

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент бізнес-організацій

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ
ШТИК ОЛЬГИ ВІКТОРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Денис ЛІФІНЦЕВ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В. о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
« 20 » березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
« 20 » березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Штик Ользі Вікторівні

очної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху»/
«Customer loyalty management in the digital age»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 19 » березня 2025 р. № 523-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ТЕРАСА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління лояльністю клієнтів (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO» в цифрову епоху (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес управління лояльністю клієнтів у закладах ресторанного бізнесу в контексті цифрової трансформації.
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти управління лояльністю клієнтів в контексті цифрової трансформації бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Проаналізувати теоретичні основи управління лояльністю клієнтів та його розвиток в цифровому контексті;

Визначити ключові тенденції та проблеми у впровадженні цифрових програм лояльності;

Дослідити підходи до оцінювання ефективності програм лояльності клієнтів;

Проаналізувати процес управління лояльністю клієнтів в бізнес-організації.

У розділі 2

Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ “ТЕРАСА”;

Оцінити поточний стан управління лояльністю клієнтів у ТОВ “ТЕРАСА”, виявити сильні сторони та зони росту;

Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровою лояльністю клієнтів ТОВ “ТЕРАСА”, оцінити економічний ефект, потенційні ризики та розробити управлінські інструменти впровадження рекомендацій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Денис Ліфінцев

« 20 » березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Ольга Штик

« 20 » березня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 77 сторінок, 20 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 30 найменувань.

«Управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху»

Об'єкт дослідження - процес управління лояльністю клієнтів у закладах ресторанного бізнесу в контексті цифрової трансформації.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти управління лояльністю клієнтів в контексті цифрової трансформації бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- проаналізувати теоретичні основи управління лояльністю клієнтів та його розвиток в цифровому контексті;
- визначити ключові тенденції та проблеми у впровадженні цифрових програм лояльності;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності програм лояльності клієнтів;
- проаналізувати процес управління лояльністю клієнтів в бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ “ТЕРАСА”;
- оцінити поточний стан управління лояльністю клієнтів у ТОВ “ТЕРАСА”, виявити сильні сторони та зони росту;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровою лояльністю клієнтів ТОВ “ТЕРАСА”, оцінити економічний ефект, потенційні ризики та розробити управлінські інструменти впровадження рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів.

У процесі дослідження запропоновано інтегровану модель удосконалення цифрової програми лояльності, яка передбачає використання персоналізованих маркетингових комунікацій, гейміфікації, покращеного мобільного додатку Holdo, а також аналітики даних клієнтів для сегментації. Застосування рекомендацій дозволяє підвищити залучення, знизити рівень відтоку клієнтів і збільшити прибутковість мережі ресторану.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: клієнтська лояльність, Holdo, ресторанний бізнес, мобільний додаток, управління взаємовідносинами, «IL MOLINO».

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувачки вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Штик Ольги Вікторівна

на тему:

«Управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху»

Актуальність теми полягає у необхідності ефективного управління бізнес-організаціями в умовах цифровізації середовища функціонування. Керівництво компаній має сприяти максимальній адаптації бізнес-організацій до таких умов. Управління лояльністю клієнтів за допомогою цифрових рішень є відповіддю на зміни загальних тенденцій ринку.

Позитивні сторони роботи. У кваліфікаційній роботі розкрито як теоретичні, так і прикладні аспекти, поставлену проблему розв'язано. Теоретична частина дослідження є цілісною, а практичні рекомендації носять прикладний характер для підприємства. Розроблені дослідницею рекомендації можуть бути ефективно та невідкладно застосовані у реальній практиці підприємства та позитивно вплинути на покращення діяльності бізнес-організації, зокрема на підвищення лояльності клієнтів.

Наявність самостійних розробок автора. Практичні рекомендації, які наведено у роботі, носять самостійний характер, вони мають важливе значення для досліджуваної бізнес-організації. Ці пропозиції можуть сприяти покращенню економічного стану компанії.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Проблематика, досліджена у роботі, є особливо актуальною у цифрову епоху. Рекомендації, які запропоновані в дослідженні, можуть бути ефективно застосовані обраною бізнес-організацією для поліпшення економічного стану та подальшого розвитку. Пропозиції є обґрунтованими, наявні відповідні розрахунки та детальний управлінський інструментарій їх реалізації.

Наявність недоліків. Роботу підсилило би більш точне обґрунтування економічних наслідків наведених рекомендацій, що об'єктивно ускладнено специфікою проблематики.

Загальний висновок: робота виконана згідно вимог та може бути допущена до захисту в ЕК з атестації здобувачів вищої освіти.

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту, доцент, к.е.н., Ліфінцев Д.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління лояльністю клієнтів.....	6
1.1 Підходи до управління лояльністю клієнтів у бізнес-середовищі.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінки та вимірювання рівня лояльності клієнтів.....	10
1.3 Процес управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху.....	7
РОЗДІЛ 2 Дослідження управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO» в цифрову епоху.....	12
2.1 Організаційно-економічна характеристика «IL MOLINO».....	12
2.2 Аналізування процесу управління лояльністю клієнтів у «IL MOLINO».....	33
2.3 Рекомендації вдосконалення управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO».....	50
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі лояльність клієнтів стала критичним фактором успіху та сталості організації. Цифрова трансформація останніх років докорінно змінила спосіб взаємодії бізнесу з клієнтами, вимагаючи комплексної переоцінки традиційних підходів до управління лояльністю. Суперечність між усталеними парадигмами лояльності та динамічними очікуваннями споживачів щодо цифрових можливостей створює нагальну потребу в інноваційних стратегіях, які забезпечують технологічні можливості, водночас забезпечуючи змістовний клієнтський досвід.

Поява мобільних додатків, систем цифрових винагород та омніканальних платформ взаємодії створила як можливості, так і виклики для бізнесу, який прагне сприяти лояльності клієнтів. Традиційні пластикові картки лояльності швидко обробляються складними цифровими екосистемами, які фіксують величезні обсяги даних про клієнтів, забезпечуючи персоналізований досвід. Однак, незважаючи на технологічний прогрес, багато організацій намагаються ефективно перепрофілювати цифрові можливості для стійких відносин з клієнтами, при цьому рівень відтоку клієнтів з програм лояльності сягає 40%, і лише 29% клієнтів приєднуються, щоб повною мірою насолодитися своїм досвідом програми лояльності.

Це дослідження особливо актуальне, оскільки бізнес стикається зі зміною поведінки споживачів після пандемії та зростанням конкуренції практично у всіх секторах. Випадок із застосунком лояльності Holdo від USG Holding ілюструє труднощі, з якими стикаються організації під час переходу до цифрових рішень лояльності, підкреслюючи необхідність стратегічної структури, яка б балансувала технологічні інновації з принципами людиноцентричного дизайну.

Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процес управління лояльністю клієнтів у закладах ресторанного бізнесу в контексті цифрової трансформації. Предметом дослідження є

теоретичні та практичні аспекти управління лояльністю клієнтів в контексті цифрової трансформації бізнес-організації.

Мета та завдання дослідження

Метою цієї кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних та прикладних засад управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.

Для досягнення цієї мети було сформульовано наступне дослідницьке завдання:

Проаналізувати теоретичні основи управління лояльністю клієнтів та його розвиток в цифровому контексті;

Визначити ключові тенденції та проблеми у впровадженні цифрових програм лояльності;

Дослідити підходи до оцінювання ефективності програм лояльності клієнтів;

Проаналізувати процес управління лояльністю клієнтів в бізнес-організації;

Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ “ТЕРАСА”;

Оцінити поточний стан управління лояльністю клієнтів у ТОВ “ТЕРАСА”, виявити сильні сторони та зони росту;

Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровою лояльністю клієнтів ТОВ “ТЕРАСА”, оцінити економічний ефект, потенційні ризики та розробити управлінські інструменти впровадження рекомендацій.

Використані методи дослідження

У цьому дослідженні було використано комбінацію якісних та кількісних методів дослідження для забезпечення всебічного аналізу та обґрунтованих висновків:

Систематичний огляд літератури, структурований аналіз академічної літератури, галузових звітів та професійних публікацій з управління лояльністю клієнтів для встановлення теоретичної бази.

Аналіз тематичного дослідження, поглиблене дослідження застосунку лояльності Holdo від USG Holding для розуміння практичних проблем та можливостей впровадження.

Аналіз контенту: Систематична оцінка документації програми лояльності, інтерфейсів користувача та комунікаційних матеріалів для виявлення сильних та слабких сторін.

SWOT-аналіз: Структурована оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у поточному процесі управління лояльністю.

Статистичний аналіз: дослідження доступних даних про залученість клієнтів, утримання та участь у програмах.

Практичне значення цього дослідження полягає в його безпосередньому застосуванні до організацій, які впроваджують або вдосконалюють стратегії цифрової лояльності. Рекомендації, розроблені в цій кваліфікаційній бакалаврській роботі, можуть служити стратегічною дорожньою картою для компаній, які прагнуть покращити утримання клієнтів, збільшити залученість та максимізувати рентабельність інвестицій від ініціатив лояльності. Результати дослідження також стосуються критичних питань омніканальної інтеграції, персоналізації, технічної надійності та дизайну клієнтського досвіду.

РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління лояльністю клієнтів

1.1 Підходи до управління лояльністю клієнтів у бізнес-середовищі

Лояльність клієнтів стала одним із найцінніших активів для підприємств, що працюють на дедалі конкурентніших ринках. Здатність не лише залучати, а й утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі може значно підвищити прибутковість, зменшити витрати на маркетинг та сприяти просуванню бренду. В епоху цифрових технологій, коли споживачі переповнені вибором та інформацією, ефективне управління лояльністю клієнтів вимагає стратегічного та багатогранного підходу. У цьому розділі досліджуються ключові теоретичні та практичні підходи до управління лояльністю клієнтів у сучасному бізнес-середовищі, що охоплюють традиційні моделі лояльності, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та цифрові практики, що розвиваються.

Традиційні погляди на лояльність клієнтів

Історично лояльність клієнтів сприймалася через призму поведінкової лояльності — послідовної поведінки клієнта щодо повторних покупок певного бренду чи продукту. Цей підхід можна було кількісно виміряти за частотою покупок або коефіцієнтами утримання клієнтів. Однак з часом такі вчені, як Джейкобі та Честнат (1978), почали розрізняти лояльність, засновану на ставленні, та поведінкову лояльність, про що розповідає Ястремська Олена Миколаївна у своїй статті: “ ...розглядають лояльність як стійкий (нерідкісний) поведінковий відгук (купівлі), що триває певний час, зроблений людиною, яка ухвалює самостійне рішення про купівлю, що полягає у виборі одного товару (бренда, підприємства) серед аналогічних товарів (брендів, підприємств) і є наслідком задоволеності та високих бар'єрів перемикання ”.

Поведінкова лояльність стосується повторних покупок без обов'язкового емоційного зв'язку.

Лояльність, заснована на ставленні наголошує на психологічній відданості, уподобаннях та позитивному сприйнятті, що не завжди може призвести до негайних покупок.

Перехід до двокомпонентного розуміння лояльності заклав основу для більш складних управлінських підходів. Зараз бізнес усвідомлює, що сприяння емоційним зв'язкам може бути таким же важливим, як і стимулювання повторних покупок.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) як стратегія лояльності

Розробка систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) революціонізувала підхід бізнесу до лояльності. CRM передбачає використання даних клієнтів для побудови персоналізованих відносин, прогнозування поведінки та адаптації послуг і комунікацій до індивідуальних уподобань.

Таблиця 1.1 - Ключові компоненти управління лояльністю на основі CRM

Збір та аналіз даних	збір транзакційних, поведінкових та демографічних даних
Сегментація клієнтів	класифікація клієнтів на групи на основі їхньої цінності або характеристик
Персоналізація	пропонування індивідуальних акцій, повідомлень або послуг
Управління життєвим циклом клієнта	орієнтація на різні етапи шляху клієнта за допомогою відповідних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі CRM

Інструменти CRM дозволяють компаніям перейти від масового маркетингу до маркетингу взаємовідносин, який зосереджений на довгостроковій взаємодії та

створенні цінності. У цій моделі лояльність розглядається не лише як наслідок задоволення, але й як результат послідовної, персоналізованої взаємодії.

Ціннісно-орієнтований підхід до управління лояльністю

Ціннісно-орієнтований підхід розглядає лояльність клієнтів з точки зору економічної цінності, яку клієнти приносять з часом. Він зосереджений на виявленні високоцінних клієнтів та відповідному розподілі ресурсів. Ця модель часто використовує такі показники, як цінність життя клієнта (CLV) та аналіз RFM (давність, частота, монетарний аналіз), для визначення пріоритетів зусиль щодо формування лояльності.

Переваги цього підходу включають:

- Ефективний розподіл ресурсів.
- Підвищення рентабельності інвестицій від програм лояльності.
- Пріоритет довгострокової прибутковості над короткостроковими продажами.

Цей підхід також узгоджується з принципом Парето, який передбачає, що 80% прибутку компанії часто надходить від 20% її клієнтів.

Моделі емоційної та досвідної лояльності

У сучасному бізнес-середовищі, особливо в галузях B2C, таких як роздрібна торгівля та готельний бізнес, емоційна лояльність та досвід клієнтів стали центральними темами. Такі компанії, як Apple, Starbucks та Nike, є прикладом того, як бренди можуть створювати спільноти та емоційні зв'язки зі своїми клієнтами.

Стратегії підвищення емоційної лояльності включають: розповідь історій бренду, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), залучення клієнтів у соціальних мережах, послідовне та незабутнє обслуговування клієнтів.

Зростання лояльності, орієнтованої на досвід, підкреслює ідею про те, що клієнти пам'ятають, які почуття викликав у них бренд, більше, ніж сам продукт. Цей підхід інтегрує емоційну психологію, дизайн-мислення та омніканальну взаємодію.

Цифрова трансформація та технологічно орієнтовані підходи

Цифрова трансформація запровадила безліч нових інструментів та методів для управління лояльністю клієнтів. Зараз бізнес використовує такі технології, як:

Штучний інтелект та машинне навчання для прогнозової аналітики та персоналізації.

Мобільні додатки та цифрові гаманці для доступу до програм лояльності.

Гейміфікація для підвищення залученості та взаємодії з брендом.

Блокчейн для безпечних та прозорих систем винагород за лояльність.

Ці інновації дозволяють керувати лояльністю в режимі реального часу та глибше розуміти потреби клієнтів, роблячи стратегії лояльності більш гнучкими та клієнтоорієнтованими.

Інтегровані омніканальні підходи до лояльності

Сучасні споживачі взаємодіють з брендами через різні канали — онлайн, у магазинах, на мобільних пристроях та в соціальних мережах. Тому стратегії лояльності повинні бути омніканальними, забезпечуючи безперебійний досвід та впізнаваність на всіх платформах.

