перехід до стратегії гіперлокального маркетингу у соціальних мережах та маркетингу залучення (ефекту присутності) максимальна локальність	створення стратегії використання контенту, створеного користувачами, цифровим оповідачем
2. Впровадження концепції всеканальності	синхронізація онлайн та офлайн; єдина тональність бренду
3. Трансформація тональності бренду від «елітарності» до «емпатичної автентики»	комунікація цінностей; освітній маркетинг
4. Побудова системи «розумне очікування»	віртуальна черга; контентне наповнення паузи

Перехід до стратегії гіперлокального маркетингу у соціальних мережах та маркетингу залучення (ефекту присутності) – це відмова від широкого, «розмитого» контенту на користь максимальної фокусованості на конкретних спільнотах та створення ефекту присутності. Поточна присутність у соцмережах є естетичною, але статичною. Пропонується змістити акцент на ефект присутності. Сутність цієї стратегії в тому, що ресторан стає частиною життя району або міста. «Цифровий оповідач» не просто викладає фото їжі, а

розповідає історії про постачальників локальних продуктів або про постійних гостей. Зв'язок із системою клієнтського сервісу – дані з системи допоможуть дізнатися, хто ці гості, щоб за їхньої згоди робити їх творцями користувацького контенту. Створення «Цифрового оповідача» це впровадження регулярних серій коротких відео (Reels/TikTok), де через «живих» героїв (наприклад, старшого кельнера чи бармена-міксолога) розкриваються легенди родини Бачевських. Старший кельнер (метрдотель чи супервайзер залу) – це ключова фігура в ресторані, яка поєднує ролі досвідченого офіціанта, адміністратора та менеджера, це «права рука» адміністратора та наставник для рядових офіціантів.

Це компенсує дефіцит часу офіціантів на сторітелінг у залі. Ідеологія бренду вимагає від офіціанта бути «амбасадором» та розповідати історії (про походження фермерських продуктів, легенду створення страви чи особливості вина), але реальне операційне навантаження не дає йому на це ні секунди. Сторітелінг – це мистецтво донесення інформації через історії.

А тому замість того, щоб просто перераховувати сухі факти, характеристики або ціни, офіціант розповідає історію, яка викликає емоції, залучає увагу та краще запам'ятовується.

Сторітелінг працює краще за звичайну рекламу через емоційний зв'язок, довіру та віральність. Факти активують лише логічні зони мозку, а історії – ті зони, що відповідають за почуття. Гості купують не «каву за 50 грн.», а «момент спокою у метушливому місті». Коли гостю розповідають про помилки, шлях створення або людей, що стоять за продуктом, офіціант стає «своїм» – наступає довіра. Віральність – це ситуація, коли люди не переказують склад пасти, вони переказують легенду про те, що рецепт цієї пасти шеф-кухар виграв у карти в італійського рибалки.

Можна привести такі приклади сторітелінгу в ресторані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Приклади запропонованого сторітелінгу для ресторану

Формат	Просто факт	Сторітелінг
Опис страви	«Сир фермерський, витриманий 12 місяців»	«Цей сир робить пані Марія на маленькій фермі під Вінницею. Вона каже, що секрет смаку в травах, які їдять її корови лише у травні»
Пост у соціальних мережах	«У нас оновлення інтер'єру, чекаємо в гості»	«Ми три дні власноруч фарбували ці стіни вночі, щоб встигнути до вашого свята. Тепер кожен куточок пам'ятає тепло наших рук»
Розмова з гостем	«Це наше фірмове вино»	«Це вино приїхало з невеликого сімейного виноградника, який вистояв під час шторму. Воно таке ж стійке і яскраве на смак»

Перехід до стратегії максимальної локальності здійснюється також через стратегії стимулювання користувацького контенту через діджитал-активації. Це будь-який контент (фото, відео, відгуки, огляди), який створюють клієнти ресторану, а не професійні маркетологи чи сам бренд.

Стратегія стимулювання користувацького контенту – це план того, як стимулювати людей створювати цей контент та як бренд буде використовувати його для свого просування. На сучасному етапі розвитку діджитал-маркетингу споживач трансформується з пасивного об'єкта інформаційного впливу на активного виробника та споживача контенту водночас, що безпосередньо бере участь у формуванні капіталу бренду.

Механізм реалізації стратегії максимальної локальності через інструментарій стратегії локальності та користувацького контенту базується на концепції соціального підтвердження та теорії емоційної солідаризації [14; 32]. Маркетингова комунікація, що ініційована безпосередньо адміністрацією закладу (наприклад, декларація використання продукції виключно місцевих фермерських господарств), піддається споживчому скептицизму через комерційну конотацію. Натомість децентралізований контент, що генерується самими відвідувачами у соціальних мережах (візуалізація страв, фіксація локальних маркерів інтер'єру), володіє значно вищим рівнем комунікативної довіри.

У цьому сенсі стратегія локальності та користувачького контенту виконує роль джерела для поширення ідей економічного патріотизму та регіональної ідентичності. Публікація споживачами фото – та відеоматеріалів із геотаргетованими мітками не лише верифікує автентичність ресторанного продукту, а й позиціонує самого клієнта як соціально відповідального суб'єкта, що підтримує локальну екосистему. Таким чином, трансляція цінностей локальності силами споживчої спільноти забезпечує закладу високий рівень органічного охоплення аудиторії, мінімізує витрати на традиційні рекламні канали та трансформує концепцію «місцевого продукту» з логістичного рішення у стійкий соціокультурний тренд та ключову конкурентну перевагу підприємства [15; 17; 21].

Мета стратегії полягає у перетворенні гостя ресторану з пасивного споживача на активного споживача, що просуває сам бренд ресторану. Наприклад, замість того, щоб просто викласти фото піци, можна створити в залі зону з ідеальним світлом та дзеркалом (мотивація); додати на кожен столик наклейку: «Відміть нас у Stories та отримай каву в подарунок»; створення «інстаграмних точок» з QR-кодами, які при наведенні камери «оживляють» предмети інтер'єру через доповнену реальність.

Мета напряму впровадження концепції «Всеканалність» – забезпечити безшовний досвід клієнта на кожному етапі взаємодії. Система повинна працювати як єдиний організм. Синхронізація онлайн та офлайн відбувається, якщо гість, який забронював столик через сайт або чат-бот, має отримувати персоналізоване вітання у закладі. Клієнт може почати спілкування в Instagram, забронювати столик через чат-бот, а прийти в ресторан і офіціант уже знатиме про його запит. Зв'язок із системою клієнтського сервісу – це і є та сама синхронізація.

«Єдина тональність бренду» у ресторані – це спільний «голос» та стиль спілкування закладу з гостем, послідовна система правил, принципів та стилістичних особливостей мовлення, яку ресторан використовує для комунікації зі своїми споживачами в усіх каналах зв'язку (соціальні мережі,

сайт, чат-боти, реклама, усне спілкування персоналу) [14; 32]. Це те, як ви говорите, а не тільки що ви говорите. Він має бути однаковим усюди: від привітання офіціанта до відповіді на коментар у Instagram. Незалежно від того, де гість контактує з брендом (відповідь у Google Maps, пост у Facebook чи напис на пакуванні доставки), стиль спілкування має залишатися «галицьким, буржуазним, але сучасним».

