

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років
тому вперед», м. Київ**

Студентки 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

*підпис
студента*

Шрам Богдан
Олександрович

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Босовська Мирослава
Веліксівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

спеціальність

073 «Менеджмент»

спеціалізація

«Лакшері менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Шраму Богдану Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління лояльністю
VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «12» листопада 2020 р. № 3399.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – теоретичні, методичні засади і практичні рекомендації щодо
управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного
господарства.

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю VIP-споживачів
підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади
управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м.
Київ.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства.

Розділ 2. Оцінка управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ

2.1. Аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

2.2. Оцінка системи управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

2.3. Дослідження впливу чинників на SMM-менеджмент ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

Розділ 3. Удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ

3.1. Основні напрями удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.10.2020 р.- 31.10. 2020 р.	20.10.2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	05.11.2020 р.- 10.12.2020 р.	27.11.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.12.2020 р.- 14.05.2021 р.	14.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	17.05.2021 р.- 19.05.2021 р.	19.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 20.05.2021 р.	20.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.05.2021 р.- 07.09.2021 р.	07.09.2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	10.09.2021 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 22.10.2021 р.	22.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	25.10.2021 р.- 27.10.2021 р.	27.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	19.11.2021 р.	19.11.2021 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	22.11.2021 р. 23.11.2021 р.	23.11.2021 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.11.2021 р.- 26.11.2021 р.	26.11.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «10» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

М.В. Босовська
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

Б.О. Шрам

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентом, на основі вітчизняних та закордонних джерел інформації, визначено теоретичні засади управління лояльністю VIP-споживачів на підприємствах ресторанного господарства. Здійснено оцінку існуючої системи управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ та досліджено вплив чинників на SMM-менеджмент ресторану. Виявлено сильні та слабкі сторони в даній системі.

Запропоновано та економічно обгрунтовано основні напрями удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану.

Результати проведено дослідження опубліковано у фаховому науковому журналі (категорія Б) «Вісник КНТЕУ» та у збірнику статей студентів «HORECA – нові формати».

Робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Шрам Б.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

М.В. Босовська

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«__» _____ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства .	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.	9
1.2. Методичні засади управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства.	14
РОЗДІЛ 2. Оцінка управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.	
2.1. Аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.	19
2.2. Оцінка системи управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.	22
2.3. Дослідження впливу чинників на SMM-менеджмент ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.	27
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ	
3.1. Основні напрями удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ	32
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів.	37
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

В сучасних ринкових реаліях можемо спостерігати стрімкий розвиток ресторанного бізнесу та загалом гастрономічної культури, зокрема в Україні. Зі збільшенням кількості закладів та покращенням якості сервісу зростає й конкуренція. Конкурентне існування підприємств ресторанного господарства ґрунтується на лояльності та вибору споживачів. Виникає гостра необхідність у пошуку додаткових шляхів, мотивуючих споживачів купувати послуги конкретного підприємства та популяризувати його. Для створення лояльності до споживача застосовуються можливості фактично всіх контактних відділів закладу ресторанного господарства: маркетингове середовище, сервіс залу та бару, спеціальні пропозиції кухні, івентивний менеджмент. Сукупність застосування методів у всіх вищезгаданих середовищах дають змогу створити базу лояльних відвідувачів, а також постійно залучати нових.

Актуальність проблеми. Щонайбільше це стосується ресторанів класу люкс, де наявність програм лояльності споживачів є невід’ємним елементом функціонування закладу. VIP-клієнти закладів ресторанного господарства, як правило, мають значний попит у наявності персоналізованих послуг високої якості. Поняття лояльності було розглянуто такими вітчизняними науковцями, як Н.О. П’ятницька [11], Н.В. Бутенко [4], Л.О. Іванова [7] та ін. Серед світової спільноти, вивченням поняття лояльності споживачів займалися: Ф. Котлер [14], Ф. Райхельд [13], М. Стоун [17], Д. Аакер [15], П. Гембл [17], та ін.

Мета роботи – теоретичні, методичні засади і практичні рекомендації щодо управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства.

Завдання дослідження:

1. Провести аналітичний огляд літератури понять споживчої лояльності.
2. Визначити методичні засади управління лояльністю VIP-споживачів ресторанного господарства.
3. Провести загальний аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед», м Київ.

4. Оцінити систему управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м Київ.
5. Дослідити вплив чинників на SMM-менеджмент закладу.
6. Визначити напрями удосконалення управління лояльністю VIP-споживачів ресторану.
7. Навести обґрунтування запропонованих заходів удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства «100 років тому вперед» у місті Києві.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

Методи дослідження - методологічним підґрунтям написання випускної кваліфікаційної роботи стали основні положення економічної теорії та маркетингу, наукові розробки і дослідження вітчизняних і закордонних науковців. Крім того у процесі дослідження було використано традиційні методи та засоби економічного аналізу, такі як табличний, графічний, порівняння, маркетингове дослідження та інші. Обробка усіх матеріалів проводилась з використанням персональних ЕОМ.

Практична значимість роботи обумовлена можливістю використання зібраного матеріалу для подальших досліджень цієї теми і реалізація обґрунтованих висновків в діяльності ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

Структура роботи. Дана випускна кваліфікаційна робота складається з: вступу, трьох розділів(перший містить в собі два підрозділи, другий – три, третій – два), висновку та списку використаних джерел.

Апробацією результатів дослідження є публікація наукових статей: «Методологія управління лояльністю VIP-споживачів у закладах ресторанного господарства» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (додаток А), «Постковідний адаптив лакшері-ресторанів» у «Вісник КНТЕУ» №5(139) 2021 (додаток Б).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ VIP-СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Поняття лояльності традиційно розглядається у аспектах організації маркетингової діяльності, систем клієнтоспрямованого менеджменту та брендингу. Основними предметами цих досліджень були процеси створення лояльності і прихильності споживачів, ефективність діяльності щодо взаємовідносин зі споживачами і т.д. [9].

Слово «лояльний» у перекладі з французького або англійського («loyal») означає «вірний». У тлумачному словнику В. І. Даля під словом «лояльний» розуміють як доступний, милосердний, шляхетний, привітний, людяний, доброзичливий. В бізнесі ж, лояльність споживачів — це їх схвальне ставлення до товарів, послуг, сервісу, бренду, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, місця продажу тощо. Позитивне чи негативне ставлення або тенденція обирати продукт чи послугу компанії аналізується в діях покупців.

На сьогоднішній день багато науковців трактують поняття лояльності з різних сторін та за різних підходів (табл. 1.1). Поняття лояльності за своєю суттю охоплює різні аспекти у взаємодії споживача та підприємства, однак існують узагальнені твердження щодо інтерпретування лояльності як специфічної поведінки споживача відносно підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення поняття лояльності

Дослідник	Трактування поняття
Хофмеєр Я., Бутч Р. [19]	Споживач, який часто купує саме товар того бренду, представлений в даний момент на ринку відповідно виявляє лояльність до цього бренду. Таким чином, лояльність до бренду – стійка поведінкова реакція відносно бренду, або ж окремого підприємства, що виникла в результаті психологічного процесу оцінки Споживачем. Іншими

	словами, лояльність – тенденція споживача купувати послугу чи товар повторно, тому що споживач надає йому перевагу з-поміж інших
П. Тімм [20]	Лояльність споживача визначається, як складна концепція, що базується на п'яти основних складових: споживачі повністю задоволені якістю наданих послуг; покупці бажають мати міцні взаємини з компанією; споживачі виявляють бажання купувати послуги конкретного бренду повторно; споживачі готові рекомендувати бренд іншим, популяризувати його; споживачі не виявляють інтересу користуватись товарами чи послугами конкурентів
Ф. Двайер і С. Форнел [16]	Визначається існування двох характеристик, за допомогою яких найчастіше описують феномен споживчої лояльності, – це передача споживачем з вуст в уста іншим споживачам позитивного відгуку про товар та регулярність придбання ним цього товару, або ж відвідуваність закладу розглядаючи готельно-ресторанну сферу.
М. Арнольд та Р. Крісті [16]	Споживча лояльність є результатом повторних придбань споживачем товару та його нечутливості до ціни і рекомендацій інших.
Д. Гріффін [18]	Лояльний споживач, це споживач, який: здійснює повторні покупки бренду, стосовно до якого оцінюється лояльність; здійснює покупки в рамках представленого асортименту продукції та послуг бренду; рекомендує бренд; демонструє імунітет стосовно до всіх інших конкурентів .
Д. Аакер [15]	Лояльність – це міра прихильності споживача бренду, що показує, яка ступінь ймовірності переходу споживача на інший бренд, особливо, коли він зазнає змін за ціновими або іншими показниками.
Ф. Райхельд [13]	Лояльність як відданість власному джерелу цінності. Лояльний покупець не змінює джерело цінностей, тобто щоразу купує товар або послугу, і рекомендує його своєму оточенню.
Ф. Котлер [14]	Лояльність розглядається як перевага споживача, яка формується внаслідок уособлення почуттів, емоцій, думок відносно організації та послуг.

Джерело: Складено автором на основі [5]

За результатом огляду різних трактувань науковців можна встановити визначення споживацької лояльності таким чином: лояльність це – емоційна та поведінкова перевага вибору споживача певному бренду, товару, послугі, що

зумовлюється регулярністю покупки чи використання. При цьому вибір прикріплюється особистими рекомендаціями обраного товару, бренду чи послуги та фактичним ігноруванням конкурентів [5].