Ключові елементи управління омніканальною лояльністю включають:

уніфіковані платформи даних про клієнтів (CDP), узгоджені повідомлення та пропозиції, синхронізацію онлайн- та офлайн-взаємодій, механізми зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Компанії, які освоюють омніканальну взаємодію, створюють більш цілісний та задовільний досвід для клієнтів, що, своєю чергою, зміцнює лояльність.

В загальному можна сказати, що управління лояльністю клієнтів еволюціонувало від простих систем винагород до складних, керованих даними та емоційно інтелектуальних стратегій. В цифрову епоху компанії повинні балансувати традиційні принципи лояльності з інноваційними технологіями та очікуваннями клієнтів щодо персоналізованого та змістовного досвіду. Оскільки конкуренція загострюється, а поведінка споживачів продовжує швидко змінюватися, організації,

які застосовують гнучкі, інтегровані та клієнтоорієнтовані підходи до лояльності, матимуть кращі можливості для процвітання.

1.2 Методичні підходи до оцінки та вимірювання рівня лояльності клієнтів

Лояльність клієнтів є ключовим фактором довгострокової прибутковості та конкурентної переваги практично в кожній галузі. Однак лояльність – це складне та часто невловиме поняття, що робить її вимірювання одночасно важливим та складним. В цифрову епоху, коли клієнти взаємодіють з брендами через численні точки контакту та канали, традиційні інструменти вимірювання лояльності можуть бути недостатніми самі по собі. У цьому розділі наведено поглиблений огляд основних методологічних підходів, що використовуються для оцінки та вимірювання лояльності клієнтів, з акцентом на їхніх теоретичних основах, практичному застосуванні, обмеженнях та актуальності в контексті цифрової трансформації.

Теоретичні основи вимірювання лояльності

Оцінка лояльності клієнтів починається з чіткого розуміння її концептуальних вимірів. Лояльність традиційно розглядалася крізь призму теорії поведінки (Skinner, 1938), де повторні покупки інтерпретуються як ознака звички або задоволення. Однак сучасні дослідження наголошують на більш нюансованій, багатовимірній моделі.

Таблиця 1.2 – Опис видів лояльності

Поведінкова лояльність	спостережувані дії, такі як частота покупок або поновлення послуг
Лояльність, що базується на ставленні	психологічна відданість, спорідненість з брендом та стійкість до переходу

Продовження таблиці 1.2

Когнітивна лояльність	лояльність, зумовлена раціональним судженням (наприклад, вища ціна або функціональність)
Емоційна лояльність	прихильність, що базується на спільних цінностях, ідентичності або афективному досвіді

Джерело: розроблено автором на основі видів лояльності клієнтів

Ключові кількісні показники та аналітичні інструменти

Кількісні показники надають об'єктивне розуміння поведінки клієнтів та моделей лояльності. Ці показники часто отримують з даних транзакцій, опитувань або системних журналів і можуть бути інтерпретовані за допомогою як описової, так і прогнозової аналітики.

а) Довічна цінність клієнта (CLV)

CLV є одним з найбільш широко використовуваних методів кількісної оцінки довгострокової цінності відносин з клієнтами. Його корисність полягає в пріоритезації клієнтів за потенційною прибутковістю та відповідному налаштуванні інвестицій у лояльність. CLV покращується за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання, які можуть включати в модель ймовірність відтоку, прогнозування поведінки клієнтів та чутливість до знижок.

CLV = Середній чек (AOV) x Частота покупок x Тривалість життя клієнта

Сегментація, зосереджена на CLV, часто використовується для орієнтації на високоцінних клієнтів з ексклюзивними стимулами лояльності.

б) Net Promoter Score (NPS)

NPS є одночасно простим та потужним показником, що пропонує знімок просування бренду. Хоча йому бракує глибини, він служить корисним орієнтиром

для настроїв клієнтів та прогнозним сигналом для зростання. У деяких випадках компанії пов'язують NPS з внутрішніми KPI, щоб оцінити, як якість обслуговування або покращення продукту впливають на лояльність.

с) Коефіцієнти утримання та відтоку клієнтів

Ці показники є ключовими для розуміння лояльності з часом:

Коефіцієнт утримання клієнтів = $\frac{((\text{Клієнти на кінець періоду} - \text{Нові клієнти}) / \text{Клієнти на початок періоду}) \times 100$

Коефіцієнт відтоку = $\frac{(\text{Втрачені клієнти} / \text{Загальна кількість клієнтів на початку}) \times 100$

Моніторинг цих показників може виявити слабкі місця в лояльності та допомогти у розробці стратегій повернення клієнтів.

d) Аналіз RFM

RFM залишається наріжним каменем сегментації лояльності. Сучасні платформи автоматизують моделювання RFM та інтегрують його з маркетинговою автоматизацією, допомагаючи компаніям налаштовувати пропозиції лояльності на основі моделей поведінки.

Якісні підходи до оцінки лояльності

У той час як кількісні методи показують, що роблять клієнти, якісні підходи пояснюють, чому вони поведуться певним чином. Ці методи досліджують емоційні та перцептивні аспекти лояльності.

а) Глибинні інтерв'ю та відкриті опитування

Ці інструменти надають уявлення про:

- Мотивацію для подальшого використання бренду
- Емоційні рушійні сили лояльності
- Сприйняті недоліки конкурентів
- Відгуки про функції програми лояльності

Наприклад, мережа готелів класу люкс може використовувати інтерв'ю, щоб виявити емоційні реакції гостей на взаємодію з персоналом, які рідко враховуються числовими оцінками.

b) Аналіз настроїв та соціальне слухання

Використовуючи алгоритми NLP, аналіз настроїв витягує емоційний контент з онлайн-відгуків, публікацій у соціальних мережах та стенограм обслуговування клієнтів. Він забезпечує масштабований спосіб моніторингу сигналів лояльності в режимі реального часу та репутаційних змін.

с) Етнографічні та спостережливі методи

Ці методи передбачають вивчення поведінки клієнтів у природних умовах (наприклад, у роздрібній торгівлі або цифрових подорожах). Хоча вони й трудомісткі, вони надають багаті контекстні дані про те, як реалізується лояльність.

Цифрові метрики лояльності в сучасній екосистемі

Оскільки подорожі клієнтів все більше переходять в онлайн, метрики лояльності повинні враховувати цифрову взаємодію та омніканальну поведінку.

- Цифрові показники лояльності включають: частоту використання додатка та утримання;
- Повторні відвідування веб-сайту та показники відмов
- Показники використання та залученості в програмі лояльності
- Обсяг контенту, створеного користувачами (наприклад, відгуки, рейтинги)
- Крос-пристроєва та крос-канальна узгодженість поведінки

Такі платформи, як Google Analytics, Mixpanel та власні CRM-системи, дозволяють брендам створювати детальні профілі залученості клієнтів, які співвідносять цифрову взаємодію з довгостроковою лояльністю.

Передові аналітичні методи

Зі зростанням складності даних компанії звертаються до більш просунутих методів, включаючи:

- Прогнозна аналітика, яка розрахована на передбачення відтоку та рекомендації дій щодо утримання.
- Картування шляху клієнта, визначення місць формування або втрати лояльності.
- Кластерний аналіз, для виявлення сегментів лояльності зі схожими характеристиками.
- А/В-тестування - оцінка того, які пропозиції або повідомлення найефективніше підвищують лояльність.

Ці методи відображають перехід від реактивного вимірювання до проактивного управління лояльністю.

Методологічні проблеми вимірювання лояльності

Незважаючи на різноманітність методів, вимірювання лояльності має певні обмеження, такі як втома від опитувань та упередженість соціальної бажаності, адже вони знижують точність самооцінки лояльності.

Також хочу виокремити складність атрибуції, так як у контексті омніканальності важко визначити, яка точка дотику створила ефект лояльності.

Наступною проблемою вважаються відстаючі та випереджаючі показники. Багато показників лояльності (наприклад, повторні покупки) відстають; компанії повинні збалансувати їх за допомогою прогнозних сигналів (наприклад, тенденцій NPS).

Культурні та поколіннєві варіації - інтерпретації лояльності різняться залежно від демографічної групи; інструменти вимірювання повинні бути адаптивними.

Часто зустрічається надмірна залежність від окремих показників, бо компанії часто неправильно інтерпретують лояльність, зосереджуючись на одному показнику (наприклад, лише NPS), ігноруючи глибші поведінкові та емоційні шари.

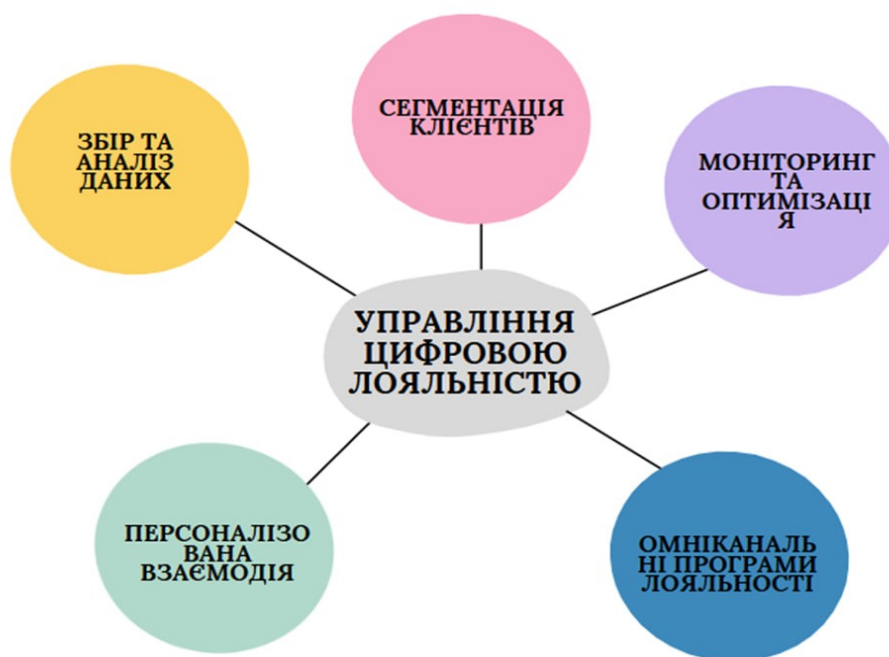
В загальному, вимірювання лояльності клієнтів – це дійсно одночасно наука та мистецтво. Воно вимагає збалансованого використання кількісної точності та якісного аналізу, що ґрунтується на глибокому розумінні психології та поведінки клієнтів. Оскільки цифрова трансформація продовжує переосмислювати відносини між клієнтами та брендами, системи вимірювання лояльності повинні відповідно розвиватися — інтеграція даних з різних каналів, використання передової аналітики та розміщення клієнта в центрі стратегії. Тільки за допомогою таких комплексних та динамічних методологій організації можуть по-справжньому зрозуміти, розвивати та оптимізувати лояльність клієнтів в цифрову епоху.

1.3 Процес управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху

Швидка еволюція цифрових технологій революціонізувала способи взаємодії організацій з клієнтами та розвитку лояльності. В цифрову епоху лояльність більше не є виключно транзакційною; вона все більше залежить від стосунків, емоцій та досвіду. Поширення цифрових каналів, доступність даних у режимі реального часу та зростання клієнтоорієнтованих технологій дозволили компаніям розробити більш гнучкі, персоналізовані та стійкі стратегії лояльності. Цей зсув перетворив управління лояльністю клієнтів з реактивної маркетингової тактики на проактивний бізнес-процес, що базується на даних, вбудований у всі організаційні функції.

На рисунку 1.1 зображено 5 основних етапів процесу управління лояльністю

Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління лояльністю



Джерело: розроблено автором на основі управління лояльністю

1. Основа управління цифровою лояльністю полягає у всебічному та безперервному **зборі даних**. З огляду на повсюдність цифрових взаємодій – від онлайн-покупок та використання мобільних додатків до взаємодії в соціальних мережах та запитів до служби підтримки клієнтів – організації тепер мають доступ до безпрецедентних обсягів даних про клієнтів. Ці дані бувають структурованими (наприклад, історія покупок, демографічні дані) та неструктурованими (наприклад, коментарі, відгуки в соціальних мережах). Завдяки аналізу даних, штучному інтелекту (ШІ) та машинному навчанню, компанії отримують корисну інформацію для кращого розуміння поведінки, уподобань та факторів лояльності клієнтів. Аналітика в режимі реального часу додатково дозволяє компаніям динамічно реагувати на дії клієнтів, підвищуючи як релевантність, так і терміни.

2. Після аналізу даних **клієнти сегментуються** на основі поведінкових, психографічних та демографічних параметрів. На відміну від традиційної сегментації, яка часто спиралася на статичні категорії, цифрова сегментація є динамічною та постійно оновлюється. Наприклад, алгоритми машинного навчання

можуть ідентифікувати високоцінних клієнтів, які ризикують відтоком, та групувати їх для цільових кампаній утримання. Поведінкове профілювання також включає аналіз настроїв, оцінку залученості та картування уподобань каналів, що дозволяє компаніям створювати багаті, 360-градусні уявлення про клієнтів.

3. Цифрові платформи дозволяють брендам вийти за рамки універсального спілкування до **гіперперсоналізованої взаємодії**. Від прогнозованої доставки контенту в електронних листах до рекомендацій продуктів на основі ІІІ на веб-сайтах електронної комерції, персоналізація відіграє вирішальну роль у підвищенні сприйнятої цінності та емоційного зв'язку. Залучення більше не обмежується взаємодією, орієнтованою на продажі, а включає освітній контент, розбудову спільноти, повідомлення про соціальну відповідальність та гейміфіковані програми лояльності. Такі компанії, як Starbucks, Sephora та Nike, досягли успіху у використанні мобільних додатків для інтеграції персоналізації, відстеження балів лояльності та ексклюзивного контенту, створюючи безперебійний та корисний користувацький досвід.

4. Очікується, що сучасні програми лояльності пропонуватимуть **цінність**, що виходить за рамки простих знижок. Успішні програми інтегрують емоційні, соціальні та емпіричні переваги, такі як ранній доступ до продукту, визнання спільноти або винагороди за певну справу. **Омніканальна інтеграція** гарантує, що клієнти отримуватимуть постійні переваги та враження незалежно від точки контакту, яку вони використовують. Наприклад, клієнт може переглядати продукти в мобільному додатку, отримувати персоналізовану пропозицію електронною поштою та активувати її у фізичному магазині. Провідні програми лояльності сьогодні пропонують багаторівневі винагороди, партнерські екосистеми (наприклад, партнерство з авіакомпаніями та готелями) та міжканальну гейміфікацію для підтримки інтересу та залученості клієнтів.