З урахуванням впливу кризових явищ, проаналізованих у розділі 2, комунікаційна стратегія повинна стати більш людяною і трансформувати стиль комунікації бренду від «елітарності» до «емпатичної автентики». Реалізується це через комунікацію цінностей, коли акцент не лише на смаку страв, а й на підтримці локальних фермерів та внеску ресторану в економічну стабільність регіону (сплата податків, волонтерство). Сутність – від відходу від сухого офіціозу. Ресторан спілкується як турботливий господар

Трансформація комунікаційної стратегії реалізується також через освітній маркетинг, тобто стратегію просування, де не просто продається послуга чи товар, а йде ще навчання клієнта. Йому надаються корисні знання, які допомагають розв'язати його проблему або краще розібратися в продукті. Замість прямого заклику «Купи!», ви кажете: «Ось як це працює, і ось як це зробить твоє життя кращим». Експертний статус ресторанного закладу підвищує створення діджитал-курсу чи серії публікацій про культуру споживання наливки та історію львівської кухні. Освітній маркетинг безпосередньо пов'язаний із розповідями про культуру споживання страв та проведення майстер-класів.

Ще один запропонований стратегічний напрям вдосконалення цифрових комунікацій це побудова системи «розумне очікування». Сутність – перетворення очікування на розвагу. Віртуальна черга дає гостю свободу (можна прогулятися, поки прийде сповіщення), а контент (цифрове меню, ігри, історія закладу в смартфоні) заповнює паузу. Оскільки черги на сніданки є частиною іміджу, але водночас джерелом негативу, стратегічним напрямом є цифровізація очікування. Це може бути віртуальна черга: можливість

zareєструватися в черзі дистанційно через додаток або месенджер, отримуючи сповіщення про наближення часу візиту а також контентне наповнення паузи – надання доступу до ексклюзивного діджитал-контенту (історичні подкасти про Бачевських, меню-конструктор) для тих, хто чекає на вільний столик.

В табл. 3.3 наведено перелік прогнозу змін в системі управління комунікаціями.

Таблиця 3.3

Прогнозовані зміни в системі управління комунікаціями

Параметр	Поточний стан (2025 р.)	Проектний стан (2026 р.)
Основна мета	залучення нових клієнтів (туристів)	утримання лояльних клієнтів
Взаємодія	одностороння (публікація контенту)	двостороння (інтерактиви, AI-чат-чат-бот на базі штучного інтелекту)
Аналітика	базова (охоплення, лайки)	глибока (поведінкові дані, профіль гостя)
Персонал	виконує сервісні та комунікаційні функції	сервіс – персонал, комунікація – діджитал – система

Система клієнтського сервісу дає можливість скласти профіль системи клієнтського сервісу в аналітиці – це цифрова картка клієнта, яка об’єднує всю історію його покупок, уподобань, звернень та взаємодій із брендом для прогнозування його поведінки та створення персоналізованих пропозицій. В аналітиці це не просто список контактів, а фундамент для прогнозування поведінки покупця.

Реалізація цих напрямів дозволить «Ресторації Бачевських» конвертувати свою високу репутацію в цифрову перевагу. Завдяки автоматизації комунікаційних процесів, ресторан зможе підтримувати високий рівень залученості аудиторії, не розширюючи штатний розпис, що позитивно вплине на показник чистого прибутку.

Визначені стратегічні напрями (табл. 3.1) формують новий вектор розвитку бренду «Ресторації Бачевських», спрямований на глибоку емпатію та цифрову близькість до гостя. Проте, практична реалізація концепцій

багатоканальної інтегрованої комунікації та концепції «розумного» очікування вимагає створення єдиного інформаційного контуру.

Без автоматизованого збору даних та їх централізації у системі клієнтського сервісу, персоналізація комунікації залишатиметься фрагментарною, а управління досвідом очікування – неконтрольованим. Таким чином, перехід від стратегічного планування до операційної діяльності потребує комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів закладу, технічне та економічне обґрунтування якої буде представлено у наступному підрозділі.

Для реалізації описаних вище стратегій закладу необхідний відповідний інструментарій, а саме цифрова трансформація на основі впровадження концепції управління відносинами з клієнтами.

3.2 Цифрова трансформація системи взаємодії з клієнтами ресторану на основі маркетингу відносин

Метою запропонованого в кваліфікаційній роботі заходу з трансформації системи комунікації є впровадження екосистеми маркетингу системи клієнтського сервісу для подолання дефіциту персоналізованої комунікації в ресторанному закладі «Ресторація Бачевських» та покращення управління клієнтським досвідом (особливо під час очікування).

На сьогодні у ресторані взаємодія з гостем має «анонімний» характер – заклад не знає, хто прийшов, як часто він буває і чи залишився задоволеним. Цифрова трансформація умовно змінює «шлях» клієнта. Умовно до трансформації цей шлях виглядає так: гість прийшов → зробив замовлення → почекав (а можливо, з роздратуванням) → оплатив замовлення → пішов і фактично контакт втрачено. Після трансформації цей шлях виглядає інакше: гість оцифрований (через QR або бронювання) → система впізнає його вподобання → під час очікування він бачить статус замовлення в смартфоні → після візиту отримує персоналізовану подяку та бонус на

наступний візит.

Базою, тобто технічним рішенням або ядром трансформації системи взаємодії з клієнтами виступає система клієнтського сервісу. Для реалізації запропонованого заходу ресторанному заходу потребується інтегрована система, що складається з трьох частин:

- програмне забезпечення (софт) – хмарна POS-система з вбудованим модулем системи клієнтського сервісу;

- інтерфейс гостя – система ChoiceQR для цифрового меню та збору відгуків (це популярна міжнародна B2B-платформа для ресторанного бізнесу, що допомагає закладам переходити в цифровізацію та автоматизувати обслуговування);

- технічне забезпечення – планшети для офіціантів (щоб бачити підказки про гостя) та Wi-Fi-роутери для авторизації.

Проект розрахований мінімум 6 місяців, щоб забезпечити не лише технічний запуск, а й навчання людей.

Деталізуємо запропонований захід. Удосконалення управління комунікаціями потребує від ресторанного закладу переходу від анонімного обслуговування до персоналізованого маркетингу на базі даних про гостя. Запропонована цифрова трансформація системи взаємодії з клієнтами ресторану «Ресторація Бачевських» базується на переході від транзакційної моделі (продаж страви) до реляційної (побудова довгострокових відносин). Використання інструментів системи клієнтського сервісу дозволяє закладу акумулювати дані про поведінкові особливості гостей, що є ключовою умовою для подолання виявленого дефіциту персоналізації та забезпечення високої якості клієнтського досвіду на всіх етапах обслуговування, включаючи час очікування. Ресторан перестає працювати з «натовпом» і починає працювати з «історією кожного гостя».