Детальних огляд джерел та робіт фахівців дав змогу виділити в споживачькій лояльності її два характеризуючі аспекти – *поведінковий та сприйманий*.

Поведінковий аспект лояльності визначається безпосередньо за поведінкою клієнта при купівлі товару або послуги. Перехресний продаж один з елементів вимірювання поведінкового аспекту, який водночас є одним з найінформативніших, втілює в собі кількість додаткових товарів/послуг підприємства, проданих споживачеві у певний проміжок часу. В реаліях діяльності ресторану, це можуть бути, наприклад, додаткові рекомендовані страви чи напої. Також засобом вимірювання є аналіз збільшення обсягу купівель (сума замовлень та покупок конкретного товару/послуги за певний період), повторні купівлі, підтримка споживачем досягнутого рівня взаємодії з підприємством (відносна постійність суми купівлі певного товару, або ж середній чек за певний проміжок часу). Найбільшою мірою на поведінковий аспект лояльності впливає ринкова конкуренція. В результаті можна дійти висновку, що поведінковий аспект тісно пов'язаний з економічними показниками та результатами операційної діяльності підприємства.

Сприйманий аспект лояльності формується наданням переваги і емоційною прихильністю споживачів, він вимірюється за допомогою опитувань, або ж аналізом відгуків на різних платформах, що є актуальним для ресторанної сфери. Головними чинником сприйманого аспекту лояльності є емоційна задоволеність, тобто відчуття задоволеності, яке виникає у споживача, який співвідносить свої очікування і реально отримувану якість товару чи послуги. Іншим чинником сприйманого аспекту лояльності є обізнаність, ступінь популярності підприємства серед конкурентів на ринку, або кількість рекомендацій конкретного підприємства від існуючих споживачів, які призвели до залучення нових споживачів [7].

Зазначається, що основною відмінністю закладів ресторанних господарств полягає в тому, що обслуговування гостей вимагає спеціальної визначеної атмосфери, яка в сукупності з принципами гостинності та закладеним сервісом складають загальні емоційні враження гостя. Таким чином *сприйманий* аспект лояльності споживачів у готельно-ресторанній сфері має домінуючий характер. Це формується специфікою ресторанного продукту, яка включає матеріальні та нематеріальні складові: послуги та сервіс, матеріальний продукт (страви та напої), атмосфера (рис. 1.1.).

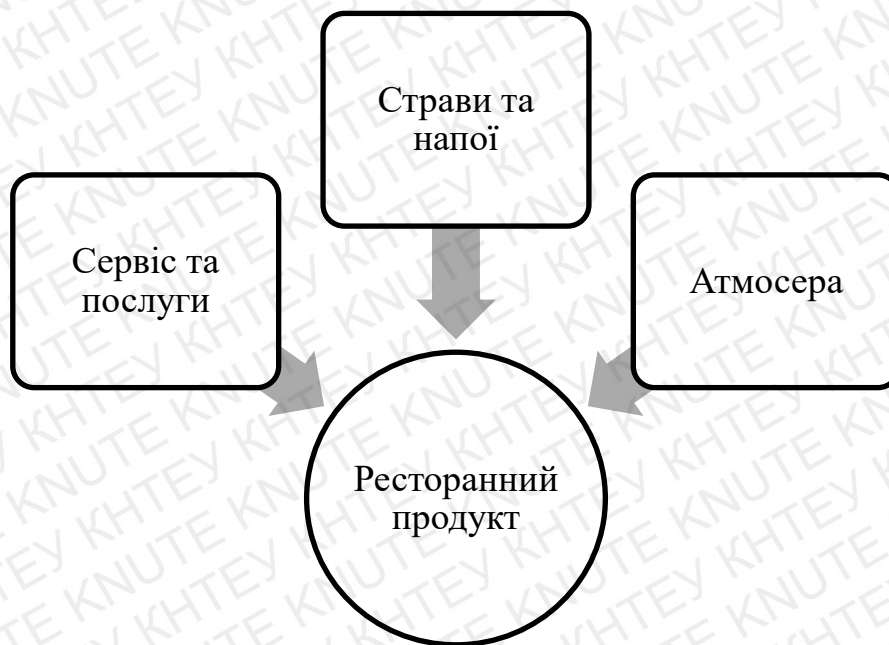


Рис. 1.1. Складові ресторанного продукту

Джерело: складено автором на основі [6]

Унікальність ресторанного продукту є обов'язковою характеристикою для закладів класу люкс, оскільки неповторність та унікальність – невід'ємна риса ринку *luxury*-товарів та послуг [6].

Зокрема, аналізуючи складові ресторанного продукту, можна розробити розподіл на окремі елементи та виділити вплив на споживача (рис. 1.2).

За сучасних умов клієнтоорієнтованість можливо прирівнювати до виявів лояльності до споживачів. Таким чином, згідно досліджень Мельник І.М та Антошкової Н.А. [2] було сформовано видову класифікацію підприємств ресторанного господарства за клієнтоорієнтованістю:



Рис.1.2. Вплив складових ресторанного продукту на споживача

Джерело: складено автором на основі [1]

– *висококлієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість носить ключове значення для успішного функціонування закладу та збільшення потоку гостей, здебільшого висококонтактні типи послуг, які потребують особистої участі споживача, значною мірою індивідуалізовані, з високим ступенем інтенсивності конкуренції, часто з високого цінового сегменту. Наприклад, більшість закладів ресторанного господарства класів «люкс» (елітні ресторани, курортні ресторани, ресторани преміум-класу, авторські ресторани відомих шеф-кухарів), у яких сервіс та максимальна лояльність є вирішальними чинниками у процесі реалізації вищезгаданого ресторанного продукту;

– *середньоклієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість має значення та практично використовується, проте не носить принципового характеру (здебільшого середньоконтактні типи ресторанних послуг середнього цінового діапазону, які пропонують стандартизований комплекс сервісних послуг, наприклад кафе, фаст-фуд, кав'ярні;

– *низькоклієнтоорієнтовані* – клієнтоорієнтованість не має суттєвого значення (низькоконтактні типи ресторанних послуг, потребують мінімальної участі споживача, орієнтовані на пасивний або вимушений попит, часто з низького цінового сегменту, наприклад, точки з продажу «вуличної їжі», мобільні кав'ярні).

Отже, на основі визначених трактувань дослідників, поняття лояльності до підприємства можна ототожнювати з безпосередньою прихильністю споживача до товарів та послуг, які воно надає. В свою чергу, заклади ресторанного господарства використовують поняття клієнтоорієнтованості. Редагуючи властивості окремих елементів ресторанного продукту, наприклад впровадження персоналізованого сервісу, підприємства ресторанного господарства змінюють й клієнтоорієнтованість, що в кінцевому результаті відображається на лояльності споживачів.

1.2. Методичні засади управління лояльністю VIP-споживачів підприємства ресторанного господарства

Ефективне управління і формування лояльності споживачів підприємства, як правило, базується на регулярній поточній оцінці прихильності до бренду закладу. Така оцінка може базуватися на аналітичному вимірюванні регулярності відвідування закладу, середньому чеку за допомогою технічних засобів. Проте важливим для ресторанної сфери є також аналіз емоційної лояльності, яка виражається у створенні якісного сервісу та атмосфери. Показники якості можна визначити, наприклад, через відгуки на спеціальних платформах в мережі. [8]

Прикладом створення лояльності всередині операційних процесів закладу можна вважати пришвидшення процесу обслуговування. Цього можливо досягнути підвищенням кваліфікації персоналу, проте великий вплив мають також автоматизовані системи управління (АСУ). Такі системи на теперішній час є обов'язковою вимогою для функціонування ресторанного закладу, проте

існує ряд функціональних можливостей, що дають змогу ефективно керувати підприємством. Головним чином це збір статистичної інформації про продажі та огляд популярних позицій. Іншою функціональною особливістю АСУ є можливість створення карт лояльності гостя, або ж бонусної карти, що фактично документально затверджує гостя як постійного та лояльного [12]. Проте розглядаючи ринок закладів саме luxury-сегменту можна відзначити, що, як правило, у таких закладах відсутня бонусна система чи карти лояльності. Припускається, що це зумовлюється специфічною цільовою аудиторією, VIP-споживачі без карток можуть відчувати дискомфорт та нерівність серед інших гостей, що суперечить поняттю лояльності. Це питання наразі недостатньо досліджене та має перспективи на подальший розвиток.

Противагою бонусним карткам для постійних гостей ресторанів класу люкс можуть застосовуватися спеціальні запрошення на звані вечери або презентації нового меню. Івентивні заходи в закладах готельно-ресторанного господарства набувають нині популярності завдяки ряду своїх функціональних особливостей (рис. 1.3) [10].



Рис. 1.3. Функції івентивного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: власна розробка автора

В умовах ресторанних господарств часто застосовується формат званих вечерь, коли до обраного ресторану запрошується шеф-кухар з іншого закладу

для створення спеціального сету-меню для закритого заходу. Запрошення шеф-кухарів дозволяє розширити аудиторію ресторану, одночасно підтримуючи лояльність постійних відвідувачів, для яких надається новий досвід. Крім того, як інструмент лояльності, використовується першочергове запрошення на захід постійних відвідувачів. Прикладом таких івентів є щорічна звана вечера в ресторані азійської кухні «ВАО» [35], регулярні заходи в «Whisky Corner» [33].