5. Ефективне управління лояльністю вимагає постійного **моніторингу ефективності**. Цифрові інструменти дозволяють компаніям відстежувати показники

залученості (наприклад, коефіцієнт кліків, участь у кампаніях лояльності), фінансові показники (наприклад, дохід на одного лояльного клієнта, коефіцієнти повернення коштів) та показники ставлення (наприклад, показники задоволеності, настроїв щодо бренду). Відгуки збираються за допомогою опитувань, платформ для відгуків та інструментів соціального моніторингу. Зібрані дані використовуються не лише для покращення програм лояльності, але й для вдосконалення ширших стратегій обслуговування клієнтів. Гнучкі методології та A/B-тестування все частіше застосовуються для швидкого повторення та оптимізації результатів.

Технологічні засоби управління лояльністю

Успішна реалізація стратегії цифрової лояльності значною мірою залежить від інтегрованого технологічного стеку:

- Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) діють як централізовані сховища даних клієнтів та історії взаємодії, що дозволяє персоналізовану та своєчасну взаємодію в різних точках контакту.
- Платформи автоматизації маркетингу оптимізують доставку контенту та кампаній, забезпечуючи релевантність та узгодженість.
- Мобільні додатки служать прямим інтерфейсом з клієнтами, дозволяючи отримувати сповіщення в режимі реального часу, відстежувати бали та пропозиції на основі місцезнаходження.
- Офіційний інтелект та прогнозна аналітика є важливими для прогнозування потреб клієнтів, виявлення сегментів ризику та адаптації стратегій взаємодії.
- Технологія блокчейн стає інструментом для створення децентралізованих, безпечних та сумісних екосистем лояльності, забезпечуючи прозорість та зменшуючи шахрайство.

- Чат-боти та розмовні інтерфейси підвищують швидкість реагування та доступність, підтримуючи запити клієнтів і навіть сприяючи використанню балів лояльності.

Стратегічні міркування та виклики

Хоча цифрова епоха надає величезні можливості для підвищення лояльності, вона також створює кілька стратегічних викликів, які необхідно вирішити:

Конфіденційність клієнтів та етика даних

Оскільки компанії збирають більш детальні дані, занепокоєння щодо безпеки даних та етичного використання стають центральними. Споживачі очікують прозорості та контролю над своїми даними. Дотримання правил захисту даних, таких як GDPR, CCPA та інші, є не просто юридичною необхідністю, а й імперативом зміцнення довіри.

Технологічна інтеграція та масштабованість

Ландшафт технологій лояльності фрагментований, а інтеграція різномірних систем (CRM, POS, ERP, аналітика) може бути складною та дорогою. Організації повинні інвестувати в масштабовані, сумісні рішення, які можуть адаптуватися до потреб клієнтів та ринкових умов, що змінюються.

Цифрова втома та перенасичення контентом

Оскільки середній споживач щодня стикається з сотнями маркетингових повідомлень, зростає ризик цифрової втоми. Ініціативи лояльності повинні бути розроблені таким чином, щоб пробитися крізь шум, пропонуючи справжню, змістовну цінність, а не поверхневі стимули.

Підтримка людиноцентричних відносин

Автоматизація та штучний інтелект повинні посилювати, а не замінювати, людський елемент лояльності. Довіра, емпатія та емоційна залученість все ще залежать від справжньої людської взаємодії, особливо в контексті відновлення послуг та високого контакту.

Вимірювання справжньої лояльності

Нарешті, розмежування поведінкової лояльності (повторні покупки, зумовлені зручністю або звичкою) та емоційної лояльності (глибока спорідненість та підтримка) залишається критичним, але часто недооціненим компонентом. Фірми повинні розробляти показники та петлі зворотного зв'язку, які охоплюють обидва виміри, щоб розробити справді стійкі стратегії лояльності.

У підсумку, процес управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху є динамічною та багатогранною системою, яка вимагає узгодження стратегії даних, технологічної інфраструктури, персоналізованого маркетингу та дизайну клієнтського досвіду. Організації, які досягають успіху в цій сфері, – це ті, хто виходить за рамки традиційних механізмів лояльності та застосовує клієнтоорієнтований, цифровий підхід, який забезпечує цінність на кожному етапі взаємодії з клієнтом. Цифрова епоха не просто змінює способи управління лояльністю, вона переосмислює, що саме означає лояльність.

РОЗДІЛ 2 Дослідження управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO» в цифрову епоху

2.1 Організаційно-економічна характеристика «IL MOLINO»

«IL MOLINO» - мережа демократичних ресторанів італійської кухні. Перший мережевий проєкт в Україні, у якому готують автентичну італійську піцу відповідно до правил, закріплених в італійському законодавстві.

ТОВ «ТЕРАСА» – товариство з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на ресторанному бізнесі та кейтерингових послугах, працює під брендом Il Molino. Компанія займається приготуванням високоякісних страв, обслуговуванням клієнтів, організацією кейтерингу, а також наданням готових страв для різних заходів. Підприємство працює на київському ринку, пропонуючи споживачам сучасні рішення у сфері ресторанних послуг.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про підприємство

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРАСА", що здійснює діяльність під брендом мережі ресторанів італійської кухні "Il Molino".
Юридична адреса підприємства	Україна, 04073, місто Київ, пр. Бандери Степана, будинок 17/1.
Фактичне місцезнаходження ресторану "Il Molino", де проходила практика	м. Київ, проспект Оболонський 1Б (розміщення в ТЦ "Dream Yellow", що забезпечує високу прохідність та привабливість для відвідувачів).

Продовження таблиці 2.1

Спосіб утворення	ТОВ "ТЕРАСА" було створено шляхом приватних внесків засновників 27 липня 2004 року з подальшою реєстрацією у встановленому законом порядку. Підприємство зареєстроване Оболонською районною державною адміністрацією в місті Київ
Форма власності	приватна
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю, що діє на основі Статуту та у відповідності до чинного законодавства України

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Статутний капітал ТОВ "ТЕРАСА" становить 908 131,57 грн та розподілений між двома засновниками:

- Шихалєєва Ірина Вікторівна – 454 065,79 грн (50% статутного капіталу)
- Голані Бені – 454 065,78 грн (50% статутного капіталу)

Вищим органом управління є Загальні збори учасників. Поточне керівництво здійснюється директором – Кучер Христиною Сергіївною, яка діє на підставі Статуту та має право підпису фінансових та юридичних документів.

Основним напрямом діяльності підприємства (код КВЕД 56.10) є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування. Ресторан "Il Molino" спеціалізується на стравах італійської кухні, зокрема:

- приготування та подача широкого асортименту піци, пасти та інших автентичних італійських страв;
- обслуговування гостей у ресторанному залі;
- надання послуг з доставки страв;

Додаткові напрями діяльності включають:

- роздрібну торгівлю продуктами харчування та напоями в межах ресторану;
- постачання готових страв для подій;
- обслуговування напоями, включаючи алкогольні;
- інші супутні послуги в сфері ресторанного господарства.

Матеріально-технічна база:

Ресторан "Il Molino" загальною площею близько 600 м², що включає:

- Зал для відвідувачів на 130 посадкових місць
- Виробничі приміщення (кухня)
- Складські приміщення
- Адміністративні приміщення
- Санітарно-побутові приміщення

Приміщення оснащене необхідним технологічним обладнанням, включаючи:

- Професійну італійську піч для піци на дровах
- Обладнання для зберігання та обробки продуктів
- Система вентиляції та кондиціонування
- Сучасне касове обладнання та POS-термінали
- Комп'ютерна техніка і програмне забезпечення для управління замовленнями

Система управління ресторану базується на принципах функціонального менеджменту з чітким розподілом обов'язків та повноважень. Директор ресторану підпорядковується безпосередньо директору ТОВ "ТЕРАСА" та відповідає за загальну ефективність роботи закладу.

Основні елементи системи менеджменту включають:

- Стратегічне планування (здійснюється на рівні керівництва ТОВ "ТЕРАСА")
- Оперативне планування (на рівні директора ресторану)
- Організація та координація роботи всіх підрозділів
- Мотивація персоналу (система матеріальних і нематеріальних стимулів)
- Контроль якості обслуговування та продукції
- Фінансовий контроль та облік

В ресторані діє система стандартів обслуговування та приготування страв, розроблена з урахуванням італійських традицій та адаптована до вподобань українських споживачів.

Корпоративна культура ресторану "Il Molino" ґрунтується на таких цінностях:

- Якість продукції та обслуговування
- Командний дух та взаємодопомога
- Клієнтоорієнтованість
- Прагнення до постійного вдосконалення
- Підтримка італійських гастрономічних традицій

Основні види економічної діяльності

Основний вид діяльності (КВЕД 56.10): Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Таблиця 2.2 - Види продукції та послуг в межах основного виду діяльності

Кулінарна продукція	Автентичні італійські піци (понад 35 видів), паста (8 видів), салати (12 видів), основні страви італійської кухні, десерти власного виробництва (тірамісу, кантучіні, фондан), хлібобулочні вироби (фокача, чіабата)
----------------------------	--

Продовження таблиці 2.2

Послуги харчування	Обслуговування відвідувачів у ресторані, ; бізнес-ланчі (комплексні обіди) в будні дні, ; організація банкетів і сімейних свят
Послуги доставки	Доставка страв за адресою замовника Формування корпоративних замовлень
Додаткові послуги	Проведення майстер-класів з приготування італійських страв Дитячі кулінарні майстер-класи з піци

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.1 - Фінансові показники «IL MOLINO»

Основні фінансові показники (тис. грн)

Дохід:	86 035,4
Собівартість:	33 335,4
Операційні витрати:	52 405,5
Прибуток до оподаткування:	294,5
Чистий прибуток:	241,5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Фінансова звітність «IL MOLINO» за 2024 рік розкриває цікаву картину компанії, яка орієнтується як у можливостях, так і в викликах у сфері громадського харчування. Дивлячись на баланс станом на 31 грудня 2024 року, ми можемо спостерігати кілька помітних тенденцій, які заслуговують на увагу. Активи компанії вражаюче зросли протягом року, а загальні активи збільшилися на 8,3% і досягли 11 507,2 тис. гривень.

Рисунок 2.2 – Структура активів



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.2 – Структура пасивів



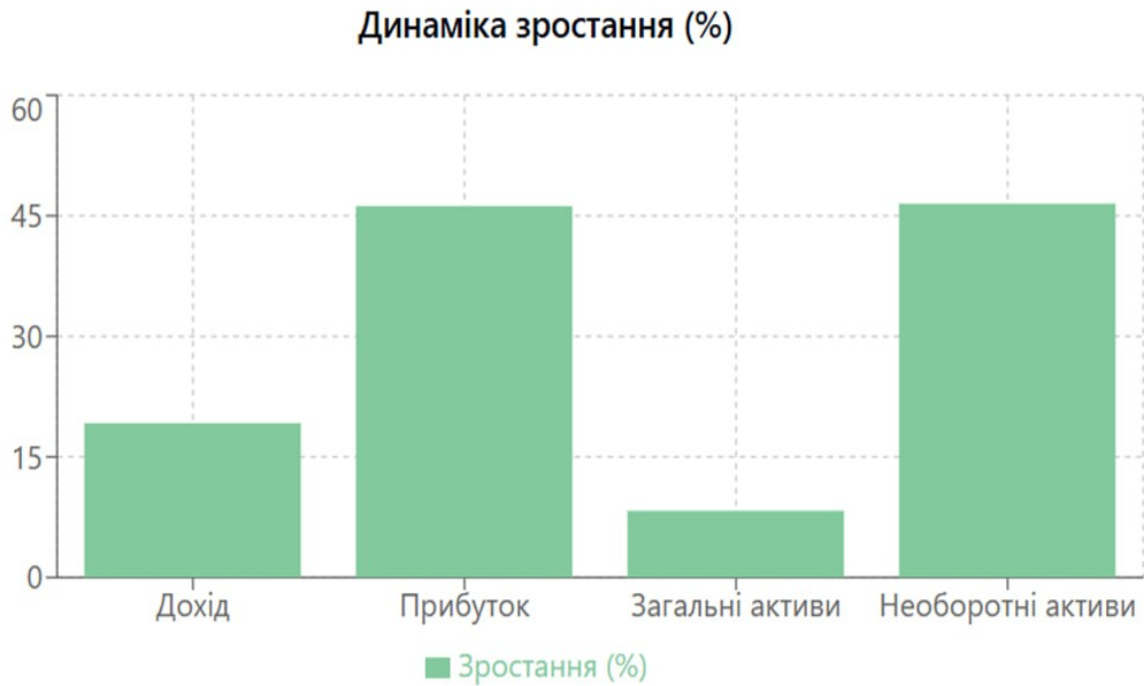
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Це зростання було зумовлене головним чином суттєвим збільшенням необоротних активів на 46,5%, які зараз становлять 3 132,0 тис. гривень. Ці значні інвестиції в основні засоби свідчать про те, що компанія активно розширює свої операційні потужності, шляхом реконструкції своїх приміщень або придбання нового обладнання для покращення обслуговування клієнтів. Оборотні активи, хоча й дещо зменшилися на 1,3% до 8 375,2 тис. гривень, все ще становлять більшість загальних активів компанії на рівні 72,8%. Це свідчить про те, що підтримує відносно ліквідну структуру активів, що типово для підприємств ресторанного бізнесу, де оборотність запасів висока, а грошовий потік є критично важливим. Запаси готової продукції компанії збільшилися з 556,7 до

642,6 тис. гривень, що може відображати підготовку до очікуваного збільшення обсягів продажів. З точки зору зобов'язань, баланс демонструє здорову позицію власного капіталу в розмірі 4 569,6 тис. гривень, що становить 39,7% від загальних зобов'язань. Цей власний капітал зріс на 5,6% за рік, переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, який збільшився до 3 661,5 тис. гривень. Тим часом поточні зобов'язання зросли на 10,2% до 6 937,6 тис. гривень, що становить 60,3% від загальних зобов'язань. Відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про те, що компанія фінансувала своє зростання переважно за рахунок короткострокових зобов'язань та внутрішніх ресурсів.

Щодо звіту про прибутки та збитки, компанія продемонструвала стабільні результати, дохід яких склав 86 035,4 тис. гривень, що на 19,2% більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання обсягу продажів демонструє сильну ринкову позицію компанії та ефективні стратегії залучення клієнтів у секторі, який, безсумнівно, є конкурентним. Собівартість реалізованої продукції склала 33 335,4 тис. гривень, що становить 38,7% від доходу, тоді як інші операційні витрати склали 52 405,5 тис. гривень, або 60,9% від доходу. Ці цифри свідчать про те, що хоча TERASA відносно добре управляє своїми прямими витратами, можуть бути можливості для оптимізації операційних витрат для підвищення загальної прибутковості. Прибуток компанії до оподаткування становив 294,5 тис. гривень, що на 46,2% більше порівняно з попереднім роком. Після врахування податку на прибуток у розмірі 53,0 тис. гривень, IL MOLINO отримала чистий прибуток у розмірі 241,5 тис. гривень, що також на 46,2% більше, ніж у попередньому році. Хоча це зростання прибутку, безумовно, є позитивним, відносно низька рентабельність у 0,28% свідчить про значний потенціал для підвищення операційної ефективності.

