
Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Програми лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства:
аналіз ефективності та шляхи вдосконалення (на прикладі ПП
«МакДональдз Юкрейн ЛТД»)

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

(шифр і назва спеціальності)

_____ Ю.В. Лотоцька
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ І.П. Вовк
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ І.Б. Федішин
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Р.П. Шерстюк
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ О.Б. Мосій
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк

«_____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студентці Лотоцькій Юлії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Програми лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства: аналіз ефективності та шляхи вдосконалення (на прикладі «МакДональдз Юкрейн ЛТД»)
2. керівник роботи Вовк Ірина Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.05.2026 № 4\9-212

3. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026
4. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел
6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 26 од.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>			

7. Дата видачі завдання 02.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Розділ перший (теоретичний)	08.02.2026	
	Розділ другий (аналітичний)	31.05.2026	
	Розділ третій (рекомендаційно-розрахунковий)	07.06.2026	
	Розділ четвертий (Безпека життєдіяльності, основи охорони праці)	09.06.2026	
	Список використаної літератури	12.06.2026	
	Висновки	11.06.2026	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент Юлія ЛОТОЦЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Ірина ВОВК
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лотоцька Ю. В. Програми лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства: аналіз ефективності та шляхи вдосконалення (на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»)

Кваліфікаційна робота бакалавра (67 с., 5 рис., 16 табл., 39 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Проведено організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та проаналізовано динаміку його ключових показників. Детально досліджено чинну програму лояльності McDonald's Rewards, інтегровану в мобільний застосунок компанії, охарактеризовано її структуру, механіку нарахування та використання балів, інструменти стимулювання й цифрові канали реалізації. На основі аналізу емпіричних даних і сучасних трендів (персоналізація, гейміфікація, омніканальність, ШІ-аналітика, соціальна відповідальність) запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення програми лояльності: поглиблена персоналізація на основі даних застосунку, впровадження гейміфікаційних механік, формування багаторівневої архітектури участі, інтеграція опції донатів балами на благодійні проекти та подальший розвиток омніканальної взаємодії.

Ключові слова: програма лояльності, ресторанне господарство, McDonald's Rewards, цифрові сервіси, персоналізація, гейміфікація, омніканальність, задоволеність клієнтів, економічна ефективність.

ANNOTATION

Lototska Yuliia. Customer Loyalty Programs in Restaurant Establishments: Effectiveness Analysis and Ways of Improvement (Case Study of PE ‘McDonald’s Ukraine Ltd.’)

Bachelor's qualification thesis (67 p., 5 fig., 16 tab., 39 ref.) for the degree of Bachelor in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

An organizational and economic profile of PE “McDonald’s Ukraine Ltd” is provided and the dynamics of its key performance indicators are analyzed: in 2025 the company’s revenue in Ukraine reached UAH 21.3 billion, the number of customers increased by 17%, the customer satisfaction level rose to 98.3%, and 85% of in-restaurant orders were placed via self-service kiosks, which indicates a high level of digital maturity. The current McDonald’s Rewards loyalty program, integrated into the company’s mobile application, is examined in detail, including its structure, points accrual and redemption mechanics, incentive tools, and digital channels.

Based on the analysis of empirical data and current trends (personalization, gamification, omnichannel communication, AI-driven analytics, social responsibility), a set of measures to improve the loyalty program is proposed: advanced personalization using app-based customer data, implementation of gamification mechanisms, development of a multi-tier participation architecture, integration of point donations to charitable projects, and further enhancement of omnichannel interaction.

Keywords: loyalty program, restaurant business, McDonald’s Rewards, digital services, personalization, gamification, omnichannel, customer satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Сутність, поняття та класифікація програм лояльності у сфері ресторанного бізнесу	10
1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності програм лояльності.....	12
1.3. Програми лояльності як інструмент маркетингу відносин: функції, принципи та механізми впровадження	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та його позиція на ринку швидкого харчування України.....	22
2.2. Аналіз чинної програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»: структура, інструменти та цифрові канали.....	30
2.3. Оцінка ефективності програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».....	42
3.1. Сучасні тренди розвитку програм лояльності в ресторанному секторі.....	42
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».....	46
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	58

4.1. Безпека життєдіяльності.....	58
4.2. Основи охорони праці	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанного господарства особливого значення набуває формування довгострокових відносин із клієнтами, що зумовлює активне впровадження програм лояльності як одного з ключових інструментів маркетингу відносин. Для закладів ресторанного господарства програми лояльності виконують не лише стимулюючу функцію, а й сприяють підвищенню частоти повторних відвідувань, зростанню середнього чека, зміцненню емоційної прихильності споживачів та посиленню конкурентних позицій підприємства.