Невід'ємним атрибутом ресторанів орієнтованих на VIP-споживачів є використання компліментів від шефа. Дана традиція зародилась у ресторанах класу fine-dining у Франції в 50-х роках минулого століття та набула поширеності по всьому світу у різних проявах. Як правило, комплімент у ресторані – це невелика закуска, яка подається перед основною стравою або невеликий десерт поданий до гарячого напою наприкінці трапези. Обов'язковою особливістю є факт безкоштовності компліменту [3].

Крім того використовується практика застосування компліментарних повноцінних страв у разі створення непередбачуваних незручностей для гостя. Наприклад, задовге очікування основної страви гостем створить негативний досвід, який можливо нівелювати десертом поданим у якості безкоштовного компліменту. За схожим принципом персоніфікованого підходу до гостя в світовій практиці використовуються спеціальні компліментарні страви на честь особистої урочистої події гостя, наприклад спеціальний десерт з привітанням в честь дня народження.

Безвідмовно ефективним методом покращення лояльності до споживачами є персоніфікований підхід у сервісі та спеціальні пропозиції для гостей. Такий елемент, як створення унікальної історії та спеціального інтерпретування страви чи напою (*storytelling*) є інструментом для створення первинної лояльності гостя, який вперше потрапив до закладу, поєднуючи характеристики якості сервісу та створення відповідної атмосфери. Така практика спостерігається у закладах авторської кухні та ресторанах формату fine-dining, цільовою аудиторією яких є саме споживачі luxury-товарів та послуг. Трендовим наразі є інтерпретування страв під автентичні фольклорні мотиви, використання культурної спадщини

регіону в якому знаходиться заклад. Це успішно використано в гастрономічному ресторані авторської кухні «Preludio» в Сінгапурі, за наставництвом шеф-кухаря Фернандо Аревало, де було створено концепт вкладання власних переживань шефа в його стравах. За схожим принципом, але вкладаючи саме фольклорну спадщину Сінгапуру виконано концепт страв в ресторані «Folklore» [40]. Разом з цим можна відзначити й вітчизняний досвід у сторітейлінгу в ресторані «100 років тому вперед» Євгена Клопотенка.

Згодом такий прийом формує шлях для розповсюдження та рекомендації цього закладу для нових відвідувачів. Ефект від нього можна відслідковувати за співвідношенням кількості відвідувачів за день та проданих авторських страв із використанням *storytell'ing*, таким чином визначивши популярність саме цієї пропозиції.

Для укорінення лояльності споживачів, заклад ресторанного господарства повинен мати й зовнішні інструменти управління. SMM-маркетинг на сьогоднішній день є одним з ключових інструментів розповсюдження інформації про заклад. Соціальні мережі є лідером серед середовища для створення лояльності споживачів. За даними статистичної платформи Global Web Index, станом на початок 2021 року, 72,4% [39] користувачів мережі використовують соціальні мережі для пошуку інформації про товари та бренди. (рис. 1.4).

Разом із сторінками в соціальних мережах, як правило, підприємство має власну лендинг сторінку. Лендинг сторінка використовується для більш широкого ознайомлення та контакту із потенційним гостем. За допомогою такої веб сторінки можна сповна виділити для споживача всю необхідну інформацію про заклад, його послуги а також надати зручну можливість моментально сконтактувати. Зазвичай Лендинг-сторінка пов'язана із аккаунтами в соц. мережах і має посилання на них. Як шлях для розповсюдження, власне, сторінок в соц. мережах або лендинг-сторінки використовуються й інші тематичні веб-джерела та канали : онлайн-журнали (MICHELIN Guide [37], The Village [32], та інші), Telegram-канали та інші месенджери (KyivEat [24]).

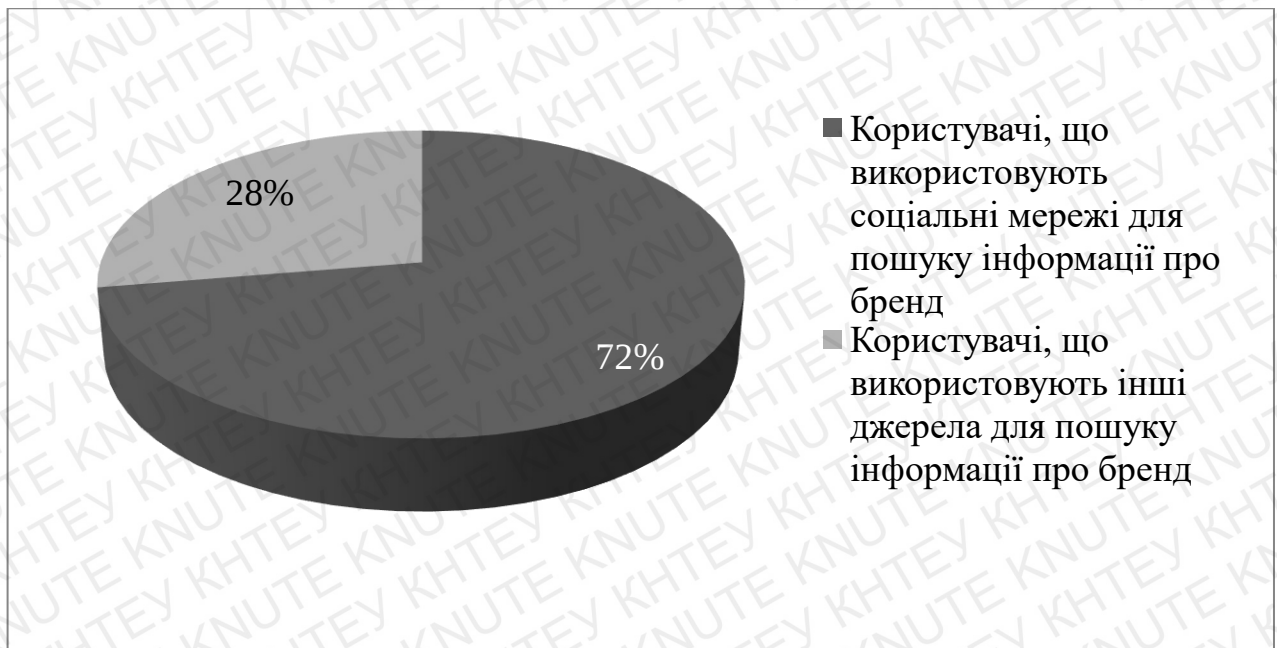


Рис. 1.4. Співвідношення користувачів, що шукають інформацію про бренд у різних джерелах.

Джерело: складено на основі [39]

Проте потенціалу власне створених веб-джерел підприємства замало для залучення нових споживачів. Вагомий вклад можуть здійснити так звані лідери думок (*opinion leaders*), це блогери, публічні особи які ведуть діяльність на вищезазначених платформах. Рекомендації закладу від публічних авторів на таких платформах, як Facebook, Instagram, YouTube, надають можливість збільшити емоційну прихильність споживачів завдяки лояльності цих самих споживачів відносно автора.

Таким чином, у результаті використання внутрішніх заходів та методів створення лояльності споживачів, в поєднанні з SMM-маркетингом закладу та залученням лідерів думок відбудовується ефективна система лояльності споживачів.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ VIP-СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД», М. КИЇВ

2.1. Аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед», м. Київ.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОГІВ» є юридичною особою (ідентифікаційний код юридичної особи – 42369903, місцеперебування 04119, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 25А, корпус Г, офіс 114) та здійснює свою діяльність як ресторан «100 років тому вперед» за адресою місто Київ, вулиця Володимирська 4. Основною метою є отримання прибутку від виробничої, комерційної та інших видів діяльності.

Ресторан української кухні «100 років тому вперед» є одним з провідних ресторанів у нішовому сегменті української кухні, заснований відомим українським шеф-кухарем Євгеном Клопотенком, а також співзасновницею «Нова Пошта» Інною Поперешнюк. Визнаний фіналістом у національній премії «Сіль» в категорії – кращий ресторан української кухні [34].

Основні види діяльності що здійснює підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ресторану «100 років тому вперед»

№	Код виду діяльності за КВЕД-2016	Назва діяльності
1	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
2	47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
3	47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
4	47.26	Постачання інших готових страв
5	56.21	Постачання готових страв для подій
6	56.29	Постачання інших готових товарів
7	56.30	Обслуговування напоями

Джерело: складено автором на основі [26]

Досліджуючи діяльність підприємства, необхідно проаналізувати основні показники діяльності за період 2019-2021 роки. До таких показників належать чистий дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції (послуг, товарів, робіт), чистий прибуток і чистий збиток. Інформаційною базою для проведення такої аналітичної роботи стануть Звіти про фінансову діяльність і фінансові результати ТОВ «БОГІВ» за 2019-2021 роки [26]

Баланс – це звіт, який показує активи (власний капітал) і пасиви (зобов’язання) підприємства на певну дату.

Динаміку прибутковості підприємства наведено в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «БОГІВ» на 2019 – 2021 роки

Стаття	Роки			Відхилення 2020-2019		Відхилення 2021-2020	
	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, грн	Відносне, %	Абсолютне, грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	550,5	528,6	660,7	-21,9	96	132,1	124
Вартість основних засобів, тис. грн	984,5	991,1	1011,2	6,6	100,6	20,1	102
Валовий прибуток, тис. грн	444,4	255,1	290,3	-189,3	50	35,2	113
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	106,1	273,5	300,4	167,4	257	26,9	109
Чистий прибуток, тис. грн	0	0	16	0	-	16	-
Чистий збиток, тис. грн	0,1	15,3	0	15,2	-	0	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до досліджуваних даних, у 2020 році обсяг доходів від реалізації складав 528,6 тис. грн, що на 4% менше ніж роком раніше. Також

відмічається зниження валового прибутку на 50%. Спад продажів підприємства зумовлений, головним чином, світовою кризою, спричиненою SARS-COV-2, що дестабілізувала фінансове становище, фактично, у всій готельно-ресторанній сфері.