Рисунок 2.4 – Динаміка зростання балансу «IL MOLINO»



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

При розгляді фінансових коефіцієнтів поточної ліквідності 1,21 свідчить про достатню ліквідність, хоча він дещо знизився з 1,35 на початку року. Це все ще дозволяє «IL MOLINO» комфортно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової автономії 0,40 свідчить про прийнятний рівень фінансової незалежності, що перевищує рекомендований поріг 0,30. Однак коефіцієнт фінансового ризику 1,52 показує, що позикові кошти переважають власний капітал у фінансовій структурі компанії, що потенційно може викликати занепокоєння, якщо ним не керувати ретельно. Показники рентабельності представляють неоднозначну картину. Хоча рентабельність продажів на рівні 0,28% є досить скромною, рентабельність активів на рівні 2,18% та рентабельність власного капіталу на рівні 5,43% є більш обнадійливими, що свідчить про те, що Il Molino створює цінність для своїх акціонерів, незважаючи на низьку рентабельність у своїй діяльності. По суті, «IL MOLINO» виглядає як компанія, що розвивається, та яка успішно збільшила свою присутність на ринку та базу доходів, зберігаючи при цьому прибутковість. Значні інвестиції в основні засоби вказують на перспективну управлінську команду,

зосереджену на нарощуванні потенціалу для майбутнього зростання. Однак, компанія виграла б від вирішення своїх операційних витрат та поступового зменшення залежності від короткострокового фінансування для підвищення

фінансової стабільності та збільшення норми прибутку. Враховуючи позитивні тенденції зростання доходів та розширення активів, Il Molino, здається, має хороші можливості для зміцнення своїх ринкових позицій, якщо зможе успішно оптимізувати структуру витрат та підвищити операційну ефективність у найближчі роки.

Таблиця 2.3 - Цілі, стратегія та планові документи

Короткострокові цілі	Середньострокові цілі	Довгострокові цілі
- Збільшення виручки на 15% - Підвищення середнього чеку на 10% - Зростання трафіку відвідувачів на 12% - Розширення меню сезонними пропозиціями	- Досягнення частки ринку в сегменті італійських ресторанів Києва до 20% - Зниження наплинності кадрів до 15%	Вихід на ринки Європи

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Стратегія розвитку:

«IL MOLINO» реалізує стратегію фокусованої диференціації, зосереджуючись на сегменті середньої цінової категорії з високою якістю продукції та обслуговування. Ключові елементи стратегії:

1. Продуктова диференціація:

- Використання оригінальних італійських інгредієнтів

- Розробка власних фірмових страв

2. Сервісна диференціація:

- Високі стандарти обслуговування

- Індивідуальний підхід до постійних клієнтів

- Створення атмосфери справжнього сімейного італійського ресторану

3. Маркетингова диференціація:

- Активне використання соціальних мереж

- Програма лояльності "Holdo"

- Регулярні гастрономічні події

Рисунок 2.5 - Схема організаційної структури



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Тип організаційної структури

Організаційна структура ресторану "Il Molino" є **лінійно-функціональною**. Вона поєднує вертикальні (лінійні) зв'язки підпорядкування з горизонтальними функціональними зв'язками.

Відповідність організаційної структури типу стратегії:

Лінійно-функціональна організаційна структура відповідає стратегії фокусованої диференціації з наступних причин:

1. Структурні переваги для реалізації стратегії:

Наявність спеціалізованих функціональних підрозділів (кухня, обслуговування) дозволяє сконцентруватися на якості в кожному напрямку

Виділення посади шеф-кухаря з широкими повноваженнями сприяє продуктивній інновації

2. **Відповідність управлінських процесів стратегічним цілям:**

Чітка ієрархія забезпечує контроль якості на всіх етапах обслуговування

Функціональна спеціалізація дозволяє розвивати унікальні компетенції в кожному напрямку

Централізоване управління через керуючого рестораном забезпечує послідовну реалізацію стратегії

Така структура дозволяє ефективно реалізовувати стратегію диференціації, забезпечуючи високу якість продукції та обслуговування при збереженні контролю над витратами.

Бізнес-процеси ресторану «Il Molino»

Основним бізнес-процесом ресторану **Il Molino** є надання послуг ресторанного обслуговування з акцентом на італійську кухню. Він включає наступні етапи:

1. **Закупівля продуктів** – відбір постачальників, контроль якості, замовлення інгредієнтів.
2. **Зберігання продуктів** – підтримка стандартів НАССР, контроль умов зберігання.
3. **Приготування страв** – дотримання рецептур, температурних режимів, часу приготування.
4. **Обслуговування клієнтів** – прийом замовлень, подача страв, комунікація з гостями.
5. **Управління персоналом** – графіки роботи, мотивація, навчання.
6. **Продаж та оплата** – касові операції, безготівкові розрахунки.

7. Забезпечення санітарних норм – прибирання, дезінфекція, контроль чистоти.

Обслуговуючі бізнес-процеси

Ці процеси підтримують основний бізнес і включають:

- **Маркетинг** (просування бренду, акції, SMM).
- **Фінансовий менеджмент** (контроль витрат, ціноутворення).
- **Логістика** (поставка товарів, доставка їжі).
- **ІТ-підтримка** (система обліку, онлайн-замовлення).
- **Юридична підтримка** (ліцензії, договори).

Ролі власників у бізнес-процесах:

- **Засновники** (Ірина Шихалєєва, Голані Бені) – стратегічне управління, інвестиції.
- **Директор (Кучер Христина Сергіївна)** – операційне управління, контроль виконання стратегії.
- **Директор та менеджери ресторану** – керівництво змінами, персоналом.
- **Шеф-кухар** – контроль якості кухні, управління кухонною командою.

Маркетингова діяльність ресторану «Il Molino»

Структура асортименту та обсяги реалізації:

Асортимент включає понад **35 видів піци, 8 видів пасты, 12 салатів, десерти, алкогольні та безалкогольні напої.**
За останні 3 роки спостерігається зростання продажів на **12% у грошовому вимірі.**

- **2022 рік** – 150 млн грн обороту
- **2023 рік** – 170 млн грн обороту
- **2024 рік** – 190 млн грн обороту

Канали продажу: офлайн – ресторани зали; **доставка** – Glovo, Bolt Food (з недавніх пір), власна доставка.

Політика ціноутворення: ціни встановлюються за стратегією "**середній плюс**" із орієнтацією на конкурентів.

Інструменти та бюджет стимулювання продажів: бюджет маркетингу становить **5-7%** від **виручки**.

Основні інструменти:

- **SMM** – Instagram, TikTok.
- **Програма лояльності Holdo** – бонуси, кешбек.
- **Сезонні пропозиції** – новинки в меню.
- **Знижки на доставку** – спеціальні акції.

Аналіз ефективності використання персоналу

Для оцінки ефективності використання персоналу розраховано показники продуктивності праці та їх динаміку.

Інформаційна система бізнес-організації

Інформаційна система ресторану "Il Molino" представляє собою комплекс програмних рішень, технічних засобів та інформаційних потоків, що забезпечують ефективне управління всіма бізнес-процесами закладу. Система побудована за модульним принципом, що дозволяє інтегрувати різні компоненти та масштабувати її відповідно до потреб бізнесу.

Інформаційна система ресторану має трирівневу архітектуру:

1. Апаратний рівень:

- Сервер для зберігання та обробки даних
- POS-термінали
- Комп'ютери для адміністративного персоналу (3 робочі станції)
- Мережеве обладнання (роутери, комутатор)
- Принтери для друку чеків та кухонних замовлень
- КДС (для виведення замовлень на піцу на моніторі)

2. Програмний рівень:

- Система автоматизації ресторану R-Keeper
- Система управління складськими запасами
- Фінансово-аналітична система 1С: Підприємство
- Система онлайн-бронювання та замовлення

3. Інформаційний рівень:

- Бази даних клієнтів
- Бази даних постачальників
- Каталог страв (меню)
- Рецептурні карти
- Бухгалтерські та управлінські дані

Таблиця 2.4 - Основні інформаційні потоки ресторану «IL MOLINO»

Напрямок потоку	Зміст інформації	Джерело	Споживач	Періодичність	Форма передачі
Вертикальний низхідний	Стратегічні рішення, накази, стандарти обслуговування	Директор ресторану	Менеджери, персонал	За потребою	Електронні документи, наради
Вертикальний висхідний	Звіти про виконання, аналітика продажів	Менеджери змін	Директор ресторану	Щоденно	Автоматизовані звіти

Продовження таблиці 2.4

Горизонтальний	Замовлення страв	Офіцанти	Кухня	В реальному часі	Електронні замовлення
Горизонтальний	Інформація про готовність страв	Кухня	Офіцанти	В реальному часі	Електронні повідомлення
Зовнішній вхідний	Замовлення наї, доставку	Клієнт сервіс, доставки	Менеджер доставки	В реальному часі	Веб-сайт
Зовнішній вхідний	Інформація про наявність товарів	Постачальники	Відділ закупівель	Щотижня	Електронна пошта
Зовнішній вхідний	Замовлення продуктів	Відділ закупівель	Постачальники	Щотижня	Електронна пошта
Зовнішній вхідний	Фінансова звітність	Бухгалтерія	Контролюючі органи	Щоквартально, щорічно	Електронна звітність

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Спеціалізоване програмне забезпечення

1. Система автоматизації ресторану R-Keeper

R-Keeper є основною системою автоматизації операційних процесів ресторану "Il Molino". Ця система включає наступні функціональні модулі:

- **Модуль обслуговування гостей:**

1. Оформлення замовлень
2. Розрахунки з гостями
3. Бронювання столиків

- **Модуль кухні:**

1. Передача замовлень на приготування
2. Контроль часу приготування
3. Відстеження статусу замовлень

- **Модуль управління персоналом:**

1. Облік робочого часу
2. Розрахунок заробітної плати
3. Контроль доступу до системи

3. Фінансово-аналітична система 1С:Підприємство

Для ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності та управлінського аналізу ресторан використовує програмний комплекс 1С: Підприємство з модулями:

- "Бухгалтерія"
- "Управління торгівлею"
- "Зарплата і управління персоналом"

Система забезпечує:

- Ведення бухгалтерського та податкового обліку
- Формування та подання звітності
- Розрахунок заробітної плати
- Контроль взаєморозрахунків з контрагентами
- Формування управлінської звітності

4. CRM-система для управління відносинами з клієнтами

Для ефективної взаємодії з клієнтами ресторан використовує інтегровану CRM-систему Holdo, яка забезпечує:

- Ведення бази даних клієнтів
- Управління програмою лояльності
- Персоналізовані маркетингові комунікації
- Аналіз поведінки клієнтів
- Збір та обробку відгуків
- Автоматизацію розсилок

5. Система онлайн-бронювання та замовлення

Для зручності клієнтів ресторан використовує власну систему онлайн-бронювання столиків та замовлення доставки, інтегровану з веб-сайтом та мобільним додатком. Система забезпечує:

- Формування онлайн-замовлень
- Відстеження статусу доставки
- Інтеграцію з платіжними системами
- Синхронізацію з основною системою автоматизації

Інтеграція інформаційних систем

Всі компоненти інформаційної системи ресторану "Il Molino" інтегровані між собою для забезпечення безперебійного руху інформації та уникнення дублювання даних:

1. **R-Keeper ↔ 1С: Підприємство:** передача даних про продажі, витрати та розрахунки для бухгалтерського обліку.
2. **R-Keeper ↔ CRM Holdo:** нарахування бонусів, використання знижок, оновлення історії покупок.
3. **Веб-сайт/мобільний додаток ↔ R-Keeper:** обробка онлайн-замовлень та бронювань.

Для забезпечення безпеки даних в інформаційній системі ресторану "Il Molino" використовуються такі методи та засоби:

- Розмежування прав доступу для різних категорій користувачів
- Шифрування даних при передачі через відкриті канали зв'язку

- Резервне копіювання баз даних (щоденне інкрементне, щотижнєве повне)
- Антивірусний захист всіх робочих станцій
- Фізичний захист серверного обладнання
- Система моніторингу та протоколювання дій користувачів
- Регулярний аудит безпеки інформаційних систем

Впровадження комплексної інформаційної системи дозволило ресторану "Il Molino" досягти таких результатів:

- Скорочення часу обслуговування гостей на 30%
- Зменшення втрат продуктів на 15% завдяки точному обліку
- Збільшення середнього чеку на 12% через систему рекомендацій додаткових страв
- Підвищення лояльності клієнтів на 25% завдяки персоналізованим пропозиціям
- Оптимізація закупівель і зменшення надлишкових запасів на 20%
- Скорочення адміністративних витрат на 18% за рахунок автоматизації рутинних операцій

Висновки щодо інформаційної системи

Інформаційна система ресторану "Il Molino" є сучасним, інтегрованим комплексом програмно-апаратних засобів, що забезпечує ефективне управління всіма бізнес-процесами закладу. Система характеризується високим рівнем автоматизації, інтеграції компонентів та безпеки даних.

Основними перевагами інформаційної системи є:

- Оперативність і точність обробки інформації
- Скорочення трудовитрат на рутинні операції
- Підвищення якості обслуговування клієнтів
- Забезпечення керівництва аналітичною інформацією для прийняття рішень

- Оптимізація управління запасами та зниження витрат

Водночас, для подальшого підвищення ефективності інформаційної системи доцільно впроваджувати інноваційні технології, розширювати функціонал мобільних додатків та вдосконалювати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Інноваційна діяльність бізнес-організації

Ресторан "Il Molino" активно впроваджує інновації, спрямовані на підвищення ефективності роботи, покращення якості обслуговування та розширення асортименту продукції. Інноваційна діяльність закладу включає впровадження як продуктових, так і процесних інновацій, а також цифрових технологій у сфері ресторанного бізнесу.

Типи інновацій, які впроваджує бізнес-організація:

1. Продуктові інновації:

- Розширення меню новими авторськими італійськими стравами, адаптованими до українського ринку.
- Використання альтернативних інгредієнтів для створення здорових і дієтичних варіантів страв.
- Впровадження сезонних пропозицій і гастрономічних подій.

2. Процесні інновації:

- Автоматизація процесів обслуговування клієнтів через систему R-Keeper та мобільний додаток Holdo.
- Використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту на страви та управління запасами продуктів.
- Інтеграція онлайн-замовлень з логістичними партнерами (Glovo, Bolt Food) для оптимізації доставки.