Науковий інтерес до проблематики лояльності клієнтів у ресторанному бізнесі посилюється тим, що програми лояльності дедалі частіше поєднуються з персоналізованими пропозиціями, цифровими платформами, CRM-інструментами та аналітикою споживчої поведінки. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що правильно побудована програма лояльності здатна впливати не лише на повторні покупки, а й на формування стабільної прихильності до бренду, що особливо важливо для мережевих закладів швидкого харчування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження програм лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства, аналіз ефективності їх функціонування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, зміст і види програм лояльності у закладах ресторанного господарства;
- дослідити теоретичні підходи до оцінювання ефективності програм лояльності клієнтів;

- надати організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»;
- проаналізувати особливості функціонування програми McDonald's Rewards у системі обслуговування клієнтів підприємства;
- оцінити ефективність чинної програми лояльності та виявити основні проблеми її реалізації;
- обґрунтувати напрями вдосконалення програми лояльності з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації програм лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки ефективності та вдосконалення програм лояльності клієнтів на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до сутності програм лояльності; порівняльний аналіз для зіставлення підходів до формування лояльності в ресторанному бізнесі; статистичний та аналітичний методи для оцінки результативності програми; графічний метод для наочного подання результатів дослідження; системний підхід для обґрунтування напрямів удосконалення програми лояльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», посилення конкурентоспроможності підприємства, зростання задоволеності споживачів та збільшення частки повторних продажів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, у тому числі 16 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність, поняття та класифікація програм лояльності у сфері ресторанного бізнесу

Концепція лояльності споживачів посідає центральне місце у сучасній теорії маркетингу відносин. Вперше систематизоване наукове осмислення феномену споживчої лояльності здійснили Якобі та Каштан [13], які розмежували поведінкову лояльність (повторні покупки) та атитюдну лояльність (емоційна прихильність до бренду). Надалі це розмежування стало основою для більшості сучасних концептуальних моделей у галузі управління відносинами з клієнтами.

У ресторанному господарстві лояльність клієнта трактується як стійка схильність гостя надавати перевагу конкретному закладу перед конкурентами, що проявляється у регулярних повторних відвідуваннях, позитивних рекомендаціях та толерантності до цінових змін [10]. Дослідники розрізняють три виміри лояльності у сфері ресторанного господарства:

- поведінковий - частота відвідувань, середній чек, частка витрат на харчування поза домом, що припадає на конкретний заклад;
- атитюдний - рівень емоційної прихильності, ідентифікація з брендом, готовність рекомендувати іншим;
- когнітивний - сприйняття закладу як першочергового вибору у відповідній категорії [10].

Програма лояльності у широкому розумінні - це структурований маркетинговий механізм, спрямований на заохочення повторних покупок

через надання винагород, привілеїв або особливого статусу клієнтам залежно від їхньої купівельної активності змін [8]. У вузькому, прикладному значенні для ресторанного бізнесу - це сукупність інструментів ідентифікації, винагородження та комунікації з постійними гостями, інтегрованих у загальну систему управління закладом.

У науковій літературі запропоновано різні підходи до типологізації програм лояльності. Найбільш поширеною є класифікація за механізмом винагородження змін [10; 11; 20; 23].

Дисконтні програми - надання знижок на поточне або наступне замовлення; найпростіша у впровадженні, проте найменш ефективна з точки зору формування емоційної лояльності, оскільки легко копіюється конкурентами. Бонусно-накопичувальні програми - нарахування балів за кожен витрачений гривню з подальшим обміном на безкоштовні страви, знижки або товари партнерів; широко застосовуються у мережевих закладах/

Багаторівневі програми - присвоєння клієнту статусу залежно від сукупних витрат, з наданням диференційованих привілеїв; формують прагнення до підвищення статусу як окремий мотиватор поведінки. Коаліційні програми – це об'єднання кількох брендів або закладів в одній системі лояльності; поширені у великих торговельних центрах. Підписні програми - сплата фіксованої абонентської плати за регулярне отримання певних переваг (наприклад, безкоштовна кáva щодня або знижка на всі замовлення). Гейміфіковані програми - використання ігрових механік (досягнення, челенджі, рейтинги), що підвищують залученість і частоту взаємодії з брендом поза межами безпосереднього відвідування змін [14].

За каналом реалізації програми лояльності поділяються на:

- офлайн (пластикові картки, паперові штамп-картки);
- онлайн / мобільні (застосунки, QR-коди, особисті кабінети);
- омніканальні інтеграція обох форматів з єдиною базою даних клієнта.

За охопленням виділяють одиночні програми (для окремого закладу) та мережеві програми (єдина система для всіх точок мережі), що є

релевантним для об'єкта дослідження.

Ресторанний бізнес має низку особливостей, що визначають специфіку побудови програм лояльності порівняно з роздрібною торгівлею. По-перше, рішення про відвідування закладу харчування значною мірою визначається ситуативними чинниками (місцезнаходження, час доби, компанія), а не виключно прихильністю до бренду. По-друге, емоційний компонент досвіду - якість обслуговування, атмосфера, смак страв - відіграє більш вагому роль у формуванні лояльності, ніж монетарна винагорода. Це підтверджується дослідженням змін [15; 23: 24], які встановили, що задоволеність якістю їжі та сервісу є статистично значущим медіатором між участю у програмі лояльності та повторним відвідуванням. По-третє, у сегменті fast-casual (до якого належить ПП «МакДональдз Україн ЛТД») клієнти демонструють вищу цінову чутливість порівняно з ресторанами повного обслуговування, що підвищує роль матеріальних стимулів у програмах лояльності [23]. Водночас надмірний акцент на знижках може призвести до «транзакційної пастки» ситуації, коли клієнт відвідує заклад лише за наявності акції, не формуючи справжньої прихильності.