При вирішенні задач цифрової трансформації взаємодії з клієнтами ресторану, перш за все потрібна інформація. Це логічно відображає принцип вирішення будь-якої проблеми (рис. 3.1).

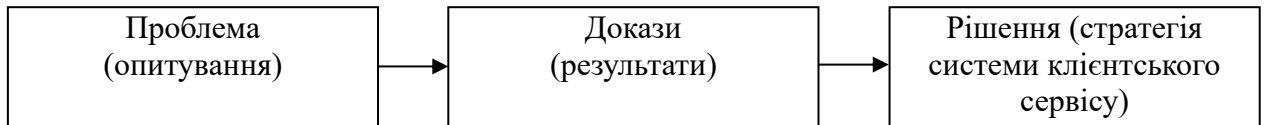


Рис. 3.1. Логіка розробки пропозицій

Даний підрозділ кваліфікованої роботи базується на результатах аналізу та висновків другого розділу роботи та опитування, яке підтвердило необхідність адаптації методів взаємодії під різні вікові сегменти (Додаток Б). Запитання анкети дозволяють підтвердити гіпотезу про QR-меню, відповіді на запитання підкажуть, чи варто інвестувати в розробку чат-бота, чи не втрачає персонал гроші через відсутність сучасних сервісів чайових і т.ін.

При трансформації системи взаємодії з клієнтами ресторану на практиці доцільно приймати рішення використовуючи коротку цифрову анкету. Гість отримує її через QR-код на столі або разом із чеком. Ключовими блоками анкети є:

1. Профіль: Вік (18–24, 25–44, 45+).
2. Джерело: Як ви про нас дізналися? (Instagram/TikTok, Google Maps, порада знайомих).
3. Вподобання сервісу: QR-меню чи паперове?
4. Лояльність: Який формат бонусів зручніший? (Картка в телефоні чи за номером телефону).

Результати опитування, тобто доказова база в необхідності змін чітко демонструють «цифровий розрив» між різними групами клієнтів (табл. 3.4 та рис. 3.2). Саме ці цифри є аргументом для впровадження змін.

Опитування показало, що для молоді цифровізація – це база (без неї вони не повернуться). Для старшої групи це лише опція, де пріоритетом залишається класичний сервіс.

Таблиця 3.4

Результати опитування на декілька питань анкети, % відповідей

Показник	Молодь (вік 18-24)	Група віком 45+
Обирають QR меню	82	25
Вибір через соцмережі	90	10
Безконтактні чайові	95	40
Бронювання через бот	88	15

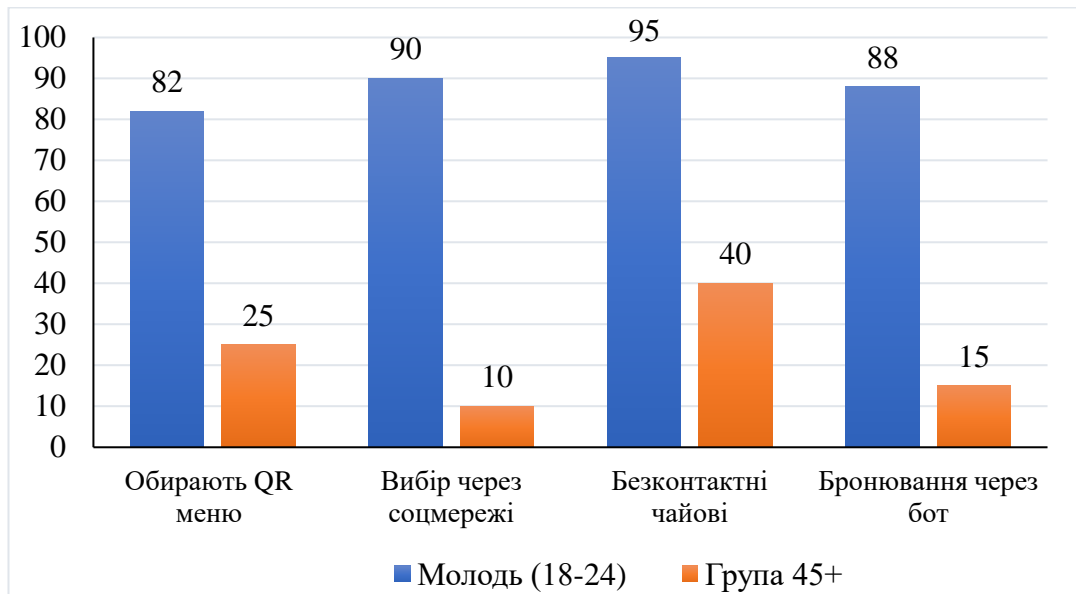


Рис. 3.2. Результати опитування, %

Тому трансформація має бути гібридною. Для розуміння необхідності запропонованих змін порівнюємо існуючу модель взаємодії з гостем (як є) та запропоновану модель (як буде), що базується на впровадженні системи клієнтського сервісу.

1. Модель «До трансформації» – це пасивна взаємодія. На даному етапі шлях клієнта в ресторані є дискретним та фрагментарним. Етап залучення відбувається через масову рекламу в соцмережах без розуміння портрета цільового гостя. При візиті в ресторан клієнт залишається «анонімним». Офіціант не знає історії його попередніх замовлень. Після оплати рахунку зв'язок із клієнтом переривається. Відсутність накопичення даних унеможливорює повторне повернення клієнта керованими методами. Ресторан чекає, поки гість сам захоче повернутися.

2. Модель «Після трансформації» – це вже активна персоналізація. Впровадження система управління взаємовідносинами з клієнтами перетворює лінійний шлях клієнта на циклічний, де кожен етап супроводжується збором та використанням даних. Під час першого візиту або бронювання гість потрапляє в базу даних через електронну карту лояльності – етап оцифрування.

Під час другого візиту офіціант, оцінюючи профіль клієнта в системі, робить пропозицію на основі його вподобань (наприклад, пропонує улюблений сорт вина) – персоналізований сервіс. Система автоматично аналізує поведінку. Якщо клієнт не відвідував заклад понад 21 день, йому надходить тригерне повідомлення з персоналізованим бонусом. Тобто це вже – утримання. А далі йде робота з репутацією. Автоматизований збір зворотного зв'язку дозволяє нівелювати негатив «тут і зараз», не допускаючи його виходу на публічні майданчики, як-от Google Maps (цифрові карти Google) чи TripAdvisor (туристичний сервіс рекомендацій). Для ситуативного гостя, який шукає заклад для обіду в реальному часі, ключовим орієнтиром є картографічний сервіс Google Maps. Натомість для туристів, які детально планують свій гастрономічний маршрут на тривалий період, пріоритетним джерелом інформації є міжнародна платформа TripAdvisor

Порівняльний аналіз шляху клієнта до та після впровадження цифрових інструментів свідчить, що основна перевага запропонованого заходу полягає у переході від реактивного управління до проактивного. Якщо раніше ресторан був обмежений фізичним простором закладу, то після трансформації взаємодія з клієнтом продовжується за межами ресторану, формуючи стійку емоційну прив'язаність та збільшуючи показник загального прибутку, який один гість приносить ресторану за весь час, поки він залишається клієнтом ресторану.