Разом, з цим, варто відмітити що суттєво зросла собівартість, це показує, що підприємство не повною мірою провело економію матеріальних та трудових ресурсів, що призвело до збитків.

Стан на кінець 2020 року та 2021-го показує про значне покращення становища та збільшення об'ємів продажів на 24%, а чиста дохідність підприємства свідчить про оптимальне використання ресурсів та успішну їх економію.

Показники використання основних засобів підприємства за три останні роки показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних засобів підприємства

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Фондовіддача	0,56	0,53	0,65
Фондомісткість	1,78	1,88	1,53
Рентабельність відносно вартості основних фондів	45,1	25,7	28,7
Рентабельність відносно доходу від реалізації	80,7	48,2	43,9

Джерело: складено автором

За скоринговим аналізом індексів фінансової стійкості підприємство знаходиться на достатньому рівні фінансової стійкості. У той час як за індексом ринкової потужності ресторан має високу ринкову потужність і посідає провідні позиції серед конкурентів схожого класу. Зокрема варто відмітити показники рентабельності. Рентабельність відносно основних фондів, проте, не є повноцінним, оскільки частина основних засобів підприємства є орендованими й їх вартість входить у сплату орендної плати за комерційну площу.

Слід відзначити, що негативні тенденції 2019-2020 років, спричинені

кризою, почали переходити в позитивні, що говорить про ефективні дії ресторану та вдалу адаптацію до кризових умов, що призвело до стабілізації фінансової діяльності у 2021 році.

Одними з методів збільшення доходу від реалізації товарів та послуг є повніше використання вторинних похідних послуг, оновлення основних фондів і стандартів якості, підвищення продуктивності праці.

2.2. Оцінка системи управління лояльністю VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед», м. Київ

Оцінка системи управління лояльністю споживачів має цілу низку підходів. Лояльність споживачів цілком залежить від якості надання послуг, якості продукції, тобто якості ресторанного продукту. Одним з найпопулярніших способів вимірювання якості ресторанного продукту є використання анкетного опитування гостей закладу, проте даний спосіб в сучасних реаліях вважається дещо застарілим. Таке опитування є нав'язливим та може спотворювати враження від загального ресторанного продукту.

Однією з альтернатив, що задіяна в ресторані «100 років тому вперед» є використання усної звітності від операційного персоналу, що контактують із споживачем – офіціанти, бармени. Офіціант чи бармен зобов'язаний у ході обслуговування гостя цікавитись чи сподобалися страви, брати до уваги зауваження та побажання. Таким чином працівник створює довірливі відносини із споживачем. Разом з тим, наприкінці робочої зміни офіціанти та бармени складають письмову звітність і передають її керівникам відділів. Керівники підсумовуючи звіти можуть визначити основні проблеми як сервісу та обслуговування, так і якості страв та напоїв (рис 2.1).

Зокрема, таким чином, можна здійснювати контроль якості продукції, визначати популярність та запити тих чи інших позицій з меню. Комбінуючи фактичні відгуки та ABC-аналіз продажів можна легко визначити які страви та

напої не користуються популярністю і вимагають доопрацювання або виведення з меню. Це значним чином підвищить якість ресторанного продукту.



Рис. 2.1. Схема збору та оцінки відгуків гостей ресторану

Джерело: складено автором

Для зовнішньої оцінки системи лояльності слід використати відгуки із незалежних онлайн-джерел. Для прикладу оберемо Google-відгуки, FaceBook-відгуки та веб-сайт Trip Advisor, як джерела з найбільшою базою відгуків. Для вимірювання рівня лояльності споживачів слід використати порівняльний аналіз підприємств-конкурентів (табл. 2.4). Найбільш близьким за кількістю відгуків, часом здійснення діяльності та концепцією закладу є ресторан української кухні «Sho», місто Київ, вулиця Мечнікова 18.

Таблиця 2.4

Показники кількості та якості відгуків ресторанів-конкурентів: «100 років тому вперед» та «Sho»

Характеристика	Заклад	Trip Advisor	FaceBook-відгуки	Google-відгуки
Кількість відгуків	«Sho»	172	150	2622
	«100 років тому вперед»	131	236	2612
Середній рейтинг	«Sho»	4,0/5,0	4,3/5,0	4,5/5,0
	«100 років тому вперед»	5,0/5,0	4,5/5,0	4,7/5,0

Джерело: [авторська розробка на основі електронних джерел [21][23][36]]

Середнім значенням рейтингу ресторану «Sho» є 4,26 балів з 5, в свою чергу ресторан «100 років тому вперед» має значення на рівні 4,73 бали з 5. Це говорить про більшу задоволеність споживачів послугами ресторану «100 років тому вперед» перед його прямими конкурентами. Тим не менш, частка негативних відгуків присутня, хоча є не суттєвою. Проаналізувавши зміст відгуків що містять 3 і менше балів, можна скласти певний перелік недоліків, які зустрічались найчастіше. (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

**Недоліки зазначені у відгуках споживачів ресторану
«100 років тому вперед»**

Джерело	Недолік	Кількість оцінок < 3 балів
Trip Advisor	Довгий процес обслуговування	8 (14,25 від загальних)
FaceBook-відгуки	Мало місця для комфортного перебування	14 (6% від загальних)
Google-відгуки	Довге очікування замовлення; подана страва, яка охолола; Надмірний шум	225 (11,6% від загальних)

Джерело: [авторська розробка на основі електронних джерел [21], [23], [36]

За результатом огляду негативних відгуків було встановлено, що найпоширенішими недоліками, про які зауважили споживачі, описуючи свій досвід, є - замала кількість посадкових місць, фоновий шум при значній завантаженості закладу, недостатній контакт персоналу та споживачів. Всі ці показники є взаємопов'язаними між собою та виникають унаслідок таких причин:

- недостатній рівень професійної освіченості операційного персоналу;
- недостатня оптимізація виробничого процесу;
- обмеженість виробничих потужностей, площі приміщень для надання ресторанної продукту.

При аналізі відгуків було проігноровано оцінку споживачів, яка не була аргументованою конкретними показниками, оскільки така оцінка містить виключно суб'єктивний зміст.

Недостатній рівень професійної освіченості операційного персоналу спостерігається здебільшого у працівників, які безпосередньо контактують із споживачем, тобто офіціантів, барменів, хостес. Це, наприклад, помилки у порядку видавання страв та напоїв, неповне уявлення про склад та характеристики страв та напоїв, недостатнє розуміння концепції закладу, недотримання етикету спілкування з гостями, не знання іноземних мов.

Недостатньо налагоджений виробничий процес відноситься виключно до організації роботи кухні та бару. В це поняття вміщується, більшою мірою, правильно розраховані запаси продуктів та товарів, які прогнозовано матимуть попит у споживачів, підготовка посуду подачі для страв та напоїв заздалегідь, дотримання внутрішнього розпорядку роботи підрозділів кухні та бару.

Фактор на який не може вплинути операційний персонал - це обмеженість виробничих потужностей. В пікові години роботи, завантаженість ресторану може складати 100%, що показує перевагу попиту споживачів над пропозицією закладу. Тобто заклад фізично не може одночасно розмістити більшу кількість гостей ніж має посадкових місць. Крім цього повністю завантажений ресторан, може створювати певний дискомфорт у окремих споживачів, що призводить до погіршення рівня задоволеності від ресторанного продукту.

Місткість ресторану складає 90 посадочних місць в середині будівлі, а також близько 25-ти на літній терасі. Таким чином, ресторан може обслуговувати 115 споживачів одночасно. Враховуючи особливості ресторанної сфери та взявши за основу особисті дослідження під час проходження виробничої практики, можна скласти прогнозований рівень завантаженості ресторану «100 років тому вперед» протягом вихідного дня (табл. 2.6).

Реальний рівень завантаженості можна прослідкувати за статистикою із системи автоматизації ресторану «R-Keeper». Для дослідження був взятий період

після скасування карантинних обмежень спричинених пандемією SARS-COV-2, травень-вересень 2021-го року.

Таблиця 2.6

Прогнозований рівень завантаженості ресторану «100 років тому вперед» у вихідний день

Проміжок часу	Рівень завантаженості, %	Рівень завантаженості, кількість споживачів
11:00-13:00	30	35
13:00-15:00	50	58
15:00-18:00	40	46
18:00-20:00	80	92
20:00-22:00	90	104
22:00-23:00	65	74

Джерело: складене автором, на основі досліджень під час виробничої практики

Цей період було обрано, як найпродуктивніший з боку підприємства зокрема за рахунок роботи літньої тераси, яка діє тільки у весняно-літній період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень завантаженості ресторану «100 років тому вперед»

Місяць	Кількість чеків	Кількість гостей	Середня кількість чеків за день	Середня кількість гостей за день
Травень	1978	4092	64	132
Червень	3243	6896	108	230
Липень	3657	8021	122	259
Серпень	3936	9250	127	298
Вересень	3531	8276	118	276
Всього за період	16345	36535	539	1195

Джерело: складене автором, на основі досліджень під час виробничої практики

За результатом дослідження впливає, що в серпні спостерігався найвищий показник середньої кількості гостей за день – 298 споживачів.