Таким чином, ефективна програма лояльності у ресторанному господарстві має поєднувати матеріальні стимули (бонуси, знижки) з емоційними та соціальними елементами (статус, персоналізація, відчуття причетності до спільноти бренду), будуючись на глибокому розумінні поведінкових патернів цільової аудиторії.

1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності програм лояльності

Оцінка ефективності програм лояльності є одним із найбільш дискусійних питань у маркетинговій науці, оскільки лояльність як багатовимірний конструкт не піддається вимірюванню за допомогою єдиного

універсального показника. Складність полягає у тому, що програма лояльності одночасно впливає на поведінкові, фінансові та психологічні характеристики клієнтської бази, кожна з яких потребує окремого методологічного інструментарію [8]. У зв'язку з цим у сучасній літературі сформувалося кілька концептуальних підходів до оцінки результативності таких програм, які доцільно розглядати у комплексі.

Найбільш поширеним у практиці ресторанного бізнесу залишається фінансово-економічний підхід, що ґрунтується на порівнянні витрат на реалізацію програми лояльності з отриманими економічними вигодами. Ключовими показниками у межах цього підходу є (рис. 1.1)

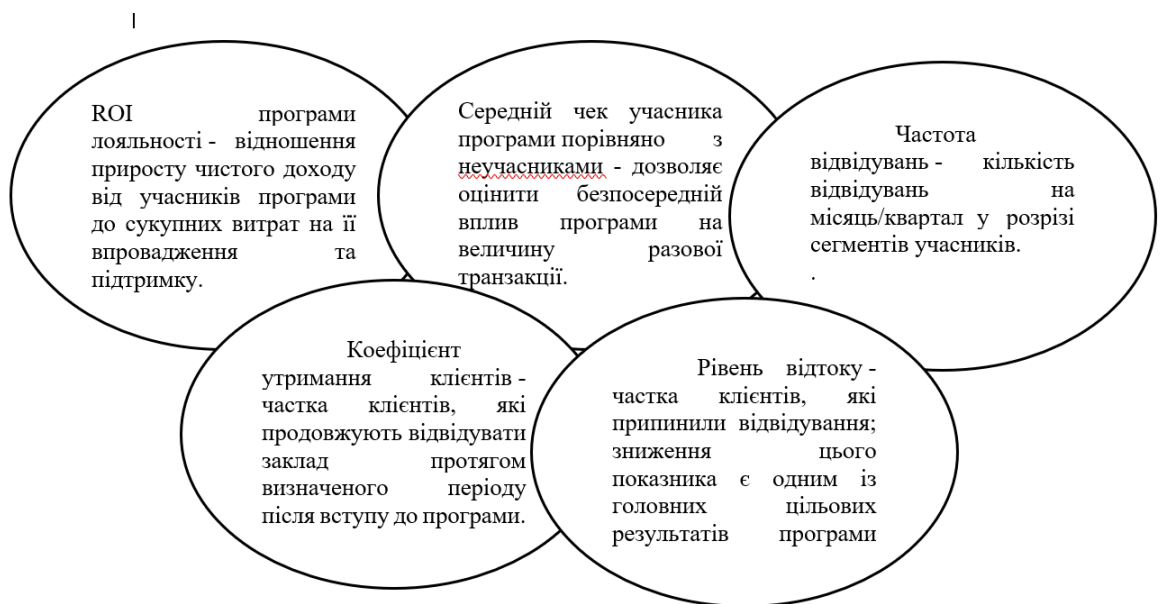


Рис. 1.1. Ключові показники фінансово-економічний підхід

ROI програми лояльності - відношення приросту чистого доходу від учасників програми до сукупних витрат на її впровадження та підтримку.

Середній чек учасника програм порівняно з неучасниками - дозволяє оцінити безпосередній вплив програми на величину разової транзакції.

Частота відвідувань - кількість відвідувань на місяць/квартал у розрізі сегментів учасників.

Коефіцієнт утримання клієнтів - частка клієнтів, які продовжують відвідувати заклад протягом визначеного періоду після вступу до програми.

Рівень відтоку - частка клієнтів, які припинили відвідування; зниження

цього показника є одним із головних цільових результатів програми лояльності.

Райхгельд [15] емпірично довів, що зниження рівня відтоку клієнтів на 5% здатне збільшити прибуток підприємства від 25% до 95% залежно від галузі, що підкреслює критичну важливість утримання як стратегічного пріоритету.