У табл. 3.5 наведена порівняльна характеристика точок контакту, яка наочно демонструє трансформацію взаємодії.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика контакту до і після впровадження система управління взаємовідносинами з клієнтами

Етап шляху клієнта	Модель «До» (традиційна)	Модель «Після» (цифрова трансформація)	Значення для ресторану «Бачевських»
Пошук та вибір	масова реклама, загальні пости в Instagram	таргетована реклама на основі профілю схожих лояльних клієнтів (Look-alike)	зниження вартості залучення гостя
Бронювання	тільки телефонний дзвінок. Дані не зберігаються	онлайн-бронювання з автоматичним створенням картки гостя в системі клієнтського сервісу	початок формування клієнтської бази
Очікування столика / замовлення	пасивне очікування. Ризик роздратування гостя	QR-меню з історією замовлень + розважальний контент/бонуси за очікування	утримання гостя, зняття негативу
Обслуговування	стандартний сервіс. Офіціант не знає вподобань гостя	персоналізований сервіс: «Вам як зазвичай?», «З Днем народження!»	підвищення середнього чека на 15-20 %.
Оплата та вихід	оплата чека. Гість іде, контакт втрачено	нарахування бонусів на карту Wallet, push-повідомлення з подякою	закріплення позитивної емоції
Після візиту	відсутність контакту	опитування якості сервісу, персоналізовані пропозиції через 14-21 день	перетворення випадкового гостя на постійного

Аналіз точок контакту (табл. 3.5) показує, що цифрова трансформація дозволяє заповнити «прогалини» у комунікації. Якщо у традиційній моделі ресторан взаємодіє з гостем лише під час його фізичного перебування в закладі, то система клієнтського сервісу розширює цей вплив на етапи «до» та «після» візиту. Особливу увагу варто приділити етапу очікування. Впровадження інтерактивних елементів (QR-меню з персональними рекомендаціями) перетворює «мертвий час» очікування на активну фазу продажу.

Це не лише вирішує проблему дефіциту комунікації, а й безпосередньо впливає на економічні показники закладу через механізми допродажів.

Впровадження система управління взаємовідносинами з клієнтами для ресторану «Ресторація Бачевських» – це не просто встановлення програмного

забезпечення, а перехід від стратегії «масового маркетингу» до індивідуального сервісу. Умовно реалізацію цієї стратегії на практиці можна представити у вигляді трьох етапів:

- збір та сегментація клієнтської бази;
- автоматизація персоналізованої комунікації;
- інтеграція з роботою персоналу.

Для подолання дефіциту персоналізації першим кроком є оцифрування гостей. В якості інструментів збору даних пропонується замінити пластикові картки лояльності на електронні гаманці (Apple Wallet / Google Pay) або чат-бот. При реєстрації гість заповнює коротку анкету (ім'я, дата народження, вподобання: «люблю гостре», «вегетаріанець», «маю алергію на горіхи»).

Сегментація передбачає, що система автоматично розділить гостей на групи: «новачки» – один візит (мета: стимулювати другий візит протягом 14 днів); «лояльні» – ходять часто (мета: дати статус «VIP», запрошувати на дегустації); «група ризику» – не були понад 30 днів (мета: відправити персоналізований бонус «Ми сумуємо за вами»).

Автоматизація персоналізованої комунікації передбачає, що замість спам-розсилок ресторан впроваджує тригерні комунікації – повідомлення, що надсилаються у відповідь на конкретну дію або подію:

- привітання з днем народження (за 7 днів до дати гостю приходить повідомлення: «Плануєте свято у «Ресторації Бачевських»? Даруємо пляшку ігристого та знижку 15 % на банкет»);
- пост-сервісне опитування (через 2 години після візиту приходить запит: «Оцініть ваш обід від 1 до 5»), це дозволяє оперативно реагувати на негатив до того, як він потрапить у соцмережі;
- реактивація – якщо клієнт зазвичай замовляв бізнес-ланчі, але перестав приходити, система пропонує йому «5-й ланч у подарунок».

Найважливіший етап – інтеграція з роботою персоналу, тобто виведення даних з системи управління взаємовідносинами з клієнтами на екран терміналу офіціанта (POS-системи). Коли клієнт бронює столик або називає номер

телефону, офіціант бачить підказку: «Пан Олександр любить столик біля вікна та подвійне еспресо без цукру». Виконується функція «Впізнавання гостя». Персоналізована пропозиція – офіціант може сказати: «Минулого разу ви замовляли наше фірмове м'ясо, сьогодні шеф приготував до нього особливий соус, хочете спробувати?». Це створює відчуття винятковості та підвищує рівень довіри до закладу.

Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами впливає на два ключових показника ресторану: життєвий цикл клієнта та вартість залучення. Завдяки персоналізації середній термін «життя» клієнта в базі закладу зростає з 4 до 9 місяців. Це означає, що один залучений клієнт принесе закладу вдвічі більше прибутку за весь час співпраці. Утримувати старого клієнта через CRM-розсилки (вартість 0,20-0,50 грн за повідомлення) у 5-7 разів дешевше, ніж залучати нового через таргетовану рекламу в Instagram чи Facebook.

Термін «екосистема» у системі клієнтського сервісу використовується не заради красивого слова. Це пряма аналогія з біологічною екосистемою, де різні організми взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем, створюючи єдиний життєздатний механізм.

Головні причини, чому систему клієнтського сервісу можна назвати екосистемою, наступні.

1. Взаємозалежність елементів. В екосистемі жоден інструмент не працює в ізоляції, дані живлять аналітику, аналітика формує стратегію, стратегія реалізується через канали комунікації. Якщо прибрати один елемент (наприклад, збір даних), вся система перестає бути ефективною.

2. Безперервний цикл життя. Екосистема не орієнтована на разовий продаж, вона охоплює весь шлях клієнта: залучення (перший контакт), утримання (повторні покупки), лояльність (перетворення клієнта на фаната бренду), повернення (реанімація тих, хто пішов). Це замкнене коло, де вихід одного етапу є входом для іншого.

3. Єдине середовище даних. Центром екосистеми є «спільне середовище

існування» – база даних. Усі канали (сайт, додаток, офлайн-магазин, соцмережі) обмінюються інформацією в реальному часі. Клієнт бачить одну й ту саму пропозицію всюди, тому що всі частини системи «знають», що роблять інші.

4. Адаптивність та еволюція. Як і природна екосистема системі клієнтського сервісу підлаштовується під зміни: клієнт змінив інтереси – система автоматично змінює контент у листах, клієнт перестав відкривати Email – система «перемикається» на месенджери.

Система саморегулюється на основі тригерів та алгоритмів. У табл. 3.6 наведена характеристика системи.