3. Маркетингові інновації:

- Використання технологій доповненої реальності (AR) для інтерактивного перегляду страв у мобільному додатку.

- Запуск персоналізованих акцій та програми лояльності Holdo для утримання клієнтів.

- Використання штучного інтелекту для аналізу відгуків клієнтів та формування рекомендацій щодо покращення сервісу.

4. Організаційні інновації:

- Впровадження цифрової системи управління персоналом для автоматизації розкладу змін та обліку робочого часу.

- Гнучкі моделі роботи персоналу з можливістю часткової зайнятості для підвищення продуктивності.

- Організація майстер-класів та тренінгів для співробітників з підвищення кваліфікації.

Процес прийняття рішень щодо розробки та реалізації інновацій:

1. **Аналіз ринку** – моніторинг трендів у ресторанному бізнесі, дослідження попиту споживачів.

2. **Формування ідей** – генерація ідей нових продуктів, сервісів або технологій, залучення персоналу та експертів.

3. **Оцінка доцільності** – аналіз потенційних витрат та вигод, ризиків та конкурентних переваг.

4. **Розробка інновації** – тестування нових страв, впровадження технологічних рішень, підготовка персоналу.

5. **Запуск та моніторинг** – оцінка ефективності впроваджених змін, коригування стратегії на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

Нормативно-правове регулювання діяльності бізнес-організації

Діяльність ресторану "Il Molino" регулюється комплексом законодавчих та нормативних актів, які охоплюють вимоги до безпеки харчових продуктів,

санітарних норм, трудових відносин, податкового обліку та інших аспектів господарської діяльності.

Основні законодавчі акти:

1. **Господарський кодекс України** – регулює загальні засади ведення підприємницької діяльності.
2. **Цивільний кодекс України** – визначає правові основи договірних відносин.
3. **Закон України "Про захист прав споживачів"** – встановлює правила безпеки продукції та послуг для клієнтів.
4. **Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів"** – регламентує стандарти виробництва, зберігання та реалізації харчових продуктів.
5. **Закон України "Про рекламу"** – визначає правила рекламної діяльності, зокрема щодо ресторанного бізнесу.
6. **Закон України "Про охорону праці"** – містить норми щодо безпеки праці працівників ресторану.
7. **Податковий кодекс України** – регулює систему оподаткування підприємств у сфері громадського харчування.

Внутрішні нормативні та методичні документи:

1. **Статут ТОВ "ТЕРАСА"** – основний документ, що визначає організаційну структуру та управління компанією.
2. **Накази та розпорядження керівництва** – регулюють внутрішню діяльність, зокрема кадрові питання, стандарти обслуговування.
3. **Посадові інструкції** – визначають обов'язки та відповідальність персоналу ресторану.
4. **Регламент HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)** – система контролю безпеки харчових продуктів.

5. **Програма лояльності Holdo** – внутрішній документ, що регламентує систему бонусів та знижок для клієнтів.

6. **Маркетинговий план** – стратегія розвитку бренду, залучення клієнтів, розширення ринку.

Таким чином, діяльність ресторану "Il Molino" здійснюється в межах чинного законодавства України, з урахуванням внутрішніх регламентів та міжнародних стандартів у сфері ресторанного бізнесу.

2.2 Аналізування процесу управління лояльністю клієнтів у «IL MOLINO»

Визначення цільового ринку та сегментів

Цільовий ринок ресторану "Il Molino" складається переважно з сімей з дітьми. Вибір цього сегмента обумовлений концепцією ресторану, що передбачає сімейний відпочинок, наявність дитячої кімнати, pet-friendly політику та демократичний рівень цін. Середня вартість замовлення складає близько 600-700 грн.

Основні параметри цільового сегмента:

- **Вік клієнтів:** 25-45 років (батьки), діти різного віку.
- **Рівень доходу:** середній та вище середнього.
- **Стиль життя:** сімейно-орієнтований, активний, з прагненням до якісного харчування та комфортного обслуговування.

Географічні особливості ринку

Ресторани "Il Molino" розташовані у Києві, Бучі та Буковелі. У Києві працює 14 точок, розподілених по різних районах міста, що дозволяє залучати широку аудиторію та забезпечувати доступність для клієнтів у різних частинах столиці. Розширення на туристичні регіони, такі як Буковель, дозволяє охоплювати додаткові сегменти – туристів та відпочивальників.

Тенденції ринку та перспективи розвитку

На ринку ресторанного бізнесу спостерігається підвищений попит на здорове харчування, зокрема веганські страви. Багато гостей "Il Molino" запитують про розширення веганського меню, що є важливим сигналом для подальшого розвитку закладу.

Таблиця 2.5 – Позитивні та негативні фактори розвитку

Позитивні фактори розвитку	Негативні фактори розвитку
Популярність італійської кухні серед українців	Висока конкуренція на ринку італійських ресторанів
Тренд на сімейні ресторани та pet-friendly заклади	Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність
Збільшення попиту на якісну піцу з натуральних інгредієнтів	Зростання витрат на імпортні продукти та логістику

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Враховуючи ці фактори, "Il Molino" має потенціал для розвитку, особливо за рахунок оновлення асортименту, включення нових веганських позицій та активного маркетингового просування.

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії

Діяльність ресторанного бізнесу, зокрема мережі "Il Molino", значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, які можуть як сприяти розвитку, так і створювати певні ризики.

Економічні фактори:

- Рівень інфляції та зміни купівельної спроможності населення впливають на частоту відвідувань ресторану та середній чек.
- Коливання валютного курсу впливає на вартість імпортних продуктів, що може збільшувати собівартість страв.
- Загальна економічна стабільність країни визначає рівень доходів населення та його готовність витрачати кошти на ресторанні послуги.

Політичні фактори:

- Зміни у законодавстві щодо ресторанного бізнесу, зокрема у сфері оподаткування та санітарних норм, можуть впливати на операційну діяльність.
- Регулювання праці та мінімальна заробітна плата впливають на рівень витрат на персонал.
- Політична ситуація у країні може позначатися на стабільності роботи бізнесу та потоці туристів.

Соціокультурні фактори:

- Зростаючий інтерес до здорового харчування та веганських продуктів впливає на попит на відповідні страви в меню.
- Популярність італійської кухні серед українців є сприятливим чинником для розвитку мережі "Il Molino".
- Зміна звичок споживачів, таких як підвищення попиту на доставку їжі, вимагає адаптації бізнес-моделі.

Демографічні фактори:

- Ріст чисельності молодих сімей з дітьми в містах, де працюють ресторани "Il Molino", створює додатковий попит на сімейні заклади.
- Урбанізація та розширення міських територій сприяють відкриттю нових точок у перспективних локаціях.
- Міграційні процеси та притік туристів у Буковель можуть впливати на сезонні коливання попиту.

Науково-технічні фактори:

- Автоматизація процесів обслуговування (системи самообслуговування, мобільні додатки) підвищує ефективність роботи ресторану.
- Використання сучасного кухонного обладнання, зокрема дров'яних печей, забезпечує високу якість страв.
- Технологічні розробки у сфері упаковки дозволяють покращити якість доставки їжі.

Екологічні фактори:

- Посилення екологічних стандартів змушує ресторан адаптуватися до використання екологічно чистої упаковки та скорочення харчових відходів.
- Попит на органічні та локальні продукти впливає на закупівельну політику мережі.
- Використання енергоефективного обладнання допомагає зменшити витрати та екологічний слід бізнесу.

Таким чином, зовнішнє середовище створює як можливості для розвитку, так і певні виклики для ресторанного бізнесу "Il Molino", що вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії розвитку.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії

Діяльність ресторану "Il Molino" безпосередньо залежить від факторів зовнішнього середовища прямої дії, які визначають умови функціонування бізнесу та його конкурентоспроможність.

Споживачі:

- Основна аудиторія – сім'ї з дітьми, які відвідують ресторан для комфортного сімейного відпочинку.
- Зростаючий інтерес до здорового харчування та веганських страв формує потребу в розширенні меню відповідно до споживчих уподобань.
- Збільшення попиту на послуги доставки їжі вимагає вдосконалення логістичних процесів та співпраці зі службами доставки.

Конкуренти:

- Основні конкуренти – ресторани "Mafia", "Тісто, сир та тітка Бела", "Рукола", "Буффаліно", які також пропонують італійську кухню.
- Відмінністю "Il Molino" є орієнтація на сімейний відпочинок, наявність дитячої кімнати та pet-friendly політика.
- Постійні нововведення в меню дозволяють підтримувати конкурентоспроможність.

Постачальники:

- Поставка якісних інгредієнтів є ключовим чинником підтримки рівня страв.
- Залежність від імпортних продуктів (італійські сири, оливкова олія) робить ресторан чутливим до валютних коливань.
- Важливим критерієм вибору постачальників є відповідність стандартам безпеки НАССР.

Партнери:

- Співпраця зі службами доставки (Glovo, Bolt Food) забезпечує додаткові канали продажу.
- Колаборації з місцевими виробниками дозволяють розширювати асортимент органічних продуктів.
- Взаємодія з маркетинговими агентствами сприяє покращенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

Регулятори:

- Контроль з боку державних органів включає відповідність санітарно-епідеміологічним нормам.
- Законодавчі зміни щодо оподаткування можуть впливати на фінансові показники бізнесу.
- Дотримання норм щодо трудового законодавства та прав споживачів є обов'язковим для успішної діяльності.

Таким чином, фактори зовнішнього середовища прямої дії значно впливають на функціонування ресторану "Il Molino", визначаючи стратегічні напрямки розвитку бізнесу.

Зовнішньоекономічна діяльність бізнес-організації та перспективи її розширення

Ресторан "Il Molino" здійснює зовнішньоекономічну діяльність, пов'язану із закупівлею імпортних інгредієнтів та співпрацею з міжнародними постачальниками.

Таблиця 2.6 - Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності

Закупівля імпортованих продуктів	ключові інгредієнти, такі як італійські сири, оливкова олія, томати, спеції та борошно, постачаються від зарубіжних партнерів, що забезпечує автентичний смак страв
Взаємодія з міжнародними логістичними компаніями	організація імпорту продуктів потребує ефективної логістики та збереження якості продукції
Участь у міжнародних виставках та гастрономічних фестивалях	компанія прагне налагоджувати контакти з іноземними виробниками, вивчати нові тренди та адаптувати кращі практики до українського ринку

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Перспективи розширення зовнішньоекономічної діяльності:

- **Диверсифікація постачальників:** пошук нових міжнародних партнерів для забезпечення стабільності поставок та оптимізації цін.
- **Впровадження стратегії локалізації:** збільшення частки локальних органічних продуктів при збереженні високих стандартів якості.
- **Можливість виходу на міжнародні ринки:** розгляд перспектив відкриття франшиз у країнах Європи, зокрема в Польщі та країнах Балтії, де є попит на автентичну італійську кухню.
- **Розширення онлайн-каналів продажу:** розвиток експортних напрямків доставки італійських напівфабрикатів (заморожених піц, пасти) через міжнародні маркетплейси

Поточна система управління лояльністю

ТОВ «ТЕРАСА» впровадила комплексну систему цифрового управління лояльністю за допомогою свого застосунку Holdo, що є значним кроком у стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами компанії. Цей мобільний застосунок служить центральним центром для ініціатив компанії щодо лояльності клієнтів, інтегруючи кілька ресторанних брендів під егідою USG Holding, включаючи Tbiliso, Sushiya та Il Molino.

Застосунок Holdo являє собою стратегічний зсув у тому, як компанія підходить до лояльності клієнтів в цифрову епоху. Перейшовши від традиційних карток лояльності до повністю цифрового рішення, ТОВ «ТЕРАСА» позиціонує себе на передовій цифрової трансформації в ресторанній галузі. Такий підхід дозволяє компанії збирати цінні дані про клієнтів, забезпечуючи безперебійний досвід для клієнтів у всіх точках контакту.

Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз застосунку лояльності Holdo



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Сильні сторони

1. Єдина екосистема лояльності (75% конкурентної переваги) – єдина програма лояльності для всіх холдингових мереж США (Tbiliso, Sushiya, Il Molino), яка дозволяє накопичувати та використовувати бонуси в будь-якому закладі мережі.
2. Щедра система винагород (на 25% вища за середній показник по ринку) – 5% кешбеку від суми замовлення та вітальний бонус у розмірі 200 холдіків при реєстрації.
3. Висока конверсія (85%) при замовленні через додаток – автоматична інтеграція знижок та акцій, без необхідності введення промокодів.
4. Багатофункціональність (3 в 1) – поєднує функції доставки, самовивозу та програми лояльності в одному додатку, що зменшує необхідність використання різних додатків на 40%.
5. Інтегрована система статусів (100% прозорість) – користувач отримує push-сповіщення про статус замовлення в режимі реального часу.

Слабкі сторони

1. Перехідний період (60% ризик втрати клієнтів) – користувачі старого додатку Loyalty Plant повинні використати бали до кінця 2024 року, що створює незручності для 30% постійних клієнтів.
2. Обмеження на списання (50% від суми чека) – користувачі можуть використовувати максимум 50% суми замовлення у вигляді холдіків, що на 20% менш вигідно порівняно з деякими конкуруючими програмами лояльності.
3. Технічні проблеми (15% випадків) – нестабільна робота модуля знижок, проблеми зі скануванням QR-кодів та затримки нарахування холдіків до 24 годин.
4. Обмежене нарахування кешбеку (45% товарів не беруть участі) – кешбек не нараховується на алкогольні напої, послуги доставки, упаковку, чайові та подарунки, що знижує загальну привабливість на 25%.

5. Відсутність інтеграції (100%) – неможливість використання бонусів при замовленні телефоном, що відсікає 20% клієнтів, які віддають перевагу цьому каналу.

Можливості

1. Крос-селінг між мережами (потенційне зростання на 40%) – клієнти однієї мережі можуть спробувати інші ресторани холдингу завдяки єдиній системі лояльності.

2. Аналітика поведінки споживачів (збільшення ефективності маркетингу на 25%) – збір та аналіз даних про вподобання клієнтів для персоналізації пропозицій.

3. Масштабування програми (збільшення клієнтської бази на 50%) – можливість залучення нових мереж до холдингу та розширення екосистеми.

4. Додаткові функції (збільшення утримання користувачів на 30%) – впровадження таблиці бронювання, онлайн-меню, чату для клієнтів, персональних рекомендацій.

5. Інтеграція з платіжними системами (80% користувачів) – розширення можливостей Apple Pay та Google Pay, що може збільшити конверсію на 15%.

Загрози

1. Конкуренція з агрегаторами (35% ринку) – Glovo, Rocket та інші служби доставки пропонують доставку з різних ресторанів в одному замовленні.

2. Технічні збої (ймовірність 25%) – проблеми з нарахуванням або списанням бонусів можуть призвести до втрати 15% клієнтів.