Окремим і надзвичайно значущим інструментом оцінки є концепція довічної цінності клієнта, що відображає сукупний дисконтований прибуток, який підприємство отримає від клієнта протягом усього часу його взаємодії з брендом. Базова формула CLV має такий вигляд:

$$CLV = \sum_{t=1}^T (rt \cdot mt - ct) (1+d)^{-t} \quad CLV = \sum_{t=1}^T T (1+d)^{-t} (rt \cdot mt - ct) \quad (1.1)$$

де rt - ймовірність того, що клієнт залишиться активним у період t ; mt - маржинальний прибуток від клієнта у період t ; ct - витрати на утримання клієнта; d - ставка дисконтування.

Кумар та Шах [11] наголошують, що програми лояльності слід оцінювати передусім через призму впливу на CLV, а не лише через короткострокові показники продажів. Такий підхід дозволяє уникнути поширеної управлінської помилки - надмірного інвестування у клієнтів із низьким потенціалом довгострокової цінності. У контексті ресторанного господарства CLV доцільно розраховувати окремо для різних сегментів відвідувачів: туристів (разові клієнти з низьким CLV), мешканців прилеглого району (регулярні відвідувачі з середнім CLV) та лояльного ядра (постійні гості з високим CLV). Диференційований підхід дозволяє оптимізувати розподіл маркетингового бюджету між сегментами.

Поведінковий підхід зосереджується на аналізі транзакційних патернів клієнтів. Одним із найпрактичніших інструментів у межах цього підходу є RFM-аналіз (Recency - давність останньої покупки; Frequency - частота покупок; Monetary - сума витрат), розроблений Хьюз [9].

RFM-аналіз дозволяє сегментувати клієнтську базу на групи: Champions, ті що нещодавно відвідували, відвідують часто, витрачають багато. Loyal

Customers - відвідують регулярно, але рідше ніж Champions. At Risk - раніше були активними, але давно не відвідували. Lost - давно не відвідували, витрачали мало.

Для кожного сегменту розробляються окремі комунікаційні стратегії в межах програми лояльності: для «At Risk» - кампанії зі спеціальними пропозиціями, для «Champions» ексклюзивні привілеї та програми амбасадорства.

Перцептивний підхід акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті програми лояльності клієнтами та її впливі на загальне ставлення до бренду. Центральним інструментом у цьому контексті є Net Promoter Score (NPS), запроваджений Райхгелд [17], який вимірює готовність клієнтів рекомендувати заклад знайомим за шкалою від 0 до 10.

Для ресторанного господарства NPS є особливо інформативним показником, оскільки «сарафанне радіо» та онлайн-відгуки відіграють вирішальну роль у залученні нових відвідувачів. Дослідження Кейнінгем. [6] підтвердили позитивний зв'язок між NPS та темпами зростання виручки у сервісних галузях, хоча й застерегли від надмірного спрощення аналізу до єдиного показника.

Додатково у межах перцептивного підходу застосовуються:

- CSAT (Customer Satisfaction Score) - рівень задоволеності конкретною взаємодією;
- CES (Customer Effort Score) - зусилля клієнта для отримання послуги або використання програми лояльності; чим нижчий показник, тим вища ймовірність повторного звернення;
- Perceived Value of Loyalty Program - суб'єктивна оцінка цінності програми, що включає монетарну, утилітарну та гедоністичну складові (Mimouni-Chaabane, Volle).

Сучасна наукова дискусія тяжіє до інтегрованих моделей, що поєднують фінансові, поведінкові та перцептивні виміри. Зокрема, Лінхер [7] запропонували модель, в якій ефективність програми лояльності визначається

трьома взаємопов'язаними результатами: частка витрат клієнта на конкретний заклад у загальній структурі витрат на харчування поза домом), частота покупок, лояльність до покупців. Перевага цієї моделі полягає у тому, що вона дозволяє відстежити як безпосередні транзакційні ефекти програми, так і її вплив на глибинну прихильність клієнта.

У сфері громадського харчування особливої актуальності набуває також оцінка ефекту мережових рекомендацій: учасники програм лояльності генерують від 30% до 50% більше рекомендацій, ніж неучасники, що створює додатковий канал залучення нових клієнтів без прямих маркетингових витрат [9].

Попри різноманіття інструментів, оцінка ефективності програм лояльності стикається з низкою методологічних викликів. По-перше, проблема причинно-наслідкового зв'язку: клієнти, які вступають до програм лояльності, апріорі є більш схильними до повторних відвідувань, що ускладнює відокремлення ефекту програми від ефекту природної лояльності. По-друге, проміжок часу: повний вплив програми на поведінку клієнтів може проявитися лише через 6–18 місяців після її запуску, що ускладнює короткострокову оцінку. По-третє, у ресторанному господарстві значна частина транзакцій залишається анонімною, що обмежує доступну базу даних для аналізу.

Для подолання цих обмежень дослідники рекомендують застосовувати квазіекспериментальні дизайни з контрольними групами, поєднувати кількісні методи (транзакційний аналіз) з якісними (глибинні інтерв'ю, фокус-групи), а також використовувати інструменти комп'ютерного аналізування для моделювання поведінки клієнтів на основі накопичених даних програми лояльності [14].