Коефіцієнт співвідношення кількості посадкових місць та фактичної кількості споживачів за день складає – 2,59. А отже кожне посадкове місце використовувалось за день, щонайменше, 2 рази протягом всього місяця. Зважаючи на формат закладу – час перебування гостя складатиме не менше 1-єї години. Звідси можна дійти висновку, що завантаженість ресторану у пікові години роботи складала 100%, при цьому, новоприбулим гостям було відмовлено в обслуговуванні. 24 серпня 2021 року був зафіксований анти рекорд відмов у обслуговуванні, через брак місця – більш як 210 гостям було відмовлено.

2.3. Дослідження впливу чинників на SMM-менеджмент ресторану «100 років тому вперед», м. Київ

В сучасних реаліях, особливо в період пандемії вірусу SARS-COV-2, ресторанна сфера швидко адаптувалася під в онлайн-формат зв'язку із споживачем. В результаті, імідж, популярність та впізнаваність закладу, безпосередньо залежить від якісного SMM-менеджменту ресторану.

Основними завданнями SMM-менеджменту для ресторану «100 років тому вперед» є:

- інформування й підтримання комунікації з споживачами, зокрема з постійними, лояльними гостями;
- залучати нових споживачів, збільшення продажів;
- формувати імідж ресторану, просувати ідею закладу – «українська кухня без стереотипів»;
- збирати та аналізувати відгуки споживачів.

При цьому, основними каналами SMM-менеджменту закладу є як соціальні мережі, так і спеціалізовані платформи для відгуків (рис. 2.3). Комбіноване використання джерел забезпечить повноцінне виконання завдань. При цьому фокусування уваги на конкретних джерелах здійснюється за охопленням аудиторії. Тобто найбільше ресурсів має бути задіяно на ті канали,

що мають найбільший вплив на аудиторію.

Instagram	• Інформування споживачів, комунікація; • Візуалізація іміджу.
Facebook	• Інформування споживачів, комунікація; • Збір відгуків.
TripAdvisor	• Збір відгуків; • Створення іміджу, за рахунок рейтингу.
Bodo	• Просування ідеї закладу; • Додаткові продажі.

Рис. 2.3. Канали управління SMM-менеджментом ресторану «100 років тому вперед»

Джерело: складено автором на основі електронних джерел [22], [23], [36], [25]

Ключовими можна вважати соціальні мережі Instagram та Facebook, насамперед через найбільше охоплення користувачів та широкі можливості проведення заходів маркетингу соціальних мереж. Їх охоплення складає основну аудиторію (рис 2.4).



Рис. 2.4. Охоплення аудиторії соціальних мереж

Джерело: складено автором на основі інтернет-джерел [22],[23]

Мережа Instagram охоплює у 2 рази більше користувачів ніж Facebook. Це пов'язано з концепцією роботи соціальної мережі, основою якої є публікація зображень та фото з підписами. Візуалізація страв, напоїв, елементів інтер'єру, посуду тощо – створюють загальне враження для споживача, тому цей канал є найзручнішим та найпопулярнішим для просування бренду закладу, зокрема для ресторану «100 років тому вперед», де візуальна частина ресторанного продукту є однією з ключових.

Активність цього каналу зв'язку можна прослідкувати за кількістю поставлених користувачами вподобань на дописах сторінки ресторану. Загалом з 2019 по 2021 роки було опубліковано 137 публікацій, які були розміщені з різною інтенсивністю протягом усього періоду існування Instagram-сторінки (рис. 2.5).

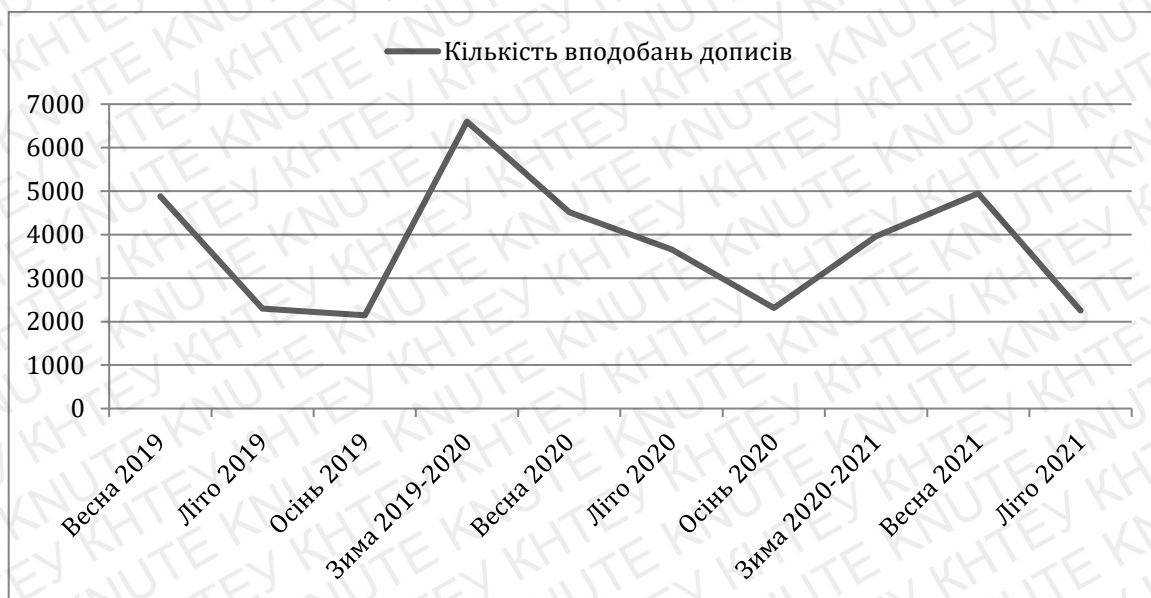


Рис. 2.5. Активність Instagram-сторінки ресторану «100 років тому вперед» за 2019-2021 роки

Джерело: складено автором на основі інтернет-джерела [22]

Показники періоду весни 2020-го року та весни 2021-го вказують на збільшення активності сторінки, це було спричинено карантинними обмеженнями у роботі ресторану, у зв'язку з пандемією SARS-COV-2. Заклад не приймав гостей, працював виключно на виніс та на доставку готових страв. Підприємство було змушене вжити адаптивних заходів, зокрема проведення званих вечерів в онлайн-форматі та створення спеціальних пропозицій страв та

напоїв на виніс. Для залучення та інформування споживачів було опубліковано низку дописів, які в свою чергу дали реакцію у вигляді вподобань.

Крім цього варто зазначити вплив бренду та репутації безпосереднього співвласника підприємства – Клопотенка Є.В. на SMM-менеджмент свого закладу. Клопотенко Є.В. будучи підприємцем є також і медійним лицем, маючи при цьому свою окрему аудиторію в соціальних мережах. Зокрема сторінка Instagram налічує 613 тис. підписників. При цьому має перелік регалій які створюють певну репутацію в ресторанній сфері:

- реформа дитячого харчування в закладах освіти [31];
- внесення номінаційного досьє "Культура приготування українського борщу" для включення до списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО [29];
- 34 місце, серед найкращих шеф-кухарів світу, у міжнародному рейтингу «50Next» [38].

Будучи бренд-шефом власного закладу, Клопотенко Є.В. популяризує його через свою сторінку, цим самим створюючи позитивний імідж підприємства, а також залучає підписників, які є лояльними до нього, як до медійної особи, бути потенційними споживачами ресторану «100 років тому вперед». Тобто створюючи лояльність аудиторії до особистого бренду, Клопотенко Є.В. ретранслює лояльність аудиторії до бренду ресторану (рис. 2.6).

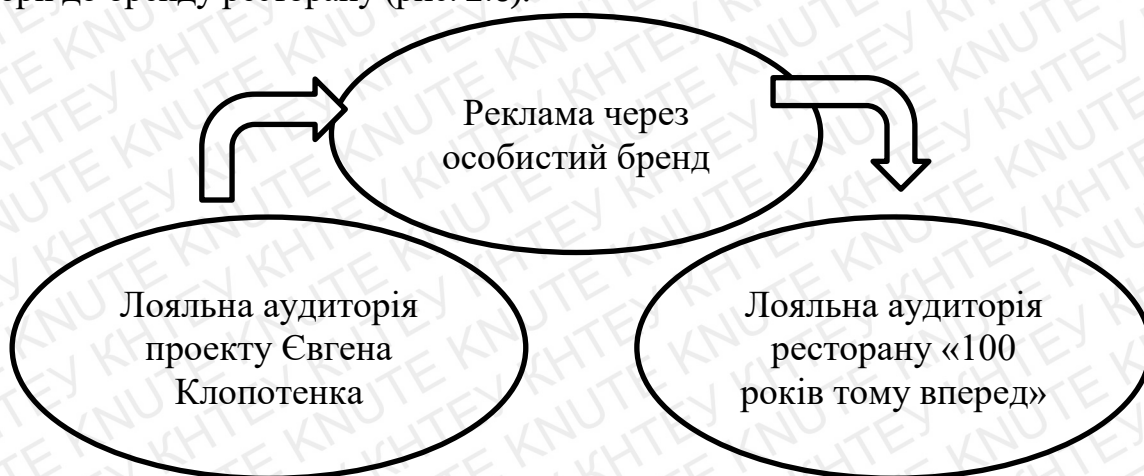


Рис. 2.6. Схема відтворення лояльності особистого бренду Клопотенка Є.В. на бренд ресторану «100 років тому вперед»

Джерело: складено автором

Прикладом залучення аудиторії бренду власника ресторану є проведення ряду дегустацій дитячого харчування для закладів освіти на чолі з Оленою Зеленською [30]. Цей захід поширившись у ЗМІ та соціальних мережах дав змогу залучити додаткову аудиторію. До цієї аудиторії зокрема можна включити Міністерство закордонних справ України. Було укладено тендер на проведення протокольних заходів з ресторанного обслуговування чинного міністра закордонних справ та представників інших країн [26].