Таблиця 3.6

Порівняння звичайної системи та екосистеми клієнтського сервісу

Характеристика	Просто система клієнтського сервісу	Екосистема клієнтського сервісу
Мета	зберігати контакти	керувати досвідом клієнта
Зв'язки	лінійні (база -> лист)	мережеві (взаємодія всіх каналів)
Дані	статичні (ПІБ, телефон)	динамічні (поведінка, кліки, уподобання)
Ефект	разовий продаж	зростання життєвої цінності клієнта

Назва «екосистема» підкреслює, що це не просто набір програм, а живе середовище, де дані перетворюються на персоналізований досвід, що утримує клієнта з брендом на роки. Очікуваними результатами за думкою самих співпрацівників можуть бути:

- збільшення бази активних контактів на 40 % за перші півроку;
- зростання частки повторних візитів (Retention Rate) з 30 % до 55 %;
- зменшення маркетингових витрат на залучення «холодної» аудиторії за рахунок роботи з наявною базою.

Впровадження системи клієнтського сервісу у ресторані «Ресторація Бачевських» дозволить трансформувати суб'єктивні відчуття персоналу («здається, цей гість у нас бував») у чіткий цифровий алгоритм. Це вирішує проблему дефіциту персоналізованої комунікації, роблячи сервіс прогнозованим, а продажі цільовими.

3.3 Дорожня карта цифрової трансформації та економічна ефективність запропонованих заходів

Дорожня карта цифрової трансформації для ресторану «Ресторація Бічевських», розрахована на 6 місяців, що охоплює впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами та реформу клієнтського досвіду. Цифрова трансформація для ресторанного закладу – це значно ширший захід, ніж просто встановлення програми. Це зміна «мислення» бізнесу, де дані стають головним активом. Цифрова трансформація охоплює три складові: технології (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), персонал (навчити офіціантів бути менеджерами відносин) та клієнтський досвід (зміна шляху гостя).

Стратегічний план цифрової трансформації можна зобразити у вигляді наступних етапів:

- побудова фундаменту та інтеграція (1-2 місяці);
- трансформація сервісу та навчання (2-3 місяці);
- запуск системи клієнтського сервісу та автоматизація (4-5 місяці);
- аналітика та масштабування (6 та більше місяців).

Побудова фундаменту та інтеграція передбачає технологічну платформу (повну синхронізацію касової системи, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та кухонного монітора), що дозволить системі бачити реальний час приготування страв; оцифрування меню (створення інтерактивного QR-меню, яке не просто показує pdf, а інтегроване з системою управління взаємовідносинами з клієнтами - показує гостю страви на основі його минулих замовлень; аудит точок дотику (впровадження інструментів збору даних на кожному етапі – WI-FI авторизація, бронювання, QR на чеку).

Трансформація сервісу та навчання передбачає реінжиніринг процесів очікування (впровадження системи «розумних сповіщень» – гість отримує на телефон статус свого замовлення, що знімає тривожність); навчання команди (проведення воркшопів для персоналу навчального формату, де теорії

мінімум, а 90% часу займає практика, офіціантів вчать використовувати дані з планшетів для персоналізованих діалогів); систему мотивації (впровадження нових показників ефективності для персоналу), що базуються на рейтингу задоволеності гостя у системі клієнтського сервісу.

Запуск системи управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизація передбачає запуск тригерних ланцюжків (налаштування автоматичного маркетингу – повідомлення після першого візиту, сегментація бази за витратами та вподобаннями); гейміфікацію досвіду (впровадження системи статусів – «гість тижня», «почесний поціновувач» для стимулювання повторних візитів; управління репутацією (автоматизація збору відгуків – система пропонує гостю залишити відгук у Google, якщо він поставив 5 зірок у внутрішній системі).

Аналітика та масштабування передбачає вивчення та аналіз пікових годин, найпопулярніших комбінацій страв та поведінки лояльних клієнтів (аналіз Big Data); прогностичне моделювання (використання даних для планування закупівель та зміни меню на основі реальних уподобань цифрової бази).

Кожен етап впровадження спрямований на досягнення проміжного результату (табл. 3.7).

За нашою думкою, ці терміни обґрунтовані, хоча остаточно терміни вирішує колектив ресторанного закладу, а це наша пропозиція. Перші два місяці потрібні для технічного «фундаменту», щоб система працювала без збоїв. Третій місяць є критичним – це робота з персоналом.

Без підготовки та підтримки офіціантів будь-яка система управління відносинами з клієнтами залишиться порожньою програмою.

Четвертий, п'ятий та шостий місяці необхідні для накопичення статистики, щоб розрахувати реальну ефективність (ROI) та побачити результат.

Таблиця 3.7

Дорожня карта цифрової трансформації

Етап	Термін	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Аудит та підготовка	1 місяць	обґрунтування та вибір системи управління відносинами з клієнтами; розробка оновленого сценарію взаємодії з гостем	технічне завдання та стратегія лояльності
2. Технічне впровадження	2 місяць	інтеграція системи управління відносинами з клієнтами з касою; створення електронних карт; запуск QR-меню	готова цифрова інфраструктура для збору даних
3. Трансформація сервісу	3 місяць	навчання офіціантів роботі з даними; впровадження трекінгу часу очікування страв	персонал готовий до персоналізованого обслуговування
4. Запуск та автоматизація	4 місяць	старт збору бази; запуск тригерних розсилок (день народження, «ми сумуємо»)	перші оцифровані дані та автоматичний маркетинг
5. Гейміфікація та лояльність	5 місяць	впровадження бонусних статусів; автоматизація збору відгуків після візиту	зростання частоти повторних візитів
6. Оцінка та корекція	6 місяць	розрахунок коефіцієнта окупності інвестицій; аналіз цінності клієнта за весь період взаємодії; коригування стратегії на основі технологій великих даних (Big Data)	повністю керована цифрова модель взаємодії

Запропонована дорожня карта виходить за межі суто маркетингових активностей і передбачає комплексну перебудову операційних процесів. Вона забезпечує перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних (Data-driven підходу), що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Ресторація Бічевських» в умовах цифровізації самої галузі.

Цей план демонструє, що до проблеми цифровізації та реалізації запропонованого заходу треба підходити комплексно: від технічного софту до зміни психології обслуговування. Сама по собі програма (софт) нічого не змінить. У запропонованій дорожній карті ми додали до «софту» ще й:

- фізичні речі: нові планшети, Wi-Fi роутери, QR-стійки на столи;
- людський фактор – навчання офіціантів користуватися цим «софтом» для персоналізованого сервісу.

В нашій пропозиції «софт» – це інструмент для подолання дефіциту

комунікації. Він дозволяє автоматизувати рутину, щоб у офіціанта з'явився час на персональне спілкування з гостем. Для ресторанного бізнесу, «софт» – це програмне забезпечення, тобто цифрові інструменти та сервіси, які допомагають автоматизувати роботу закладу.