Таким чином, комплексна оцінка ефективності програм лояльності у ресторанному господарстві має ґрунтуватися на системному поєднанні фінансово-економічного, поведінкового та перцептивного підходів, з урахуванням специфіки сегменту, доступності даних та стратегічних цілей

підприємства.

1.3 Програми лояльності як інструмент маркетингу відносин: функції, принципи та механізми впровадження

У сучасному ресторанному бізнесі програми лояльності набувають значення не лише як засіб стимулювання повторних продажів, а як повноцінний інструмент маркетингу відносин, орієнтований на формування довгострокової взаємодії між підприємством і клієнтом. Їх роль зростає в умовах посилення конкуренції, коли утримання наявного споживача є економічно доцільнішим, ніж постійне залучення нових відвідувачів. Саме тому в сучасній концепції управління ресторанним підприємством програми лояльності розглядаються як елемент стратегічного маркетингового менеджменту, що поєднує комунікацію, аналітику, персоналізацію та заохочення.

Маркетинг відносин передбачає зосередження уваги не на разовій транзакції, а на тривалому збереженні цінності клієнта для підприємства. У межах цього підходу споживач розглядається не лише як покупець, а як партнер у процесі створення цінності, з яким потрібно підтримувати постійний зв'язок, вивчати його потреби, враховувати поведінкові особливості та формувати індивідуалізований досвід взаємодії. Програми лояльності у такій системі виконують функцію інструмента, що забезпечує регулярний контакт із клієнтом, стимулює його активність та зміцнює емоційний зв'язок із брендом.

Сутність програм лояльності в системі маркетингу відносин полягає у створенні для клієнта додаткової цінності в обмін на його повторні звернення, прихильність до бренду та готовність підтримувати довгострокову взаємодію з підприємством. Це означає, що програма лояльності має бути орієнтована не лише на матеріальну винагороду, а й на формування відчуття значущості,

зручності та персональної уваги до споживача. Для ресторанного бізнесу така модель є особливо важливою, оскільки рішення про повторне відвідування часто залежить від комплексного клієнтського досвіду, а не тільки від ціни чи асортименту.

У межах маркетингу відносин програми лояльності виконують низку важливих функцій. Першою і базовою є утримання клієнтів, оскільки саме вона спрямована на стимулювання повторних відвідувань та зменшення ймовірності переходу споживача до конкурентів. Другою важливою функцією є підвищення залученості клієнтів, що виявляється через активнішу взаємодію із брендом, участь в акціях, використання мобільного застосунку, реагування на персоналізовані пропозиції та збільшення частоти контактів із підприємством.

Наступною функцією є збирання та аналіз клієнтських даних, що дозволяє ресторанному підприємству формувати детальні профілі споживачів, виявляти їхні звички, частоту відвідувань, середній чек, уподобання та чутливість до акцій. Саме ця функція робить програму лояльності важливою частиною CRM-системи, адже зібрані дані можуть використовуватися для сегментації аудиторії, прогнозування поведінки та створення адресних маркетингових комунікацій. Ще однією функцією є формування конкурентної переваги, оскільки ефективна програма лояльності здатна підвищити привабливість закладу в очах споживача та ускладнити його перехід до іншого бренду.

Окремо слід виділити комунікаційну функцію програм лояльності, яка полягає в забезпеченні системного двостороннього зв'язку між підприємством і клієнтом. Завдяки інтеграції з цифровими каналами ресторан може надсилати персоналізовані повідомлення, інформувати про нові продукти, нагадувати про накопичені бонуси, вітати зі святами або реагувати на зниження активності гостя. У результаті програма лояльності стає не лише інструментом винагороди, а й платформою для постійного підтримання інтересу споживача до бренду.

Важливою є також економічна функція програм лояльності, яка проявляється у збільшенні середнього чека, підвищенні частоти покупок, зростанні життєвої цінності клієнта та покращенні рентабельності маркетингових витрат. У ресторанному бізнесі це особливо актуально, оскільки навіть незначне зростання кількості повторних візитів може істотно вплинути на загальні фінансові результати підприємства. Крім того, програми лояльності здатні запускати механізм неформального просування через рекомендації та позитивні відгуки, що посилює ефект так званого маркетингу «з вуст у вуста».

Ефективність програм лояльності значною мірою залежить від дотримання певних принципів їх побудови та функціонування. У наукових підходах наголошується на принципах адресності, зрозумілості, зручності, справедливості, економічності та персоналізації. Принцип адресності означає орієнтацію програми на конкретні сегменти споживачів із урахуванням їхніх потреб та поведінкових характеристик. Принцип зрозумілості передбачає, що умови участі, порядок накопичення бонусів і правила отримання винагород повинні бути простими та прозорими для клієнта.