Зміст дописів Facebook здебільшого повторює зміст сторінки Instagram, що зумовлено спорідненістю сервісів загалом. Проте зміст дописів Facebook здебільшого сфокусований на подачу інформації текстового формату та потребує ширшого опису інформації, зважаючи на різну цільову аудиторію обох соціальних мереж.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ VIP-СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАНУ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД», М. КИЇВ

3.1. Основні напрями удосконалення управління лояльністю VIP- споживачів ресторану «100 років тому вперед», м Київ

Ресторанна сфера в останні роки зазнає суттєвих змін в організації роботи, та загалом має високі темпи росту по Україні та світі. Елітний сегмент, та заклади високої кухні мають в першу чергу давати своєчасний відгук на запити відповідно VIP-споживачів, оскільки такі підприємства є, як правило, основоположниками сучасних трендів в обслуговуванні та гастро-культурі. Таким чином для оптимізації роботи закладів необхідно формувати лояльну до них аудиторію. Основні завдання формування лояльності споживачів ресторану «100 років тому вперед», які були визначені у ході практичних досліджень (рис. 3.1):

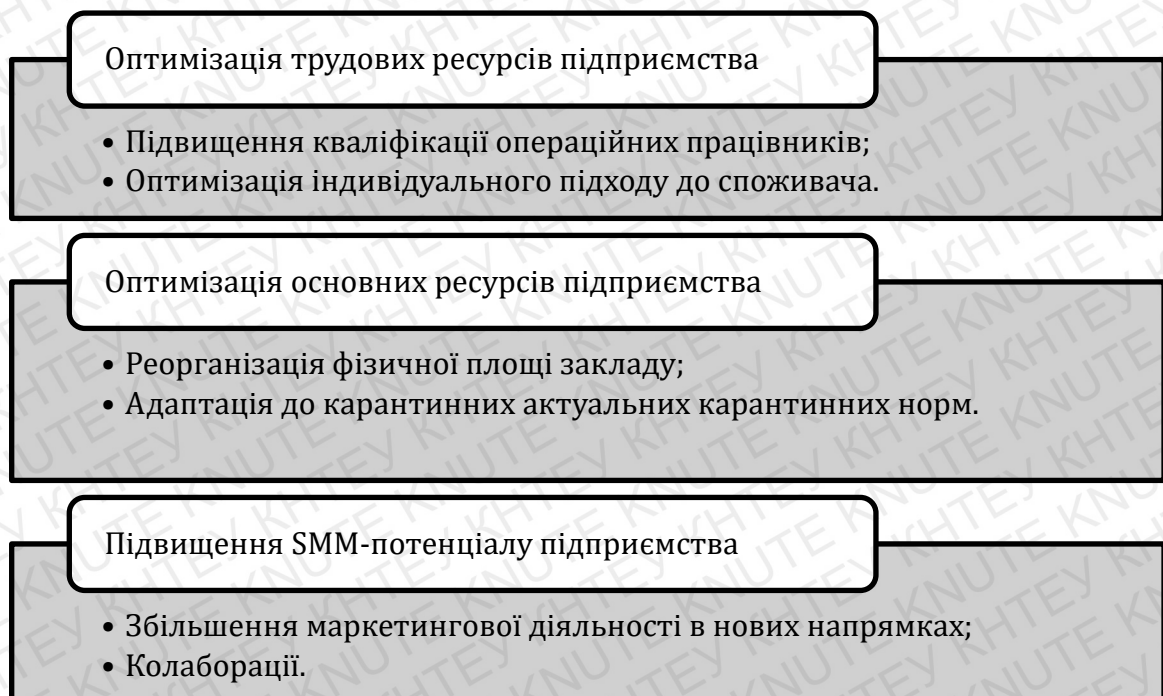


Рис. 3.1. Завдання спрямовані на покращення лояльності споживачів ресторану
«100 років тому вперед»

Джерело: складено автором

Зазвичай для підвищення кваліфікації операційного персоналу укладається договір на співпрацю з кадровими агенціями, які забезпечують готові рішення для проведення тренінгів, навчальних курсів тощо. Проте такі пропозиції є актуальними здебільшого для великих мережеских ресторанних господарств або готелів, оскільки надають загальні корпоративні освітні пропозиції. Для сегменту високої кухні та загалом елітних закладів необхідні конкретні професійні тренінги, відрядження, стажування, які б могли сповна забезпечити якість надання конкретної послуги для конкретного підрозділу.

В ресторані представлена широка винна карта. За даними ABC аналізу продажів продукції з бару, вино складає 60% прибутку від всіх проданих напоїв, що свідчить про необхідність впровадження курсу покращення навичок та знань роботи з вином, тобто курсу сомільє. Сама позиція сомільє в закладі відсутня, через недостатню кількість посадкових місць та більший фокус на продукцію кухні, аніж бару. Тому курс сомільє для офіціантів і барменів є найбільш доцільним. Одним з визнаних дистриб'юторів вина в Києві є компанія «Wine Bureau» та її філіал «Goodwine» [27], що надає, зокрема, у освітні курси по вину та винній гастрономії. Ресторан «100 років тому вперед» у лиці юридичної особи ТОВ «БОГІВ» має договір на поставку товарів, зокрема вина та аксесуарів з ТОВ «БЮРО ВИН». На цій підставі, постачальник готовий надати курс тренінгів по професійному винному обслуговуванні за зниженою корпоративною ціною (табл. 3.1).

Крім цього, договори постачання продукції з іншими постачальниками дають змогу спланувати ознайомчі безкоштовні відрядження на об'єкти де виготовляється продукція. Поїздки на виноробні також дадуть змогу краще ознайомитись з продукцією, доступною до продажу в ресторані. Доступні відрядження в «Центр культури вина Shabo», від ТОВ «ПТК-ШАБО», а також на виробництво ігристих вин, від ПрАТ «АРТВАЙНЕРІ» (табл 3.1).

Одним з ключових сегментів споживачів ресторану «100 років тому вперед» є туристи, та резиденти інших країн. Це зумовлено територіальним розташуванням закладу в туристичному районі міста Києва. Тому знання

іноземних мов є обов'язковим для контактного операційного персоналу ресторану. Це питання першочергово вирішується на етапі відбору кадрів, проте для оптимальної роботи закладу та створення лояльного обслуговування споживачів-іноземців потрібне впровадження додаткової програми спрямованої для покращення рівня знань іноземних мов. Для оптимізації обрано англійську мову як найбільш універсальну. «English Prime» одна з популярних шкіл іноземних мов може надати спеціалізований курс англійської для працівників HoReCa [28]. Школа має 8 філіалів у різних районах міста Києва, що дає можливість сформувати розклад занять для персоналу суміщаючи з робочим графіком (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи спрямовані на удосконалення кваліфікації працівників
ресторану**

Захід	Ціль проведення	Зміст	Ціна тис. грн
Тренінги «Wine Bureau»	Набуття обслуговуючим персоналом навичок сомільє одного рівня, для стандартизованого обслуговування гостей	Курс тренінгів для професійної подачі вина в умовах обслуговування в ресторані, 3 почергові заняття	10
Відрядження на виробництво ТОВ «ПТК-ШАБО»	Ознайомлення з продуктом, що доступний для продажів в ресторані.	Відвідування підприємств з виробництва вина, з екскурсійною ціллю а також дегустаціями	6
Відряження ПрАТ «АРТВАЙНЕРІ»	Накопичення інформації для використання <i>storytelling</i>		6
Курс «English Prime»	Набуття обслуговуючим персоналом відповідного рівня іноземної мови професійного спрямування	Проведення курсів англійської мови із індивідуальним графіком для кожного з членів обслуговуючого персоналу	30

Джерело: складено автором

Зважаючи на непостійність якості сервісу ресторанних послуг, а також людський фактор у помилках обслуговування, варто відмітити про важливість індивідуального підходу до гостя, вирішення його проблеми, пов'язаної з ресторанною послугою. При виникненні локального конфлікту, одним з методів його пом'якшення є використання подарунків для гостя. Слід впровадити систему пригощань для гостя, що дасть змогу врегулювати поганий досвід споживача від помилки в операційній роботі ресторану (рис 3.2).



Рис. 3.2. Вирішення конфліктних ситуацій

Джерело: складено автором

При цьому слід обмежити частоту використання даного методу, для запобігання зловживання. Для раціонального використання слід застосовувати такий метод з обмеженням. Прогнозовано найбільш ефективним буде частка пригощань 0,3-0,4% від суми продажів за день. Тобто при середньому показнику продажів 60 тис. грн на день, сума страв чи напоїв для пригощання має складати не більше 200 грн.