Далі оцінимо економічну ефективність запропонованого заходу. В табл. 3.8 наведено орієнтовні витрати на впровадження цифрової трансформації комунікацій у ресторанному закладі.

Таблиця 3.8

Антикризова інвестиційна таблиця (прогноз на 2026 р.)

Стаття витрат	Тип	Сума, тис. грн.	Пояснення (реалії воєнного стану)
Цифрові сервіси та софт	поточні	40,0	SMS, резерв на підвищення цін (оренда)
Енергонезалежність та ІТ-залізо	разові	100,0	планшети, принтери + потужна зарядна станція / генератор
Кризовий консалтинг та сервіс	разові	30,0	налаштування процесів під роботу без світла та інтернету
Навчання та мотивація команди	поточні	25,0	тренінги та психологічна підтримка (протиція плинності кадрів)
Маркетинг утримання (Retention – утримання клієнтів)	поточні	80,0	бюджет на те, щоб «витягнути» гостей у складні місяці
Резервний фонд (непередбачуване)	разові	75,0	форс-мажори, логістика, термінові заміни
Разом інвестицій	–	350,0	максимально безпечний бюджет

В перелік витрат ми додаємо суттєвий резервний фонд на випадок стрибків курсу, термінового ремонту генераторів або раптового зростання собівартості інгредієнтів, з яких складається страва.

Для забезпечення стабільної роботи закладу в умовах війни та впровадження системи автоматизації необхідні інвестиції у розмірі 350 тис.грн. Впровадження сучасних ІТ-інструментів (Poster, Choice) дозволяє закладу перейти від пасивного очікування гостя до активного управління продажами через три основні стратегічних канали.

1. Ефективне утримання та повернення гостей. Використання персоналізованих SMS-розсилок та бонусної системи дозволяє працювати з існуючою базою у 500 лояльних клієнтів. Замість стандартного одного візиту на місяць, система стимулює гостя до повторного відвідування (збільшення

частоти до 1,2-1,5 рази), що забезпечує стабільний прогнозований дохід без витрат на залучення нових людей.

2. Інтелектуальне збільшення середнього чеку. Цифровізація надає офіціанту «інформаційну перевагу», тому що завдяки аналізу історії взаємодії з клієнтами в системі клієнтського сервісу він знає вподобання гостя і може зробити влучну пропозицію. Паралельно з цим, інтерактивне меню автоматично пропонує додаткові інгредієнти чи напої, що забезпечує органічне зростання середнього чека на 10%.

3. Оптимізація клієнтського досвіду (зменшення відтоку гостей). Впровадження цифрового контролю замовлень дозволяє гостю бачити статус приготування страви у своєму смартфоні. Це знімає психологічну напругу від очікування та мінімізує кількість «відмов», коли клієнти йдуть із закладу, не дочекавшись обслуговування. Таким чином, заклад зберігає дохід, який раніше втрачався через операційну непрозорість.

Розрахуємо операційні показники за стратегічними напрямками отримання доходу. В основу розрахунку покладено поточний річний виторг 16850,0 тис. грн (табл. 2.1 другого розділу кваліфікованої роботи) та реальну чисту маржу 9.2 % (чистий прибуток ~1,55 млн. грн. / рік).

Повернення гостей, робота з базою у 500 лояльних гостей. Завдяки SMS та бонусам частота візитів зростає з 1,0 до 1,2 рази на місяць (коефіцієнт приймаємо 0,2).

Додатковий дохід: $500 \text{ гостей} \times 0.2 \times 700 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 840,0 \text{ тис. грн/рік.}$

Збільшення чека. Офіціанти та QR-меню використовують систему рекомендацій, підвищуючи продажі на 10%.

Додатковий дохід: $16850,0 \text{ тис. грн} \times 10 \% = 1685,0 \text{ тис. грн/рік.}$

Зменшення відмов. Клієнти бачать статус замовлення в телефоні, що знижує напругу очікування. Ресторан зберігає 2 столи на день.

Додатковий дохід: $2 \text{ ст.} \times 700 \text{ грн} \times 30 \text{ днів} \times 12 \text{ міс} = 504,0 \text{ тис. грн/рік.}$

Сумарний додатковий виторг складатиме 3029,0 тис. грн.

Проаналізуємо далі ефективність інвестицій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ефективність інвестицій та окупність проєкту

Показник	Значення
Річний чистий прибуток (загальний)	1550,0 тис. грн.
Додатковий чистий прибуток від впровадження	278,668 тис. грн.
Рівень самоокупності витрат за 1-й рік	~80 %
Прогнозний ROI проєкту	343 %

При розрахунку чистого прибутку ми використовуємо консервативну маржу 9,2 %, що враховує витрати на генератори, логістику та зростання цін. При маржі 9,2 % додатковий виторг генерує 278,668 тис. грн додаткового чистого прибутку на рік.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів та енергонезалежності дозволяє закладу отримати 278,668 тис. грн додаткового чистого прибутку понад планові показники. Високий рівень самоокупності – у 80 % свідчить про те, що інвестиції у розмірі 350,0 тис. грн майже повністю повертаються за рахунок нових джерел доходу вже протягом першого року експлуатації системи. Прогнозний показник рентабельності інвестицій (ROI 343%) підтверджує, що кожна інвестована гривня в автоматизацію та стабільність бізнесу приносить значно вищий результат у довгостроковій перспективі, ніж традиційні методи розширення. Оскільки загальний річний прибуток закладу становить 1550,0 тис. грн., витрати на модернізацію є посильними для бюджету, а створена «подушка безпеки» гарантує збереження основного доходу навіть за несприятливих зовнішніх умов. На нашу думку це – життєздатний проєкт.

Незважаючи на складні умови, проєкт демонструє високу життєздатність. Окупність у 80 % за перший рік лише за рахунок додаткових заходів є відмінним показником, оскільки:

– по-перше, бізнес отримує енергонезалежність, що гарантує роботу під час блекаутів (збереження основного доходу);

– по-друге, інвестиція у 350 тис. грн. покривається на 4/5 вже у перший рік, а з другого року весь додатковий прибуток стає чистим доходом закладу;

– по-третє, мінімізується людський фактор – система сама «пропонує і нагадує», звільняючи ресурс менеджменту для вирішення кризових питань.

Хоча додатковий прибуток покриває інвестиції першого року на 80 %, проєкт забезпечує безперервність бізнесу. Наявність автономного живлення та цифрових каналів утримання клієнтів дозволяє закладу стабільно працювати під час блекаутів, що є головною конкурентною перевагою в умовах війни.

Реалізація цифрової трансформації в ресторані «Ресторація Бачевських» пов'язана з низкою ризиків, які можна поділити на технічні, людські та форс-мажорні (табл. 3.10).

Визначені стратегічні напрями розвитку комунікаційної політики створюють передумови для трансформації сприйняття бренду закладу від позиціонування як переважно «елітарного» до образу «емпатично-автентичного» ресторану, орієнтованого на потреби та цінності локальної громади. Такий підхід сприятиме формуванню більш тісного емоційного зв'язку з гостями, підвищенню рівня їхньої довіри та зміцненню конкурентних переваг підприємства на регіональному ринку ресторанних послуг.