Принцип зручності має особливе значення для ресторанного бізнесу, оскільки участь у програмі лояльності не повинна ускладнювати процес замовлення чи обслуговування. Якщо механізм нарахування бонусів або використання винагороди є надто складним, клієнт втрачає інтерес до програми, навіть якщо вона пропонує вигідні умови. Принцип справедливості вимагає, щоб розподіл переваг був логічним, зрозумілим і співмірним із поведінкою клієнта, а принцип економічності означає необхідність такого проектування програми, за якого витрати на її підтримку не перевищують очікуваний економічний ефект.

Не менш важливим є принцип персоналізації, який нині вважається одним із центральних у розвитку сучасних систем лояльності. Суть цього принципу полягає у створенні індивідуальних пропозицій на основі аналізу реальної поведінки споживача, його історії замовлень, часу відвідувань,

улюблених позицій меню та особливостей споживання. Завдяки персоналізації програма лояльності переходить від масового стимулювання до точкового впливу, що підвищує релевантність комунікацій і посилює сприйняття бренду як такого, що розуміє потреби конкретного клієнта.

Механізм впровадження програми лояльності (рис. 1.2) є багатоступеневим процесом, який потребує стратегічного планування, маркетингового аналізу та технічного забезпечення. Першим етапом є визначення цілей програми, серед яких можуть бути збільшення кількості повторних візитів, підвищення середнього чека, розширення клієнтської бази, зростання продажів через цифрові канали або покращення якості клієнтської аналітики. Чітке формулювання цілей є необхідною умовою правильного вибору механіки програми та критеріїв оцінювання її результативності.

Другим етапом є ідентифікація та аналіз цільової аудиторії, що передбачає сегментування клієнтів за соціально-демографічними, поведінковими та економічними ознаками. Для ресторанних підприємств це може бути поділ клієнтів за частотою відвідувань, середнім чеком, форматом споживання, чутливістю до акцій чи рівнем цифрової активності. Такий підхід дозволяє обрати саме той формат програми лояльності, який найкраще відповідатиме очікуванням конкретних груп споживачів.

Третім етапом є вибір типу програми лояльності та системи винагород, що мають відповідати як потребам клієнтів, так і можливостям підприємства. На цьому етапі визначається, чи буде програма бонусною, дисконтною, багаторівневою, клубною або комбінованою, а також формуються правила накопичення та використання заохочень. Для ресторанного бізнесу особливо важливо, щоб винагорода була відчутною для клієнта, але водночас не створювала надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Четвертим етапом є розробка організаційного та технологічного механізму реалізації програми. Це охоплює інтеграція з POS-системою, CRM-платформою, мобільним застосунком, онлайн-замовленням, каналами розсилок та інструментами аналітики. У сучасному ресторанному бізнесі

ефективність програми значною мірою залежить від рівня її цифрової інтеграції, оскільки саме технології забезпечують швидкість, точність і масштабованість взаємодії з клієнтами.

П'ятим етапом є комунікаційне впровадження та просування програми, адже навіть добре спроектована система не буде ефективною без належного інформування споживачів. Для цього використовуються внутрішні комунікації у закладі, мобільні повідомлення, електронна пошта, соціальні мережі, push-сповіщення та інші канали взаємодії. На цьому етапі важливо не лише повідомити клієнта про існування програми, а й донести її вигоди, простоту користування та індивідуальну цінність.