Високі показники кількості гостей за останній період, а також критерії аналізу відгуків свідчать про обмеженість виробничих потужностей ресторанного господарства. Найочевиднішим способом вирішення цієї проблеми є зміна місця перебування ресторану, тобто перенесення всього

підприємства на нове місце, яке забезпечить достатні площі, оптимальні для функціонування ресторану. Проте даний спосіб потребує більш глибокого дослідження питання, а також детального фінансового обґрунтування.

Альтернативним рішенням можна вважати більш вигідне використання вже наявної корисної площі ресторанного господарства. Разом із підвищенням рівня сервісу, слід реорганізувати схему наявних посадочних місць, створивши умови для більш комфортного перебування споживачів у закладі. При наявному попиту, що перевищує пропозицію ресторану, способом стабілізувати кількість відмов у обслуговуванні є загальне підняття цін, яке при цьому залишить VIP-споживачів лояльними. Взявши до уваги максимальне значення відмов у обслуговуванні, яке свідчить про перевищення попиту над пропозицією у 200%, то загальне підняття цін в меню на 10%, стане показником який дозволить визначити ефективність такого методу.

Актуальним також залишається безпека споживачів ресторану в умовах пандемії вірусу SARS-COV-2. Тому разом із дотриманням чинних рекомендацій МОЗ, слід наперед створювати відповідні зручні умови перебування споживача у ресторані:

- ❖ розповсюдження санітайзерів у зручних місцях;
- ❖ безкоштовне надання одноразових медичних масок та рукавичок;
- ❖ наявність експрес-тестів на Covid, видача у разі необхідності;
- ❖ розповсюдження інформації про вакцинований персонал за допомогою інструментів SMM(оскільки, за наказом МОЗ, до роботи допускаються виключно вакциновані співробітники).

Фінансово цей аспект обслуговування можна вважати не значним, закупівля масок та санітайзерів не виходить за рамки планування поточного бюджету господарських товарів для ресторану. Експрес-тести на Covid можуть надаватися за спонсорством компанії «Нова Пошта», як партнера підприємства. Проте повинен здійснюватись внутрішній контроль дотримання норм за допомогою чек-лістів, а також прямого управління менеджментом ресторану.

Результатом дослідження діяльності SMM-менеджменту ресторану «100

років тому вперед» є поступове нарощування аудиторії та збільшення активності на сторінках в соціальних мережах. Це відбувається, зокрема, за допомоги зовнішньої колаборації з особистим проектом Євгена Клопотенка. На основі цього досвіду можна створювати нові колаборації з іншими популярними діячами гастро-культури, проектами, що дозволить розширити аудиторію, лояльну до закладу, у зв'язку з прямими або ж неопосередкованими рекомендаціями. При наявності в штаті підприємства маркетолога, здійснення додаткових заходів із залученням інших брендів, ведення конкретних сторінок соціальних мереж – потребує додаткового залучення SMM-менеджера. Для початкового й безпечного, у фінансовому плані, запуску нових SMM-заходів достатньо буде роботи спеціаліста по аусторсінгу, тобто наданням послуг за умов договору виконання конкретних робіт, без влаштування працівника у штат підприємства. Середня вартість послуг з ведення реклами та просування сторінки у соціальних мережах складає 5000 грн у місяць.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів

Ціллю впровадження заходів спрямованих на підвищення лояльності VIP-споживачів ресторану «100 років тому вперед» мають сенс у разі підвищення показників лояльності у вигляді позитивних відгуків на різних платформах, підвищення показника середнього чеку, а також загального зростання прибутку підприємства.

В сучасних умовах заклади ресторанного господарства зрідка складають бюджет саме для цілеспрямованого покращення лояльності споживачів. Проте нормальною практикою є планування комплексу заходів, які б впливали на інші чинники діяльності ресторану і разом з цим, прямо чи опосередковано на рівень лояльності споживачів до підприємства.

Для розрахунку витрат на заходи для підвищення лояльності VIP-споживачів було враховано такі чинники:

- ❖ кількість працівників обраних для підвищення кваліфікації;

- ❖ вартість заходів із залученими партнерами;
- ❖ вартість внутрішніх оптимізаційних заходів.

Витрати на здійснення заходів для оптимізації лояльності споживачів відображено в таблиці 3.2. Дані були розраховані на 3-місячний період проведення заходів, з урахуванням вартості деяких заходів що мають циклічний характер, тобто помісячну оплату.

Таблиця 3.2

**Вартість програми покращення лояльності VIP-споживачів
ресторану «100 років тому вперед»**

Захід	Періодичність витрат та характеристика	Вартість, тис. грн
Тренінги «Wine Bureau»	Разовий захід, 3 почергові заняття	10
Відрядження на виробництво ТОВ «ПТК-ШАБО»	Разовий захід	6
Відрядження ПрАТ «АРТВАЙНЕРІ»	Разовий захід	6
Курс «English Prime»	Разовий захід, тривалість курсу 2 місяці	30
Пригощання гостя	Щоденно, впродовж всього періоду	18
Залучення окремого SSM-спеціаліста	Щомісячно, впродовж всього періоду	15
Всього		85

Джерело: складено автором

Порівнюючи між собою заходи, що відносяться до різних аспектів роботи підприємства слід виділити, що найбільше витрати припадають на підвищення кваліфікації персоналу. Це зумовлено позиціонуванням операційного контактного персоналу як ключового елементу, що формує лояльність споживачів до закладу. Перші три заходи спрямовані на набуття теоретичних та практичних навичок роботи з вином та напоями. Цей напрямок аргументується високим потенціалом продажів саме вина, популяризацією українських брендів

вина середньої та високої вартості, також популяризацією гастро-винної культури. Обізнаність працівників створить виключно позитивну репутацію закладу серед VIP-споживачів, які, як правило, зацікавлені у культурі вина.

Важливість підвищення рівня знань іноземних мов, базується на вагомій цільовій аудиторії ресторану – іноземних туристах, що займають близько 40% від загальної кількості відвідувачів. У свою чергу, універсальною мовою залишається англійська. Тому цей захід є одним з пріоритетних.

Регулярне пригощання гостя – не постійний захід, тому бюджетування у 18 тис. грн. можна вважати максимально допустимим. Проте його використання є обов'язковим для запобігання та пом'якшення конфліктних ситуацій з гостями, спричинених людським фактором з боку персоналу закладу.

Розширення можливостей SMM-менеджменту розглядається, як логічний і поступовий крок, пов'язаний, у тому числі із збільшенням популярності закладу серед конкурентів. Для підтримки лояльності споживачів, необхідне поступове нарощування присутності інформації про ресторан у мережі, на різних платформах, передусім у ключових соціальних мережах – Instagram та Facebook.

Припустимо, витрати ресторану на впровадження заходів для покращення лояльності споживачів в січні 2022 року складуть 85 тис. грн. Очікуваний економічний ефект очікується на рівні 110 – 115 тис. грн наприкінці року. Можемо розрахувати припустиму при таких умовах ефективність затрат на оцінювання. Формула: (3.1)

$$Еф = \frac{ЕЕ}{В} . (3.1)$$

Де Еф – коефіцієнт ефективності;

ЕЕ – величина економічного ефекту;

В – витрати на втілення економічного ефекту.

Таким чином маємо : $Еф = 115 / 85 = 1,35$.

Відповідно до розрахунків, впровадження заходів з відповідним прогнозованим економічним ефектом матиме коефіцієнт ефективності на рівні 1,35 або ж 35%.

Щоб оцінити повністю економічну ефективність реалізації

запропонованих методів необхідно проаналізувати динаміку головних економічних показників діяльності ТОВ «БОГІВ» при умові впровадження нових запропонованих заходів оптимізації системи лояльності ресторану (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозна оцінка зростання ефективності економічної діяльності
залежно від впровадження запропонованих методів на ТОВ «БОГІВ»**

Стаття	Рік	Прогноз		Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн	Відносне, %	Абсолютне, грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	660,7	891,9	1204,1	237,2	134	543,4	182
Вартість основних засобів, тис. грн	1011,2	1025,0	1036,0	13,8	101	24,8	102
Валовий прибуток, тис. грн	290,3	363,9	422,0	73,6	125	131,7	145
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	300,4	354,5	468,9	54,1	118	168,5	156
Чистий прибуток, тис. грн	16,0	19,6	25,1	3,6	122	9,1	156
Чистий збиток, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором

Отже впровадження нових заходів для оптимізації лояльності споживачів до підприємства позитивно вплине на економічні показники ресторану. Згідно з аналізом, станом на 2023 рік чистий прибуток вірогідно зросте на 56%. Проте цей показник можливий за умов стабільної економічної ситуації в країні та світі, оскільки наразі триває кризове становище спричинене пандемією вірусу. Але виконання заходів одностайно призведе до підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності ресторану «100 років тому вперед».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. На основі визначених трактувань дослідників, поняття лояльності до підприємства можна ототожнювати з безпосередньою прихильністю споживача до товарів та послуг, які воно надає. В свою чергу, заклади ресторанного господарства використовують поняття клієнтоорієнтованості. Редагуючи властивості окремих елементів ресторанного продукту, наприклад впровадження персоналізованого сервісу, підприємства ресторанного господарства змінюють й клієнтоорієнтованість, що в кінцевому результаті відображається на лояльності споживачів.