Важливим напрямом удосконалення діяльності є цифрова трансформація комунікаційних процесів шляхом впровадження сучасної системи клієнтського сервісу, що дозволяє усунути наявний дефіцит персоналізованої взаємодії з відвідувачами та забезпечити більш високий рівень індивідуалізації обслуговування.

Застосування технологій інтелектуального управління очікуваннями клієнтів сприятиме перетворенню часу очікування на складову позитивного споживчого досвіду, що підвищуватиме загальну задоволеність гостей та стимулюватиме їхню повторну взаємодію із закладом.

Таблиця 3.10

Основні ризики впровадження цифрової комунікації

Ризик	Вплив	Заходи з мінімізації
Енергетична нестабільність (блекаути)	зупинка роботи системи клієнтського сервісу та системи автоматизації ресторану, втрата зв'язків з гостями	використання хмарних рішень, які працюють офлайн; встановлення автономних джерел живлення
Міграція та дефіцит кадрів	постійна плинність персоналу, втрата навчених навичок роботи з системою клієнтського сервісу	створення «бази знань» (відео інструкцій) для швидкого навчання нових співробітників; автоматизація більшості процесів
Зниження купівельної спроможності	гості можуть рідше відвідувати заклади через економію коштів.	адаптація програми лояльності; перехід від знижок до накопичувальних бонусів, що стимулюють повернення без прямих втрат прибутку.
Технічні збої та кібербезпека	Втрата персональних даних клієнтів	регулярне резервне копіювання даних; використання перевірених українських або міжнародних сервісів із високим рівнем шифрування
Форс-мажор (безпекова ситуація)	Тимчасове закриття закладу через повітряні тривоги або загрози	налаштування системи клієнтського сервісу на автоматичне сповіщення клієнтів про зміну графіку роботи або перенесення бронювань через чат-ботів

Проведені економічні розрахунки підтвердили високу результативність і доцільність реалізації запропонованого проєкту. За умови загального обсягу інвестицій у розмірі 350,0 тис. грн прогнозований показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 343 %, що свідчить про значний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Крім того, проєкт характеризується високим рівнем стійкості до потенційних ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатністю забезпечити повернення близько 80 % вкладених коштів уже протягом першого року реалізації.

У цілому впровадження запропонованих організаційно-комунікаційних та цифрових рішень дозволить ресторану «Бачевських» не лише підвищити рівень лояльності й задоволеності гостей, але й сформувати більш стійку та прогнозовану бізнес-модель розвитку. Це забезпечить підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, зміцнення його конкурентних позицій та створення умов для довгострокового сталого функціонування в умовах сучасних економічних викликів України.

ВИСНОВКИ

1. Стрімкий розвиток цифрової економіки та перехід споживачів в онлайн-простір змушують підприємства повністю переглянути традиційні підходи до маркетингу та комунікаційної діяльності. Сьогодні успіх бізнесу залежить від здатності швидко адаптувати свої рекламні та комунікаційні стратегії до вимог інтернет-середовища. Практика показує, що ігнорування цифрових трендів призводить до втрати позицій на ринку та зниження конкурентоспроможності компаній. Саме тому виникає гостра потреба у глибокому науковому дослідженні нових каналів та інструментів просування товарів. Теоретичне обґрунтування таких змін дозволить підприємствам ефективно використовувати сучасні технології для стабільного розвитку в майбутньому.

2. Сучасний ресторанний бізнес трансформувалася у мультиплатформений сервіс, де цифрова комунікаційна політика та гнучка стратегія стали головними умовами збереження конкурентоспроможності. Завдяки системній інтеграції автоматизації заклади синхронізують маркетингову активність у соцмережах із реальними залишками на складах та поточним завантаженням кухні. При цьому реалізація власної стратегії через мобільні додатки дозволяє ресторанам формувати керовану базу лояльних клієнтів. Нова комунікаційна модель подовжує взаємодію з брендом поза межами закладу, а зворотний зв'язок у режимі реального часу допомагає миттєво нівелювати репутаційні ризики. У підсумку такий стратегічний перехід перетворює маркетинг із класичної статті витрат на ефективний інструмент точного управління попитом і прогнозування прибутків.

3. Цифрова комунікаційна політика сучасного ресторану базується на безперервній та персоналізованій взаємодії з клієнтом через соціальні мережі, месенджери та мобільні додатки. Вона дозволяє закладу не лише оперативно доносити інформацію про актуальні пропозиції, а й миттєво реагувати на відгуки споживачів, формуючи високий рівень довіри до бренду.

4. У кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність, сутність та специфіки комунікацій у ресторанному бізнесі, проаналізовано модель комунікаційного процесу ресторанного закладу, показані головні відмінності понять трансформація маркетингу та трансформація комунікацій.

5. Автором визначено основні чинники трансформації у ресторанному бізнесі та класифіковано комунікаційні канали у ресторанній сфері, охарактеризовано процес еволюції форм і методів управління комунікаціями під впливом цифровізації та цифрові тренди сучасного українського ринку ресторанних послуг. Можна констатувати, що сучасний український досвід репрезентує унікальний світовий феномен, де цифровізація під час масштабної кризи перестає бути технологічною «надбудовою» і перетворюється на базовий організаційний фундамент життєдіяльності суспільства та бізнесу.

6. У кваліфікаційній роботі охарактеризовано стан зовнішнього середовища діяльності підприємства ресторанного підприємства м. Львова «Ресторації Бачевських». Доведено, що в умовах динамічного діджитал-середовища Львова, стратегічне управління комунікаціями «Ресторації Бачевських» має еволюціонувати від моделі «трансляції цінностей» до моделі «інтерактивної взаємодії».

8. Автором проведено детальну діагностику діяльності підприємства «Ресторація Бачевських», дана характеристика параметрів позиціонування ресторану, порівняльна характеристика ресторанного закладу та головних конкурентів. За десятирічний період функціонування ресторанний заклад сформував свою маркетингову стратегію. Заклад став еталоном того, як історичний бренд може бути комерційно успішним завдяки правильним комунікаціям. В управлінні ресторанним закладом ефективно поєднані інструменти маркетингу ресторанного закладу – зв'язки з громадськістю, прихована реклама та мерчандайзинг. «Ресторація Бачевських» вдало застосовує меню як маркетинговий інструмент. Меню – це не просто перелік страв із цінами, а потужний інструмент маніпуляції увагою та підтвердження концепції закладу.

9. У кваліфікаційній роботі здійснено порівняльний аналіз маркетингових стратегій «Ресторації Бачевських» та конкурентів, показана ефективність трансформації каналів комунікації ресторанного закладу, виявлено недоліки та невикористані резерви в управлінні комунікаційною політикою закладу, зроблено висновки про невідповідність комунікаційної активності ресторану потенціалу його бренду.