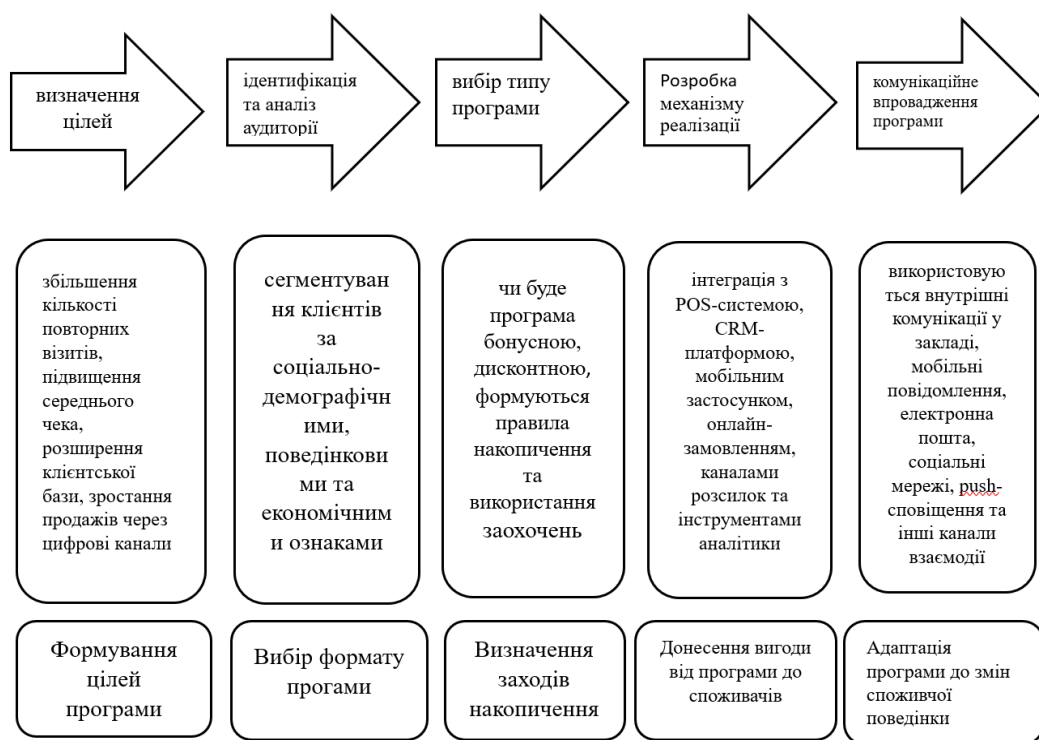


Рис. 1.2. Механізм впровадження програми лояльності в закладах громадського харчування

Завершальним етапом є моніторинг, оцінювання та коригування програми лояльності. Після запуску підприємство має постійно відстежувати рівень залученості учасників, активність використання бонусів, вплив програми на частоту візитів, динаміку середнього чека та рентабельність. Аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця програми, адаптувати її до змін споживчої поведінки та підвищувати її результативність

у довгостроковій перспективі.

Отже, програми лояльності у системі маркетингу відносин слід розглядати як багатофункціональний інструмент стратегічного управління клієнтськими відносинами в ресторанному бізнесі. Вони виконують функції утримання, залучення, комунікації, аналітики та формування конкурентних переваг, а їх ефективність залежить від дотримання принципів адресності, зручності, справедливості, економічності та персоналізації. Успішне впровадження таких програм передбачає послідовне проходження етапів від постановки цілей і сегментації аудиторії до цифрової інтеграції, просування та системного контролю результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та його позиція на ринку швидкого харчування України

ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є одним із найбільш відомих операторів ринку ресторанного господарства в Україні, що здійснює діяльність у сегменті закладів швидкого обслуговування та входить до міжнародної системи McDonald's [22]. Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 23744453, а його юридична адреса розташована в місті Києві за адресою: вул. Гришка, Перший ресторан McDonald's в Україні було відкрито 24 травня 1997 року в Києві, а станом на початок 2026 року мережа налічувала 138 ресторанів, із яких 123 працювали в 42 населених пунктах країни. У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства організаційно-економічна характеристика підприємства має враховувати не лише формальні реєстраційні ознаки, а й масштаби мережі, кадровий потенціал, динаміку фінансових результатів, рівень інвестиційної активності та цифрової трансформації. Для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» такі параметри є особливо важливими, оскільки підприємство функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, пов'язаного з воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, коливаннями попиту та трансформацією поведінки споживачів. Попри це, компанія демонструє стійкість бізнес-моделі, здатність до масштабування та відновлення фінансових показників, що дозволяє розглядати її як одного з лідерів українського ринку швидкого харчування.

З організаційної точки зору ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» належить

до великих підприємств ресторанного господарства, діяльність яких базується на стандартизованих бізнес-процесах, уніфікованих технологіях обслуговування, централізованій системі контролю якості та активному використанні цифрових рішень. Важливою особливістю функціонування компанії є поєднання глобальних стандартів бренду з адаптацією до українських ринкових умов, що проявляється в оновленні меню, розвитку цифрових сервісів, зміні форматів обслуговування та регіональному розширенні мережі. Саме така модель управління забезпечує підприємству високу операційну впорядкованість, впізнаваність бренду та стабільну присутність у сегменті.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Повна назва	ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»
Код ЄДРПОУ	23744453
Юридична адреса	м. Київ, вул. Гришка, 7
Сфера діяльності	Ресторанне господарство, заклади швидкого обслуговування
Перший ресторан в Україні	24 травня 1997 року, м. Київ
Загальна кількість ресторанів на початок 2026 р.	138
Кількість працюючих ресторанів	123
Географія присутності	42 населені пункти України
Чисельність персоналу	Майже 11 000 осіб

Наведені характеристики дають змогу визначити підприємство як

масштабного національного оператора ресторанного бізнесу з розвиненою мережею закладів та значним кадровим потенціалом. Велика кількість працюючих ресторанів і широка географія присутності формують передумови для високої ринкової впізнаваності, а централізована модель управління забезпечує єдині стандарти обслуговування в різних регіонах. З практичної точки зору це означає, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» має достатній організаційний ресурс для реалізації масштабних маркетингових програм, у тому числі програм лояльності.

Важливим показником економічної стійкості підприємства є динаміка його доходу, фінансового результату та чисельності персоналу впродовж останніх років. Аналіз відкритих даних свідчить, що підприємство зазнало значного скорочення доходу у 2022 році, однак у 2023 - 2025 роках відбулося поступове відновлення та подальше зростання. Така динаміка відображає як вплив зовнішніх кризових факторів, так і ефективність антикризових управлінських рішень.