2. Ефективне управління і формування лояльності споживачів підприємства, як правило, базується на регулярній поточній оцінці прихильності до бренду закладу. Така оцінка може базуватися на аналітичному вимірюванні регулярності відвідування закладу, середньому чеку за допомогою технічних засобів. Проте важливим для ресторанної сфери є також аналіз емоційної лояльності, яка виражається у створенні якісного сервісу та атмосфери. Показники якості можна визначити, наприклад, через відгуки на спеціальних платформах в мережі.

3. За скоринговим аналізом індексів фінансової стійкості підприємство знаходиться на достатньому рівні фінансової стійкості. Зокрема варто відмітити показники рентабельності. Рентабельність відносно основних фондів, проте, не є повноцінним, оскільки частина основних засобів підприємства є орендованими й їх вартість входить у сплату орендної плати за комерційну площу.

Слід відзначити, що негативні тенденції 2019-2020 років, спричинені кризою, почали переходити в позитивні, що говорить про ефективні дії ресторану, та вдалу адаптацію до кризових умов, що призвело до стабілізації фінансової діяльності у 2021 році.

4. Оцінка системи управління лояльністю споживачів має цілу низку підходів. Лояльність споживачів цілком залежить від якості надання послуг, якості продукції, тобто якості ресторанного продукту. Для зовнішньої оцінки системи лояльності слід використати відгуки із незалежних онлайн-джерел. Для

прикладу оберемо Google-відгуки, FaceBook-відгуки та веб-сайт Trip Advisor, як джерела з найбільшою базою відгуків.

За результатом огляду негативних відгуків було встановлено, що найпоширенішим недоліками, про які зауважили споживачі, описуючи свій досвід, є - замала кількість посадкових місць, фоновий шум при значній завантаженості закладу, недостатній контакт персоналу та споживачів. Всі ці показники є взаємопов'язаними між собою та виникають унаслідок таких причин:

- Недостатній рівень професійної освіченості в операційного персоналу;
- Недостатня оптимізація виробничого процесу;
- Обмеженість виробничих потужностей, площі приміщень для надання ресторанної продукту.

5. В сучасних реаліях, особливо в період пандемії вірусу SARS-COV-2, ресторанна сфера швидко адаптувалася під в онлайн-формат зв'язку із споживачем. В результаті, імідж, популярність та впізнаваність закладу, безпосередньо залежить від якісного SMM-менеджменту ресторану.

Основними завданнями SMM-менеджменту для ресторану «100 років тому вперед» є:

- інформування й підтримання комунікації з споживачами, зокрема з постійними, лояльними гостями;
- залучати нових споживачів, збільшення продажів;
- формувати імідж ресторану, просувати ідею закладу – «українська кухня без стереотипів»;
- збирати та аналізувати відгуки споживачів.

При цьому, основними каналами SMM-менеджменту закладу є як соціальні мережі, так і спеціалізовані платформи для відгуків.

6. Основні завдання формування лояльності споживачів ресторану «100 років тому вперед», які були визначені у ході практичних досліджень:

- оптимізація трудових ресурсів підприємства, яка включає – підвищення кваліфікації операційних працівників, та покращення індивідуального підходу до споживача;
- оптимізація основних ресурсів підприємства, яка включає – реорганізацію фізичної площі закладу, адаптацію до карантинних норм;
- підвищення SMM-потенціалу підприємства, яке включає збільшення маркетингової діяльності в нових напрямках та створення колаборацій.

7. Вартість проведення заходів спрямованих на покращення лояльності споживачів до ресторану складатиме 85 тис. грн, при цьому очікуваний економічний ефект можна спрогнозувати на рівні 110-115 тис. грн. За таких умов було визначено, що ефективність заходів складатиме 35%, що надалі зможе поступово піднімати фінансові показники продажів та збільшити чистий прибуток підприємства до 56% в найближчі роки, за умов стабільної економічної ситуації у світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкова Н.А. Клієнтоорієнтований сервіс як домінуючий фактор формування лояльності споживачів на підприємствах ресторанного господарства// Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 3 (9). – С. 5-11.
2. Антошкова Н.А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний запит споживачів підприємства ресторанного господарства у XXI столітті// Вісник ХНУ: економічні науки.- Хмельницький, 2019.- №6 (276). С. 15-20
3. Біла К. В. Комплімент від шеф-кухаря - знак поваги до гостей / К. В. Біла, В. В. Цирульнікова // Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 жовтня 2013 р. – К. : НУХТ, 2013. – С. 194-196.
4. Бутенко Н.В. Основи маркетингу / Н.В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 140 с.
5. Вдовічена О. Г. Основні підходи та особливості формування ефективних програм лояльності бренду / О. Г. Вдовічена // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2018. - Вип. 1-2. - С. 69-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_1-2_11.
6. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Управління лояльністю клієнтів у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах нових викликів.// Проблеми економіки. 2020. № 3. С. 118–125.
7. Іванова Л.О. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку / Л.О. Іванова, О.М. Музика // Науковий вісник НЛТУ України, 2013. – 167 с.
8. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренду / Кляченко І. О., Зозульов О. В. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. . – 2012. – Вип. 6.
9. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства / О. Е. Наумова // Вісник Хмельницького національного університету. - Т. 4. - 2011. - № 6. - С. 171-174. - (Серія: Економічні

науки).

10. Новікова, В. В. Впровадження event-менеджменту в діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства / В. В. Новікова, Н. П. Бондар, Л. О. Шаран // Modern engineering and innovative technologie. – 2019. – № 10-02. – С. 45–54.
11. П'ятницька Г. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г. П'ятницька, Н. П'ятницька // Економіка розвитку. – 2013. – № 1(65). – с. 122.
12. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 3(1). - С. 60–78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_3\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_3(1)_6).
13. Райхельд Ф. Ефект лояльності: рушійні сили економічного зростання, прибутку та цінності / Райхельд Ф., Тил Т.: – Вільямс, 2013. – С. 187–199
14. Ф. Котлер. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового : КМ-БУКС, 2019. – 224 с.
15. David A. Aaker Building Strong Brands: Kindle Edition - Published October 1st 2012 by Simon & Schuster UK - 450 p.
16. Dick A. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework / A. Dick, K. Basu // Journal of the Academy of Marketing Science March. – 1994. – Volume 22, Issue 2, Pp. 99-113
17. Gamble P. Up Close and Personal?: Customer Relationship Marketing at Work. Paul Gamble P., Stone M., Woodcock N. Published by Kogan Page July 30th 2006 - 428 p.
18. Griffin, J. Customer loyalty: how to earn it, how to keep it. Second edition / J. Griffin. – San Francisco : Josseybass, 2002. – Pp. 252.
19. Hofmeyr J. and Rice B. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr and B. Rice. – New York : John Wiley and Sons, 2000. – P. 320.
20. Paul R. Timm 50 Powerful Ideas to keep your customers: Kindle Edition - Published February 4th 2013 by Jaico Publishing House - 160 p.

21. 100 років тому вперед [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.google.com/maps/place/100+rokiv+tomu+vpered/@50.4571381,30.5154108,17z>
22. 100 років тому вперед, українська кухня без стереотипів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.instagram.com/100rokivtomuvpered/?hl=ua>
23. 100 років тому вперед, український ресторан [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.facebook.com/100rokivtomuvpered/reviews/?ref=page_internal
24. KyivEat – заведення Києва [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://t.me/kyiveat>
25. Вечеря в ресторані «100 років тому вперед» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bodo.ua/ua/go/uzhin-v-restorane-100-rokiv-tomu-vpered-dlya-dvoikh/>
26. Досьє Компанії ТОВ «БОГІВ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42369903/
27. Курси Wine School [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://goodwine.ua/ru/content/programmy>
28. Курси англійської мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://englishprime.ua/>
29. Номінаційне досьє «Культура приготування українського борщу» прямує до Парижа для включення до Репрезентативного списку ЮНЕСКО [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3218156-bors-nas-dose-prigotuvanna-pramue-do-pariza-dla-vnesenna-do-spadsini-unesko.html>
30. Перша леді України Олена Зеленська взяла участь у презентації плану заходів з реформування системи шкільного харчування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/news/olena-zelenska-vzyala-uchast-u-prezentaciyi-planu-zahodiv-z-68641>

31. Презентовано нове шкільне меню [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/news/prezentovano-nove-shkilne-menyu-yake-bude-vprovadzhene-v-ukrayinskih-shkolah-z-1-veresnya>
32. Статті рубрики «Їжа» - The Village [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.the-village.com.ua/village/food>
33. Титуловані шеф-кухарі з Іспанії презентують у Києві кухню Країни Басків [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/10453464-titulovani-shef-kuhari-z-ispaniji-prezentuyut-u-kiyeви-kuhnyu-krajini-baskiv.html>
34. Фіналісти національної ресторанної премії сіль [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://saltawards.com/restorany/>
35. Щорічний захід від зіркового шефа. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://jetsetter.ua/ru/u-restorani-bao-projde-zvana-vecherya-vid-ektora-himenesa-bravo/>
36. 100 Rokiv Tomu Vpered [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g294474-d16882721-Reviews-100_Rokiv_Tomu_Vpered-Kyiv_Kiev.html
37. Explore the world of the MICHELIN Guide [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://guide.michelin.com/en>
38. The Ukrainian chef redrafting his nation's indigenous cookbook [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.theworlds50best.com/50next/list/2021/empowering-educators/ievgen-klopotenko>
39. WhatsApp is the World's Favorite Social Platform (And Other Facts) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/>
40. When Chefs Become Storytellers [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://guide.michelin.com/en/article/features/when-chefs-become-storytellers>

ДОДАТКИ