3. Економічна ситуація (зниження середнього чека на 20%) – у кризові часи клієнти можуть віддавати перевагу більш економічним варіантам.

4. Складність обслуговування (30% навантаження на персонал) – необхідність додаткового навчання персоналу роботі з додатком та вирішенню проблемних ситуацій. Зміна споживчих уподобань (15% щорічно) – поява нових тенденцій у гастрономії та доставці їжі може вимагати постійної адаптації системи.

Структура та механіка програми лояльності

Тип та функціональність програми

Програма лояльності Holdo працює переважно за моделлю кешбеку, де клієнти заробляють «Холдіки» (цифрову валюту програми) за кожну покупку.

Таблиця 2.7 - Функції застосунку лояльності Holdo

Система кешбеку	Клієнти отримують 5% кешбеку у вигляді Холдіків за всі кваліфіковані покупки, незалежно від того, чи це замовлення в ресторані, на доставку чи на виніс.
Цифрова валюта	Програма використовує «Холдіки» як валюту лояльності з коефіцієнтом конвертації 1:1 до української гривні (UAH), що робить ціннісну пропозицію зрозумілою та прозорою для клієнтів.
Крос-брендова лояльність	Значним нововведенням у програмі є те, що клієнти можуть заробляти Холдіки в будь-якому ресторанному бренді-учаснику (Tbiliso, Sushiya, Il Molino) та обмінювати їх у будь-якому іншому ресторані-учаснику в межах холдингової компанії.
Вітальний бонус	Нові користувачі отримують 200 Холдіків після реєстрації, що стимулює завантаження програми та першу покупку.

Продовження таблиці 2.7

Гнучкість використання	Клієнти можуть обмінювати Holdiks на суму до 50% від вартості свого рахунку (за винятком певних товарів, таких як алкогольні напої, плата за доставку, чайові та подарункові сертифікати).
------------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Програма розроблена для доступу виключно через мобільний додаток, без фізичних карток лояльності чи альтернативних методів участі, що міцно закріплює її як цифрову стратегію лояльності.

Обмеження та правила програми

Щоб забезпечити сталість програми та запобігти зловживанням, ТОВ «ТЕРАСА» запровадило кілька обмежень:

1. Максимальний кешбек за транзакцію обмежений 500 гривнями.
2. Holdiks не можна заробляти на алкогольних напоях, послугах доставки, упаковці, чайових, безкоштовних товарах або подарункових сертифікатах.
3. Використання обмежене 50% від вартості рахунку після виключення товарів, що не відповідають вимогам.
4. Співробітникам холдингової компанії заборонено брати участь у програмі.
5. Кешбек розраховується на основі остаточної суми рахунку після будь-яких знижок або акцій.

Ці правила допомагають підтримувати прибутковість програми, водночас надаючи клієнтам значну цінність.

Інтеграція з цифровою інфраструктурою та CRM

Функціональність мобільного додатку полягає в тому, що додаток Holdo слугує не просто платформою програми лояльності; він функціонує як комплексний інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами з кількома можливостями.

Таблиця 2.8 – Можливості застосунку Holdo

Система замовлень	дозволяє клієнтам розміщувати замовлення на доставку та винос безпосередньо через додаток
Відстеження замовлень у режимі реального часу	клієнти можуть контролювати статус свого замовлення через додаток
Керування обліковим записом лояльності	користувачі можуть переглядати баланс свого рахунку Holdik та історію транзакцій
Варіанти цифрових платежів	інтеграція з кількома способами оплати, включаючи готівку, картковий термінал та онлайн-платежі (Google Pay, Apple Pay)
Персоналізовані акції	додаток може відображати відповідні акції на основі історії замовлень та вподобань

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Цей багатофункціональний підхід забезпечує високий рівень залучення до додатку, що виходить за рамки просто участі в програмі лояльності.

Інтеграція з POS-системами

Ключовою перевагою системи Holdo є її безперешкодна інтеграція з системою Servio POS (Point of Sale) компанії, яка дозволяє:

- Розрахунок та використання балів лояльності в режимі реального часу в ресторанах
- Автоматичну синхронізацію між покупками в магазині та мобільним додатком
- Сканування QR-кодів для ідентифікації клієнта в точці продажу
- Керування історією транзакцій по всіх каналах

Ця інтеграція усуває ручні процеси та зменшує потенційну можливість помилок у розрахунку балів лояльності, підвищуючи як операційну ефективність, так і задоволеність клієнтів.

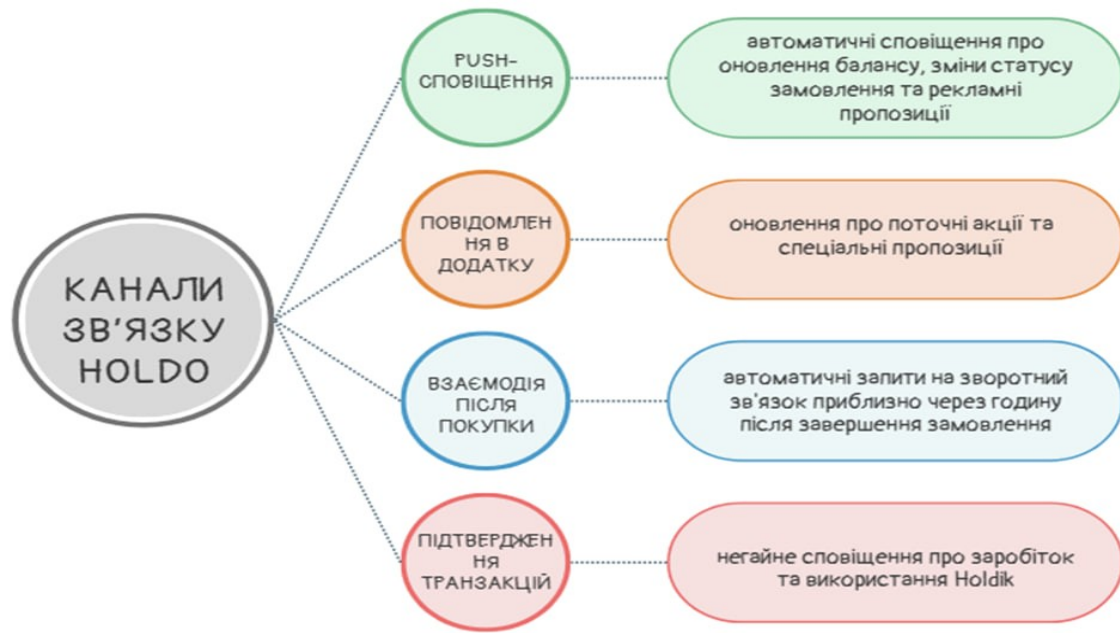
Можливості збору та аналізу даних

Цифровий характер програми Holdo дозволяє ТОВ «ТЕРАСА» збирати та аналізувати цінні дані про клієнтів, включаючи:

- ✓ Частоту та моделі покупок
- ✓ Середню вартість замовлення
- ✓ Бажані місця розташування ресторанів
- ✓ Найчастіше замовлені товари
- ✓ Канали замовлення (у ресторані, доставка, на винос)
- ✓ Поведінку використання

Стратегія комунікації з клієнтами

Рисунок 2.7 - канали зв'язку Holdo для підтримки взаємодії з клієнтами



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Ці методи комунікації гарантують, що клієнти залишатимуться взаємодійними з брендом після їхньої безпосередньої покупки, створюючи численні точки дотику протягом усього шляху клієнта.

Стратегія переходу зі старих систем

Компанія впровадила продуману стратегію переходу від своєї попередньої програми Loyalty Plant:

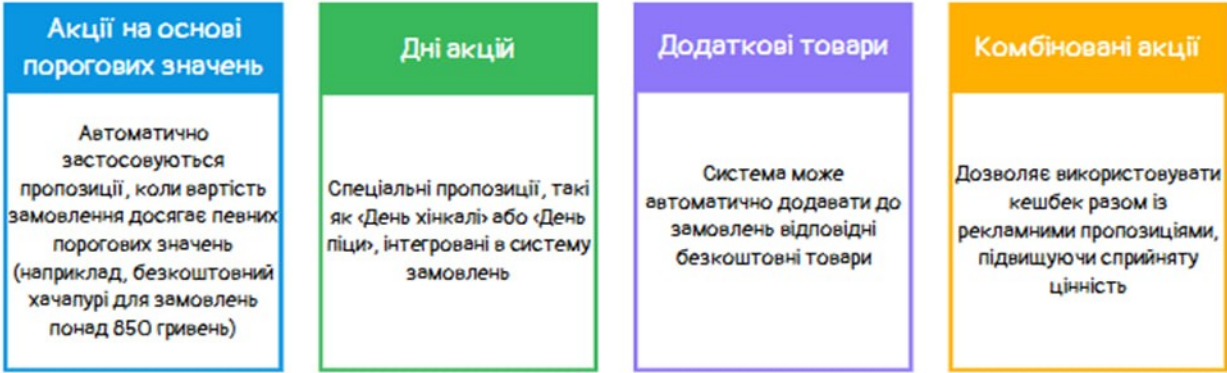
1. Паралельна робота обох систем протягом перехідного періоду
2. Чітке повідомлення про те, що бали зі старої системи НЕ будуть перенесені до Holdo

3. Кінцевий термін використання старих балів (кінець лютого 2025 року)
4. Навчання персоналу щодо обробки запитів клієнтів щодо переходу

Цей поетапний підхід допомагає підтримувати задоволеність клієнтів під час зміни системи, одночасно заохочуючи впровадження нової платформи.

Інтеграція спеціальних пропозицій та акцій

Рисунок 2.8 - Рекламні стратегії Holdo



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Цей гнучкий механізм акцій дозволяє ТОВ «ТЕРАСА» впроваджувати складні маркетингові стратегії, забезпечуючи безперебійний клієнтський досвід.

Таблиця 2.9 - Операційні проблеми у впровадженні цифрової програми лояльності

Технічні проблеми	проблеми зі скануванням QR-кодів, затримки підрахунку балів та проблеми з підключенням до програми
Вимоги до навчання персоналу	детальні процедури для менеджерів та офіціантів для обробки різних сценаріїв
Навчання клієнтів	необхідність інформування клієнтів про нову систему та заохочення до впровадження програми
Протоколи вирішення проблем	чіткі шляхи ескалації для вирішення проблем клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для вирішення цих проблем ТОВ "ТЕРАСА" впровадило:

1. Спеціальний чат підтримки для персоналу для вирішення технічних проблем
2. Вичерпні навчальні матеріали з покроковими інструкціями
3. Протоколи усунення несправностей для поширених сценаріїв
4. Механізми компенсації за технічні збої (наприклад, ручне коригування балів)

Порівняння з галузевими стандартами

У порівнянні з галузевими стандартами для програм лояльності ресторанів, Holdo являє собою передову реалізацію з кількома відмінними особливостями:

- Функція крос-брендової лояльності є особливо інноваційною, дозволяючи клієнтам заробляти та використовувати бонуси в кількох концепціях ресторанів
- Інтеграція замовлень, лояльності та оплати в одному додатку відповідає найкращим практикам світових лідерів у сфері ресторанних технологій
- Виключно цифровий підхід, хоча потенційне виключення деяких сегментів клієнтів, позиціонує компанію для майбутніх цифрових інновацій
- 5% ставка кешбеку є конкурентоспроможною на українському ринку програм лояльності ресторанів
- Однак потенційні області для покращення включають:

Оцінка впливу та показники

Ключові показники ефективності (KPI), які "IL MOLINO", відстежує для оцінки ефективності програми Holdo:

1. Показники завантаження та реєстрації додатків
2. Показники активних користувачів (щоденні/щомісячні активні користувачі)
3. Показники утримання клієнтів
4. Середня вартість замовлення до та після впровадження програми
5. Частота відвідувань/замовлень на клієнта

6. Показники використання зароблених Holdiks

7. Відсоток замовлень, розміщених через додаток, порівняно з іншими каналами

8. Показники задоволеності клієнтів, пов'язані з програмою лояльності

Ці показники нададуть повне уявлення про вплив програми на поведінку клієнтів та ефективність бізнесу.

В загальному застосунок повноцінний та добре продуманий, користується попитом серед користувачів, в чому можна переконатись переглянувши відсотковий розрахунок сканування додатку, наприклад за 23.04.2025.

Рисунок 2.9 – Відсотковий розрахунок сканування додатку за день

	к-ть рахунків в залі	к-ть валідацій	% провалідованих рахунків
IL MOLINO	629	238	37,84%
IL_Академ	60	32	53,33%
IL_Астарта	49	14	28,57%
IL_Буча	49	11	22,45%
IL_Дрім Таун	22	9	40,91%
IL_Файна Таун	60	14	23,33%
IL_Голосіївська	69	29	42,03%
IL_Нью Вей	42	25	59,52%
IL_Оушен Плаза	33	8	24,24%
IL_Острозьких	86	26	30,23%
IL_Перемоги	20	3	15,00%
IL_Проспект	48	23	47,92%
IL_Республіка	68	35	51,47%
IL_Вишгородська	23	9	39,13%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

В таблиці зображено 13 точок ресторанів “IL MOLINO” і відсоток просканованих рахунків від загальної кількості рахунків за весь день. Можемо спостерігати, що у когось цей відсоток високий, а у когось низький. Це абсолютно нормально, адже додаток пустили в роботу кілька місяців назад, хоча потрібно

прагнути до більш стабільного результату. На кожен місяць кожній точці виставляється плановий показник, який потрібно виконати. Щоб досягти бажаного, потрібно мати підхід до клієнтів і навчитись їх зацікавлювати. Нас цікавить відсоток саме Дрім Таун, так як це точка і є місцем мого дослідження. Можемо спостерігати, що саме тут один з найвищих показників.

Рисунок 2.10 – Відсотковий розрахунок сканування додатку за місяць

IL MOLINO	11 962	4 349	36,00%	36,36%	0,36%
IL_Академ	983	494	45,00%	50,25%	5,25%
IL_Астарта	785	280	36,00%	35,67%	-0,33%
IL_Буча	988	343	29,00%	34,72%	5,72%
IL_Дрім Таун	595	233	36,00%	39,16%	3,16%
IL_Файна Таун	862	243	36,00%	28,19%	-7,81%
IL_Голосіївська	1 157	412	36,00%	35,61%	-0,39%
IL_Нью Вей	793	420	50,00%	52,96%	2,96%
IL_Оушен Плаза	706	127	21,00%	17,99%	-3,01%
IL_Острозьких	1 478	445	35,00%	30,11%	-4,89%
IL_Перемоги	506	126	26,00%	24,90%	-1,10%
IL_Проспект	1 122	448	39,00%	39,93%	0,93%
IL_Республіка	1 558	602	39,00%	38,64%	-0,36%
IL_Вишгородська	429	176	40,00%	41,03%	1,03%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Середнім запланованим на місяць було 36% і в результаті отримано кращий показник перевиконаний на 3,16%.