10. У кваліфікаційній роботі запропоновано стратегічні напрями вдосконалення цифрових комунікацій та охарактеризовано прогнозовані зміни в системі управління комунікаціями.

11. В кваліфікованій роботі запропоновано трансформацію системи комунікації через впровадження екосистеми клієнтського сервісу для подолання дефіциту персоналізованої комунікації в ресторанному закладі «Ресторація Бачевських» та покращення управління клієнтським досвідом.

12. Автором розроблена дорожня карта цифрової трансформації. Дорожня карта цифрової трансформації для ресторану «Ресторація Бачевських», розрахована на 6 місяців, що охоплює впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами та реформу клієнтського досвіду. Цифрова трансформація для ресторанного закладу – це значно ширший захід, ніж просто встановлення програми. Це зміна «мислення» бізнесу, де дані стають головним активом. Цифрова трансформація охоплює три складові: технології (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), персонал (навчити офіціантів бути менеджерами відносин) та клієнтський досвід (зміна шляху гостя).

13. У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз показників оцінки ефективності запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бебко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvidspivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family/> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Белікова О.Ю, Фоміченко І.П., Шашко В.О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsiyi-rozvitku-tsifrovogo-marketingu-yak-innovatsiynogo-instrumentu-upravlinnya-pidpriemstvami> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Безхлібна А., Кукліна Т., Журавльова С. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/332222> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. No1. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Бондар В. В., Підгрушний Г. П. Територіальний розвиток мережі fast-food ресторанів України в умовах повномасштабної війни (на прикладі Mcdonald's Ukraine LTD). *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica Et Recreatio*. 2025. №4. С. 131-141.
6. Бойко В., Бойко Л. Український ринок HoReCa в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. № 16. С. 93-99.
7. Бритвенко А.С., Бригіна С.І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни/ Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і

сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 487-489.

8. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153> (дата звернення: 22.04.2026).

9. Витвицька О.М., Суворова С. Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518> (дата звернення: 11.05.2026).

10. Григорян І., Кукліна Т. Організації роботи ресторанів: Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С.45-47.

11. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С. 7-12.

12. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів сторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. https://www.researchgate.net/publication/372055335_Analiz_dialnosti_zakladiv_r_estorannogo_biznesu_v_Ukraini_pid_cas_vijni (дата звернення: 11.05.2026).

13. Гуменна М., Гузенко І. Проблеми та перспективи розвитку кейтерингу в Україні: зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С.52-53.

14. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.

15. Демченко М. Нейромаркетинг як сучасна технологія маркетингової комунікації: аналіз першоджерел. *Communications and Communicative Technologies*. 2022. Вип. 22. С.61-70.

16. Держреєстр підприємств. ТОВ «Ресторан Бачевських». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/39305403/> (дата звернення: 11.05.2026).

17. Дмитрук Д. Л., Гончар Л. О. Перспективи розвитку закладів ресторанного господарства в Україні. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2689> (дата звернення: 11.05.2026).

18. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. № 5(2). С. 229–238.

19. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

20. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 432 с.

21. Капінус Л.В., Скригун Н.П., Молін Н.О. Вплив нейротехнологій та цінових прийомів мерчандайзингу на поведінку споживачів. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (05). С. 13-18.

22. Коноплянко Я. В., Василенко О. В. Особливості розробки стратегій просування готельно-ресторанного бізнесу в соціальних мережах. In The 5 th International scientific and practical conference «European congress of scientific achievements» (May 20-22, 2024) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2024. P. 388.

23. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 313-316.
24. Кошова Б. Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. *Scientific journal Development service industry management*. 2024. № 7 (26). С. 179–183.
25. Кравченко В. Апетит до життя: як війна змінює ресторанну індустрію. Квітень, 2022. URL:<https://mind.ua/publications/20243413-apetit-do-zhittya-yak-vijna-zminyue-restorannu-industriyu> (дата звернення: 11.05.2026).
26. Кубрак Н. Р., Саган Х. Б., Саган В. Р. Функціонування ресторанного бізнесу в період Covid-19 та у період воєнного часу: порівняльна характеристика. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21 (1). С. 326–336.
27. Кукліна Т. С., Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 197-201.
28. Кушнірук Г. В., Худоба В. В. Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 58-63.
29. Кушнірук В. С., Зізда Н. Є. Вплив цифровізації на готельно-ресторанний бізнес в умовах воєнного стану. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні та ресурсозберігаючі технології харчових виробництв». 2024. С. 323-326.
30. Левчук А. Війна та ресторанний бізнес: можливості виживання: Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С.136-138.
31. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. 230 с.

32. Матвійчук К.О., Осіпчук А.С. Перспективи розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2023 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». 2023. 274 с. С. 74-76.

33. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96.

34. Назарова К., Прусс В. Організація роботи закладів харчування під час війни в Україні: Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С.171-173.

35. Ніколайчук С. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів. URL: <https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznes-v-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennih-chasiv-nbu> (дата звернення: 11.05.2026).

36. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37-42.

37. Постова В. Покращення процесу обслуговування споживачів шляхом просування послуг підприємства ресторанного бізнесу через Інтернет. *Економіка та суспільство*. 2022. № (36). С.54-64.

38. Рябенка М.В. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/24> (дата звернення: 11.05.2026).

39. Світлична В. Ю. Удосконалення комунікаційних процесів підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом використання результатів

нейромаркетингових досліджень. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 595-606.

40. Споживання продуктів харчування HoReCa в Україні: від карантинних обмежень до реалій війни. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/potreblenie-produktov-pitaniya-v-horeca-v-ukraine-ot-karantinnyh-ogranichenij-k-realiyam-vojny> (дата звернення: 19.05.2026).

41. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43(2024). С. 110-117.

42. Сухорукова Г. Стан ринку фуд-доставки в Україні: як зростає попит на доставку їжі та напоїв. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavkuyizhi-ta-narouiv> (дата звернення: 26.04.2026).

43. Тищук І., Пасічник М., Пилипчук М. Аналіз і тенденції розвитку ресторанного ринку України в умовах економічної нестабільності. *Integrated approaches in science, technology, and culture : Proceedings of the International scientific and practical conference (October 27–29, 2025)*. Cambridge, United Kingdom, 2025. P.p. 71–77.

44. Терент'єва Н. В., Вовченко Д. В. Особливості простору сенсорних технологій нейромаркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 10 (268). С.23-30.

45. Українська ресторанна асоціація. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://uk.uara.org.ua> (дата звернення: 17.05.2026).

46. Фостолович В.А., Гуртовий Ю.А., Фостолович Р.С. Комунікаційні процеси в підприємств сфери гостинності за умов цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3769> (дата звернення: 11.05.2026).

47. Цвілій С. М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.

48. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В.. Стратегічні напрями управління готельно ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19-23.

49. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL:<https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rosefamily/> (дата звернення: 11.05.2026).

50. Як змінювався український digital впродовж 5 років. 2021. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsya-ukra-nskij-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html> (дата звернення: 11.05.2026).