У підсумку ТОВ «ТЕРАСА» впровадила складну цифрову систему управління лояльністю через свій додаток Holdo, яка відображає сучасні передові практики в ресторанній галузі. Програма успішно інтегрує механіку лояльності, можливості замовлення та обробку платежів у безперебійний клієнтський досвід, забезпечуючи компанії цінність.

2.3 Рекомендації вдосконалення управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO»

Сучасний ринок ресторанного бізнесу характеризується високою конкуренцією та постійною боротьбою за увагу клієнтів. У таких умовах програми лояльності стають не просто маркетинговим інструментом, а стратегічною

необхідністю для забезпечення довгострокового успіху компанії. Аналіз програми лояльності Holdo показав, що, незважаючи на впровадження основних елементів систем кешбеку та бонусів, вона має низку обмежень, що знижують її ефективність у формуванні справжньої лояльності споживачів. Основними проблемами є недостатня персоналізація пропозицій, обмежений функціонал мобільного додатку, відсутність багаторівневої структури винагород та нерозвинена система аналітики даних клієнтів. Комплексне вдосконалення цих аспектів дозволить перетворити існуючу програму з простого інструменту накопичення бонусів на потужну екосистему взаємодії з клієнтами, що сприятиме збільшенню частоти відвідувань, середнього чека та емоційної прив'язаності клієнтів до бренду.

В попередньому розділі я розглянула додаток Holdo, його можливості та актуальність, проте було виявлено і низку проблем з якими стикаються користувачі та працівники компанії. Отже, щоб вдосконалити систему усунувши деякі проблеми та в загальному розширити клієнтську базу, я б запровадила наступні заходи.

На основі аналізу поточного стану програми лояльності Holdo я визначила 10 ключових напрямків для вдосконалення системи:

1. Покращена персоналізація та сегментація — розширена сегментація клієнтів та персоналізовані рекомендації на основі штучного інтелекту.
2. Розширені функції програми лояльності — впровадження багаторівневої структури та елементів гейміфікації.
3. Покращена цифрова інтеграція між каналами — омніканальний підхід для єдиного досвіду лояльності незалежно від способу замовлення.
4. Підвищена технічна надійність — впровадження систем кешбеку та моніторингу помилок у режимі реального часу.
5. Персоналізований досвід лояльності — розробка персоналізованих винагород на основі уподобань клієнтів.
6. Посилена крос-брендова синергія — розробка крос-брендових акцій у портфелі USG Holding.

7. Використання аналітики даних — впровадження комплексної аналітики для оптимізації програми лояльності.

8. Покращений цифровий користувацький досвід — спрощений процес реєстрації та оптимізація інтерфейсу.

9. Розширена гнучкість програми лояльності — впровадження динамічного ціноутворення та різних варіантів використання балів.

10. Покращені цикли комунікації та зворотного зв'язку — розробка комплексної комунікаційної стратегії для програми лояльності.

Після ретельного аналізу всіх запропонованих напрямків, на мою думку, найбільший потенціал для збільшення залученості клієнтів та покращення фінансових показників бізнесу має впровадження багаторівневої програми лояльності, і я б хотіла розглянути його детальніше.

Наразі програма лояльності Holdo пропонує стандартний 5% кешбеку всім користувачам з 200 початковими вітальними бонусними балами та максимальним погашенням 50% від вартості рахунку. Ця система проста, але не розрізняє клієнтів на основі їхнього рівня лояльності та не створює додаткової мотивації для збільшення частоти відвідувань або середнього розміру чека.

Таблиця 2.10 - Чотирирівнева система лояльності

Рівень	Назва	Умови досягнення	Переваги
1	Бронзовий	Реєстрація в програмі	• 5% кешбек - Вітальний бонус 200 балів - Базовий доступ до акцій

Продовження таблиці 2.10

2	Срібний	10 000 грн	• 7% кешбек
---	---------	------------	-------------

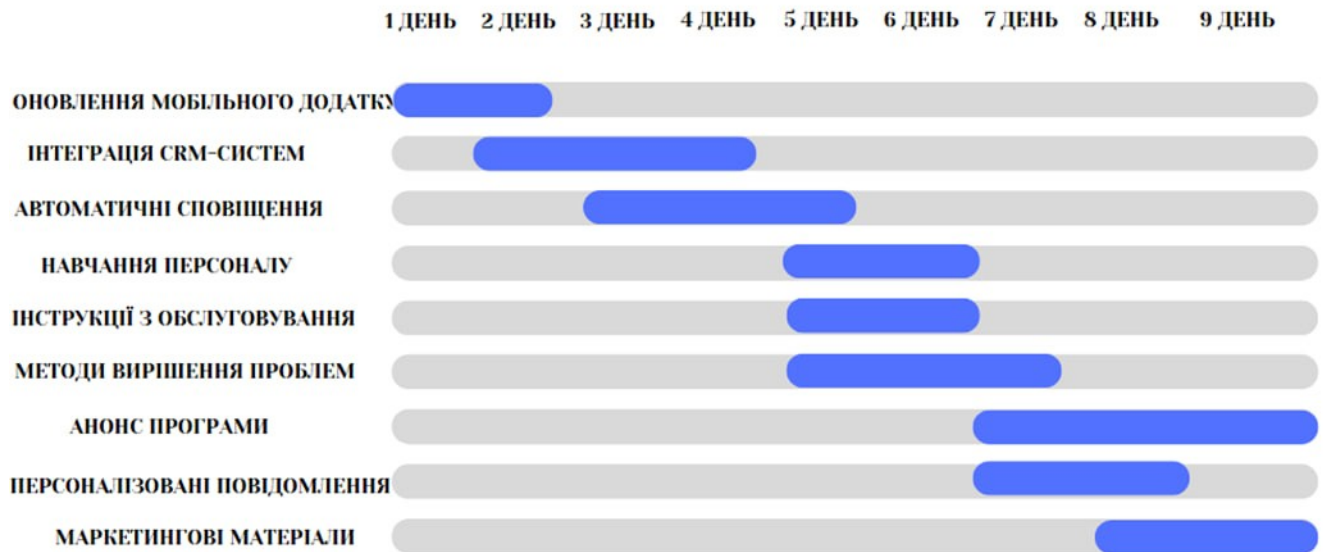
		витрат за 6 місяців або 15 відвідувань	Бонус на день народження 500 балів Доступ до ексклюзивних пунктів меню
3	Золотий	25 000 грн витрат за 6 місяців або 30 відвідувань	• 10% кешбек Безкоштовна страва на день народження Пріоритетне бронювання Персоналізовані пропозиції
4	Платиновий	50 000 грн витрат за 6 місяців або 50 відвідувань	• 15% кешбек VIP-обслуговування Персональний менеджер Ексклюзивні дегустації нових страв Можливість використовувати до 70% балів від суми рахунку

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На представленому графіку Ганта показана послідовність дій для впровадження багаторівневої програми лояльності, розділена на 9 днів.

Рисунок 2.12 – Графік Ганта

GANTT CHART



Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На 1-2 день заплановано оновлення мобільного додатку для відображення рівнів, прогресу та доступних переваг - це перше завдання, з якого починається проект. 3-4 день після завершення оновлення мобільного додатку розповинається інтеграція CRM-систем для відстеження поведінки клієнтів. Розробка автоматичних сповіщень про зміни рівнів та можливості досягнення наступного рівня, починається на 4-й день, коли вже частково виконана інтеграція CRM-систем, і триває до 5-го дня. На 6-7 день паралельно виконуються два завдання - навчання персоналу в роботі з оновленою системою та інструкції з обслуговування клієнтів різних рівнів. 7-8 день створення методів вирішення потенційних проблемних ситуацій. 8-9 день паралельно виконуються 2 завдання - підготовка персоналізованих повідомлень для існуючих клієнтів та розробка маркетингових матеріалів для залучення нових учасників. Анонс програми буде тривати 3 дні і стане завершальним етапом, оголошення про нову програму через усі канали комунікації.

Таблиця 2.11 – Матриця відповідальності

Завдання	ІТ-відділ	Відділ маркетингу	HR-відділ	Менеджер продажів	Керівник проекту
Оновлення мобільного додатку	Виконавець	Консультує	Інформується	Консультує	Контролює
Інтеграція CRM-систем	Виконавець	Консультує	-	Консультує	Контролює
Автоматичні сповіщення	Виконавець	Погоджує	-	Консультує	Контролює
Навчання персоналу	Консультує	Консультує	Виконавець	Консультує	Контролює
Інструкції обслуговування	Консультує	Консультує	Виконавець	Погоджує	Контролює
Методи вирішення проблем	Консультує	Консультує	Консультує	Виконавець	Контролює

Продовження таблиці 2.11

Анонс програми	Інфор мується	Вик онавець	Інформу ється	Консульт ує	Кон тролює
Персон алізовані повідомлення	Конс ультує	Вик онавець	-	Консульту є	Кон тролює
Марке тингові матеріали	Конс ультує	Вик онавець	-	Консульту є	Кон тролює

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

- Виконавець - безпосередньо виконує завдання
- Погоджує - затверджує результати завдання
- Консультує - надає консультації та експертизу під час виконання
- Інформується - отримує інформацію про хід та результати
- Контролює - здійснює загальний контроль за виконанням завдання

ІТ-відділ відповідає за технічні завдання такі як, оновлення мобільного додатку, інтеграція CRM-систем та розробка автоматичних сповіщень.

Маркетинговий відділ відповідає за комунікаційні завдання - анонс програми, персоналізовані повідомлення, маркетингові матеріали.

Відділ кадрів відповідає за навчання персоналу та сервісні інструкції.

Менеджери з продажу відповідають за методи вирішення проблем.

Керівник проекту контролює виконання всіх завдань.

Така матриця дозволяє чітко розуміти, хто за що відповідає на кожному етапі впровадження програми лояльності.

На основі аналізу аналогічних програм лояльності в ресторанному бізнесі, після впровадження багаторівневої системи можна очікувати наступних показників:

1. Збільшення частоти відвідувань на 20-30% серед постійних клієнтів

2. Зростання середнього розміру чека на 15-25% для клієнтів вищих рівнів програми
3. Покращення утримання клієнтів зі збільшенням LTV (Lifetime Value) на 30-40%
4. Посилення емоційного зв'язку з брендом та збільшення NPS (Net Promoter Score) на 15 балів

Бюджет проекту впровадження програми лояльності становить 500 000 грн.

Таблиця 2.12 – Розподіл за категоріями витрат

Категорія витрат	Сума (грн)	Відсоток бюджету
Оплата праці персоналу	270 000	54%
Технічні ресурси та ліцензії	110 000	22%
Маркетингові матеріали	75 000	15%
Тренінги та навчання	25 000	5%
Резерв на непередбачені витрати	20 000	4%
Загалом	500 000	100%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.12 показано загальний розподіл коштів за категоріями витрат, де найбільша частка – 54% – припадає на заробітну плату персоналу, 22% – на технічні ресурси та ліцензії, 15% – на маркетингові матеріали, 5% – на навчання та 4% – на резервний фонд.

Таблиця 2.13 – Розподіл бюджету на оплату праці за відділами

Відділ	Кількість залучених працівників	Загальна сума (грн)	Середня оплата на працівника (грн)
--------	---------------------------------	---------------------	------------------------------------

Продовження таблиці 2.13

ІТ-відділ	4	130 000	32 500
Відділ маркетингу	3	75 000	25 000
HR-відділ	2	30 000	15 000

Менеджери відділу продажів	2	20 000	10 000

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.13 детально наведено розподіл фонду оплати праці між 12 співробітниками в різних відділах, де найбільшу частку – 130 000 гривень – отримує ІТ-відділ на 4 спеціалістів.

Таблиця 2.14 - Розподіл бюджету за завданнями

Завдання	Бюджет (грн)	Відсоток
Оновлення мобільного додатку	85 000	17%
Інтеграція CRM-систем	75 000	15%
Автоматичні сповіщення	50 000	10%
Навчання персоналу	30 000	6%
Інструкції з обслуговування	20 000	4%
Методи вирішення проблем	30 000	6%
Анонс програми	75 000	15%
Персоналізовані повідомлення	65 000	13%
Маркетингові матеріали	55 000	11%
Управління проектом	15 000	3%
Загалом	500 000	100%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.14 показано розподіл бюджету за конкретними проектними завданнями, серед яких найбільші витрати на оновлення мобільного застосунку у розмірі 85 000 гривень.

Таблиця 2.15 – Витрати на технічні ресурси

Технічний ресурс	Вартість (грн)
Ліцензії для CRM-інтеграції	40 000
Послуги хостингу та сервери	25 000

Інструменти для автоматизації	20 000
Програмне забезпечення для розробки	15 000
Тестування та якість	10 000
Загалом	110 000

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.15 детально наведено витрати на технічні ресурси на загальну суму 110 000 гривень, найбільшою статтею витрат є ліцензії на інтеграцію CRM.

Таблиця 2.16 – Витрати на маркетингові матеріали

Маркетинговий ресурс	Вартість (грн)
Дизайн матеріалів	25 000
Друковані матеріали	18 000
Цифрові матеріали	20 000
PR та медіа бюджет	12 000
Загалом	75 000

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця 2.16 розкриває структуру витрат на маркетингові матеріали у сумі 75 000 гривень, де значну частину становить дизайн матеріалів та створення цифрового контенту.

Впровадження багаторівневої програми лояльності для Holdo є найефективнішим рішенням для перетворення поточної базової програми кешбеку на потужний інструмент для залучення та утримання клієнтів. Такий підхід не лише стимулюватиме збільшення споживання та частоти відвідувань, але й створить емоційний зв'язок між клієнтами та брендом, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу для USG Holding на ринку ресторанних послуг. А щоб відслідковувати успішність впровадження програми потрібно постійно аналізувати такі **ключові показники ефективності (KPI)**:

1. Відсоток клієнтів, які досягли кожного рівня програми

2. Різниця в середньому розмірі чека між клієнтами різних рівнів
3. Частота відвідувань за рівнями лояльності
4. Коефіцієнт утримання клієнтів на кожному рівні програми
5. Окупність інвестицій (ROI) для програми в цілому

Поєднуючи багаторівневу програму з елементами інших запропонованих удосконалень, особливо персоналізацією та аналітикою даних, Holdo зможе створити екосистему лояльності, яка відповідає найсучаснішим тенденціям в управлінні взаємовідносинами з клієнтами та забезпечує довгострокове зростання бізнесу.

Тривалість окупності

Для розрахунку терміну окупності було враховано такі фактори:

1. Очікуване збільшення частоти відвідувань на 20-30% для постійних клієнтів
2. Зростання середнього розміру чека на 15-27% для клієнтів вищих рівнів
3. Підвищення утримання клієнтів зі збільшенням LTV на 30-40%

Отже, враховуючи галузеві показники ресторанного бізнесу та дані, оптимальний термін окупності таких інвестицій може становити 12-18 місяців.

Перші 3-4 місяці будуть переважно витратними через впровадження технічних рішень та навчання персоналу. Починаючи з 4-5 місяців, можна очікувати перших позитивних результатів від збільшення частоти відвідувань. До 6-9 місяців програма повинна вийти на повну потужність із залученням клієнтів на всіх чотирьох рівнях. З 10-12 місяців можна розраховувати на повну окупність значної частини інвестицій. Повна окупність, найімовірніше, настане до 16-18 місяців за умови успішного виконання всіх запланованих дій.

Важливо зазначити, що для ресторанного бізнесу, де маржа зазвичай коливається в межах 15-30%, термін окупності 12-18 місяців для таких програм вважається досить успішним показником. Слід також враховувати, що

впровадження багаторівневої програми лояльності матиме кумулятивний ефект з часом, тобто чим довше діє програма, тим більше клієнтів досягнуть вищих рівнів і отримають більший прибуток.

Таблиця 2.17 - Можливі ризики пропозицій щодо впровадження програми лояльності

Фінансові ризики	Високі початкові інвестиції (500 000 грн) можуть не окупитись у прогнозовані терміни; Неправильний розподіл бюджету між завданнями (найбільша частка - 17% на оновлення мобільного додатку); Перевитрати на технічні ресурси та інтеграцію CRM-систем;
Технічні ризики	Складнощі з інтеграцією між CRM-системами та новим мобільним додатком; Проблеми з аналітикою даних та персоналізацією пропозицій; Недостатня якість мобільного додатку, що може відштовхнути користувачів; Збої в системі нарахування бонусів та відстеження рівнів лояльності;

Продовження таблиці 2.17

Організаційні ризики	Недостатня координація між відділами (ІТ, маркетинг, HR та
-----------------------------	---

	менеджерами з продажу); Неготовність персоналу до роботи з новою системою; Складнощі з впровадженням покрокового плану на дев'ять днів;
Маркетингові ризики	Клієнти можуть не зрозуміти або не прийняти чотирирівневу систему лояльності; Складна структура винагород може збентежити клієнтів; Недостатня ефективність маркетингових матеріалів (на які виділено 75 000 грн);
Конкурентні ризики	Можливість швидкого копіювання ідеї конкурентами; Недостатня диференціація від існуючих програм лояльності в ресторанному бізнесі.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Методом спостереження та аналізу конкурента (MAFIA) було помічено, що після впровадження подібних пропозицій і оновлення застосунку лояльності було досягнуто чудових результатів, а саме залучення значної частки нових клієнтів, стабільний виторг, що практично не залежить від певних умов, як на даний момент це спостерігається в П Molino, та покращення взаємовідносин між так званими “постачальником” та “замовником”.

Таблиця 2.18 - Очікувані результати після впровадження

Покращення	показників	Збільшення частоти відвідувань на
-------------------	-------------------	--

ефективності (KPI)	20-30% для постійних клієнтів; Зростання середнього розміру чека на 15-27% для клієнтів вищих рівнів; Підвищення утримання клієнтів зі збільшенням LTV (Lifetime Value) на 30-40%;
Фінансові результати	Збільшення загального доходу ресторанного бізнесу; Підвищення ефективності маркетингових витрат; Оптимізація рентабельності інвестицій в програму лояльності;
Клієнтський досвід	Створення емоційного зв'язку між клієнтами та брендом; Покращення клієнтського досвіду через персоналізовані пропозиції; Спрощений процес реєстрації та отримання інтерфейсу;

Продовження таблиці 2.18

Технологічні переваги	Покращення аналітики даних для оптимізації програми лояльності; Впровадження комплексної системи для моніторингу поведінки клієнтів;
------------------------------	--

	Автоматизація процесів комунікації з клієнтами;
Довгострокові переваги	Забезпечення стійкої конкурентної переваги через інтеграцію з USG Holding; Створення сучасної системи лояльності, що відповідає тенденціям в управлінні взаємовідносинами з клієнтами; Забезпечення довгострокового зростання бізнесу через підвищення лояльності клієнтів;

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамізмом та високою конкуренцією, лояльність клієнтів є найважливішим фактором забезпечення успіху та стабільності будь-якої організації. Цифрова трансформація, яка активно розвивається останніми роками, радикально змінює підходи до взаємодії бізнесу з клієнтами, що робить необхідним переосмислення традиційних методів управління лояльністю.

У роботі проведено поглиблений аналіз еволюції поглядів на лояльність клієнтів – від традиційного розуміння через призму поведінкової лояльності до сучасних концепцій, що враховують емоційні та ціннісні аспекти. Розглянуто роль CRM-систем як інструменту побудови персоналізованих відносин з клієнтами, а також важливість ціннісно-орієнтованого підходу, який передбачає пріоритетність клієнтів з високою цінністю. Особлива увага приділяється впливу цифрової трансформації на управління лояльністю, зокрема використання таких технологій, як штучний інтелект, мобільні додатки, гейміфікація та блокчейн.

У статті аналізується широкий спектр методологічних підходів до оцінки та вимірювання лояльності клієнтів, включаючи кількісні та якісні методи (глибинні інтерв'ю, аналіз настроїв, етнографічні дослідження). Розглянуто специфіку метрик цифрової лояльності, що використовуються в сучасних онлайн-екосистемах, а також можливості застосування передових аналітичних методів для прогнозування поведінки клієнтів та оптимізації програм лояльності.

У статті детально описано процес управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху, який включає такі етапи: збір та аналіз даних, сегментація клієнтів, персоналізована взаємодія, омніканальність, а також моніторинг та оптимізація. Підкреслюється важливість використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації кожного етапу процесу, а також необхідність постійного вдосконалення програм лояльності на основі аналізу даних та відгуків клієнтів.

У статті проводиться комплексний аналіз управління лояльністю клієнтів на прикладі мережі ресторанів «IL MOLINO». Розглянуто організаційно-економічні характеристики підприємства, його фінансові показники та інноваційну діяльність. Детально проаналізовано процес управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO», включаючи впровадження мобільного додатку Holdo, його функціональність та ефективність.

На основі аналізу розроблено рекомендації щодо покращення системи управління лояльністю клієнтів в «IL MOLINO». Запропоновано впровадження

багаторівневої програми лояльності, розширення можливостей персоналізації, оптимізацію комунікації з клієнтами та підвищення мотивації персоналу. Розроблено план реалізації запропонованих заходів та визначено очікувані результати.

Дослідження підтверджує, що управління лояльністю клієнтів – це складний та багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. В епоху цифрових технологій ключову роль відіграють технології, що дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, забезпечувати персоналізовану взаємодію та будувати довгострокові відносини. Успішні компанії активно використовують цифрові інструменти для управління лояльністю, постійно адаптуючись до змінних потреб та очікувань споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградова, О. В., & Писар, Н. Б. (2021). *Управління лояльністю споживачів*. Київ: Державний університет телекомунікацій. https://duikt.edu.ua/uploads/1_2217_43939264.pdf
2. Макарова, В. В., & Нечипоренко, В. Ю. (2021). Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка і суспільство*, (34), 1–7. https://economyandsociety.in.ua/journals/34_ukr/34.pdf

3. Неткова, В. М. (2017). Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*, (8), 312–320. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/56.pdf
4. Ястремська, О. М. (2014). Теоретичні аспекти поняття “лояльність споживача”. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (1), 109–115. <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/4604>
5. Іванова, Л. О., & Музика, О. М. (2013). Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23.7, 164–170. http://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_7/164_Iwa.pdf
6. Зозуля, А. А. (2020). Впровадження CRM-систем в умовах цифрової трансформації. *Маркетинг і цифрові технології*, (4), 42–50. <https://mdt.opu.ua>
7. Кузьменко, О. В. (2020). Емоційна лояльність як інструмент формування клієнтської цінності. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*, (2), 100–106.
8. Андрійчук, В. О. (2020). Управління лояльністю споживачів у сфері послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (70), 134–138. <https://vestnik-econom.mdu.in.ua/>
9. SendPulse. (2022). Підвищуємо лояльність клієнтів: як заслужити любов та повторні покупки. <https://sendpulse.ua/blog/improving-customer-loyalty>
10. Horoshop. (2022). Що таке retention-маркетинг та як збільшити лояльність клієнтів. <https://horoshop.ua/ua/blog/retention-marketing/>
11. Redstone. (2024). CRM-системи: революція в клієнтському управлінні в цифрову епоху. <https://redstone.agency/blog/crm-systemy-revoliutsiia-v-kliientskomu-upravlinni-v-tsyfrovu-epokhu>
12. Consulting for Retail. (2023). Система управління лояльністю або як подружитися зі своїм покупцем. <https://www.c4r.eu/ukr/blog/roznichnaya-torgovlya/sistema-upravleniya-loyalnostyu/>
13. Mr. Tomato. (2023). Лояльність клієнтів в епоху цифрових технологій: Посібник для ресторанів. <https://ua.mrtomato.com/ua/article/customer-loyalty-guide>

14. Ємельянов, О. Ю. (2020). Цифрова трансформація як фактор зміни поведінки споживачів. *Економіка та держава*, (10), 82–85.
15. Кірєєва, І. О. (2021). Цифровий маркетинг як основа ефективної взаємодії з клієнтами. *Ефективна економіка*, (5).
16. Швець, В. П. (2020). Персоналізація в CRM-системах: сучасні підходи. *Бізнес Інформ*, (4), 113–118. http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-113_118.pdf
17. Костюченко, О. М. (2019). Формування лояльності клієнтів на ринку електронної комерції. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 4(1), 57–64.
18. Громова, Н. Ю. (2021). Використання гейміфікації у програмах лояльності. *Інноваційна економіка*, (3), 48–52.
19. Стельмах, І. М. (2022). Омніканальні стратегії як інструмент клієнтоорієнтованого маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*, (3), 20–25.
20. Савчук, Н. О. (2021). Цифрові інструменти взаємодії з клієнтами в ритейлі. *Вісник ХНЕУ*, (302), 125–131.
21. Ревенко, Н. В. (2020). Програми лояльності у цифрову епоху: сучасні підходи та ризики. *Бізнес-інформ*, (8), 34–40.
22. Наумова, О. М. (2021). Аналіз ефективності використання CRM-систем у готельно-ресторанному бізнесі. *Технології туризму і готельно-ресторанного сервісу*, (4), 93–97.
23. Ніконенко, В. С. (2022). Штучний інтелект у маркетингу: майбутнє програм лояльності. *Маркетинг в Україні*, (1), 12–17.
24. Середа, О. М. (2023). Управління клієнтським досвідом у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*, (50), 1–8.
25. Deloitte. (2023). *Evolving trends in brand loyalty and consumer behavior: 2023 edition.* Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/8228_loyalty-program-survey/DI_Loyalty-Program-Survey_2023.pdf

26. Annex Cloud. (2023). *The future of customer loyalty in 2023 & beyond*.
<https://www.annexcloud.com/resources/guides/the-future-of-customer-loyalty-in-2023-beyond>
27. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
28. Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Review Press.
29. Clark, S. (2024). The evolution of customer loyalty programs in an always-on world. *CMSWire*. <https://www.cmswire.com/customer-experience/the-evolution-of-customer-loyalty-programs-in-an-always-on-world/>
30. Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007>

ДОДАТКИ

Додаток 1 до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРАСА" Дата(рік місяць число) ТОВАРИСТВО 3
за ЄДРПОУ 33058183

Коди		
2025	01	01
33058183		
UA800000000000551439		
240		
56.10		

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Територія Оболонський р-н ☒ КАТОТТГ ¹
Організаційно-правова форма товариство з обмеженою відповідальністю ☒ КОПФГ
Тип осиромоченої діяльності виробничо-комерційна діяльність ☒ КВЕД
Середня кількість працівників, осіб 69
Одкровення, фірмова назва ТОВ "ТЕРАСА"
Адреса, телефон проспект Степана Бандери, буд. 17/1, м. Київ, 04073, Україна

0442536329

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 137,2	3 132,0
первісна вартість	1011	18 311,5	19 928,2
знос	1012	(16 174,3)	(16 796,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 137,2	3 132,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	556,7	642,6
у тому числі готова продукція	1103	556,7	642,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 019,9	1 233,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 020,5	3 103,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 088,8	655,8

Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 798,2	2 740,5
Усього за розділом II	1195	8 484,1	8 375,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 621,3	11 507,2
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908,1	908,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 420,0	3 661,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 328, ¹	4 569,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 452,9	2 066,9
розрахунками з бюджетом	1620	581,7	280,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	10,0	13,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	352,5	377,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 906,1	4 212,5
Усього за розділом III	1695	6 293,2	6 937,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 621,3	11 507,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за 1801007
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86 035,4	72 157,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-

¹ Коefіцієнт адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	86 035,4	72 157,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 335,4)	(26 504,3)
Інші операційні витрати	2180	(52 405,5)	(45 451,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(85 740,9)	(71 955,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	294,5	201,5
Податок на прибуток	2300	(53,0)	(36,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	241,5	165,2

Керівник		КУЧЕР ХРИСТИНА СЕРГІЇВНА
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер		Тришніа Ірина Юхимівна
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

- Отримано: 24.02.2025 09:07
- Одержувач: 33058183

Квитанція №2
Підприємство: 33058183 ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ТЕРАСА"
Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого
підприємства За період: Рік, 2024 р.
Звіт доставлено до Системи електронного
звітування органів державної статистики України
24.02.2025 у 04:46:37
Реєстраційний номер звіту: 9003656393
(800050033058183S011001410001250122024.XML)
Звіт відповідає формату, визначеному
Держстатом України.
Кваліфіковані електронні підписи перевірено.
Звіт прийнято для подальшої обробки. У
випадку виявлення помилок при здійсненні
обробки даних звіту в органах державної
статистики та(або) необхідності наання
уточнень Вам буде повідомлено додатково.
Відправник: Система електронного звітування
органів державної статистики України

\\Показати документ

- Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба
України. "ОТРИМАНО" "Шлюз захисту"
37507880 Шлюз Держстат
- Ім'я файла: 800050033058183S011001410001250122024.XML
- Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту

5/21/2025

Дата редагування



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Штик_EO-401

Автор

Науковий керівник / Експерт

Штик Ольга ВікторівнаЛіфінцев Д.С.

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11625

Кількість слів



КЦ

93865

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		12
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		7

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Штик О.В.

Назва роботи: «Управління лояльністю клієнтів у цифрову епоху»

Науковий керівник: Ліфінцев Д.С.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 1,31%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Х виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: у роботі присутні посилання на джерела

“23” 05 2025 р.

к.е.н., доц.Денис Ліфінцев