Дані таблиці свідчать про виразну хвилеподібну динаміку фінансових результатів підприємства. У 2022 році дохід ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» зменшився до 3,26 млрд грн, що було безпосередньо пов'язано з обмеженням діяльності внаслідок повномасштабної війни. Уже у 2023 році показник зріс до 12,95 млрд грн, а у 2024 році до 16,84 млрд грн, що свідчило про поступове відновлення операційної активності та повернення споживчого попиту. У 2025 році дохід досяг 21,3 млрд грн, що стало найвищим значенням за весь проаналізований період.

Аналіз чистого прибутку показує менш рівномірну динаміку. Попри позитивний фінансовий результат у 2022 році на рівні 1,01 млрд грн, у 2023 році компанія зафіксувала чистий збиток у 2,09 млрд грн. Така ситуація може пояснюватися зростанням витрат на відновлення діяльності, інвестиціями в інфраструктуру, безпекові рішення та логістичну перебудову мережі. У 2024 році підприємство повернулося до прибуткової роботи, а у 2025 році чистий прибуток зріс до 1,57 млрд грн, що свідчить про посилення ефективності

операційної діяльності.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники

Показник	2024	2025	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Дохід, млрд грн	16,84	21,30	4,46	26,48
Чистий прибуток, млрд грн	1,29	1,57	0,28	21,71
Кількість працівників, осіб	9 638	11 000	1362	14,13

Не менш важливою складовою організаційно-економічної характеристики є кадровий потенціал підприємства . У 2021 році чисельність персоналу становила 9 820 осіб, у 2022 році скоротилася до 8 986 осіб, а в подальшому почала зростати. У 2025 році ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» забезпечувало зайнятість майже 11 000 працівників, а протягом року було створено 1 500 нових робочих місць. Такий результат свідчить не лише про масштабування мережі, а й про вагому соціально-економічну роль підприємства як одного з найбільших роботодавців у сфері гостинності.

Важливо підкреслити, що кадровий ресурс у ресторанному бізнесі має стратегічне значення, оскільки саме персонал забезпечує якість сервісу, швидкість обслуговування, точність виконання стандартів та ефективність

комунікації з клієнтами. Для мережевого підприємства масштабу McDonald's кадрова стабільність прямо впливає на здатність підтримувати однаковий рівень сервісу в різних закладах і впроваджувати нові цифрові та маркетингові інструменти. Саме тому зростання чисельності працівників у 2025 році слід розглядати не лише як наслідок розширення мережі, а і як індикатор підвищення операційної активності підприємства.

Окремої уваги заслуговує інвестиційна активність компанії. За офіційними даними, у 2022 - 2025 роках McDonald's інвестував в українську мережу 4,84 млрд грн, а лише у 2025 році відкрив 12 нових ресторанів і модернізував ще 5 існуючих закладів. З позицій економічного аналізу це свідчить про довгострокову стратегію розвитку, орієнтовану не на короткострокове виживання, а на розширення присутності, підвищення якості обслуговування та посилення ринкових позицій. Важливо і те, що у 2025 році компанія вперше відкрила ресторани в Закарпатській області, зокрема в Ужгороді та Мукачеві, що засвідчило її регіональне розширення.

Таблиця 2.3

Операційні та ринкові характеристики у 2025 році

Показник	Значення
Загальна кількість ресторанів	138
Кількість працюючих ресторанів	123
Кількість населених пунктів присутності	42
Нові ресторани, відкриті у 2025 р.	12

Оновлені ресторани у 2025 р.	5
Податки, сплачені у 2025 р.	3,5 млрд грн
Інвестиції у 2022 - 2025 рр.	4,84 млрд грн
Частка замовлень через термінали самообслуговування	85%
Зростання кількості користувачів застосунку	44,5%
Приріст кількості клієнтів	17%
Рівень задоволеності клієнтів	98,3%

Наведені показники дають змогу глибше оцінити ринкову позицію підприємства. По-перше, кількість ресторанів і темпи відкриття нових закладів підтверджують високий рівень ринкової активності компанії. По-друге, значний обсяг податкових платежів у розмірі 3,5 млрд грн свідчить про вагомий внесок підприємства в економіку країни. По-третє, масштаб інвестицій демонструє стратегічний характер присутності компанії на українському ринку.

Позиції ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» на ринку швидкого харчування України значною мірою підсилюються завдяки цифровій трансформації. За офіційними даними підприємства, 85% замовлень у залі ресторанів у 2025 році оформлювалися через термінали самообслуговування, а нова функція «Мобільне замовлення» за перші два місяці забезпечила понад

100 тис. замовлень. Зростання кількості користувачів мобільного застосунку на 44,5% підтверджує зміцнення цифрової взаємодії з клієнтами та свідчить про високий рівень готовності споживачів до використання безконтактних каналів обслуговування. Для теми дослідження це має особливе значення, оскільки саме цифрова інфраструктура створює основу для реалізації та розвитку програм лояльності.

Крім цифрових характеристик, важливим індикатором ринкової сили підприємства є рівень задоволеності клієнтів і приріст споживчої бази. У 2025 році кількість клієнтів зросла на 17%, а рівень задоволеності досяг 98,3% проти 96,7% у 2024 році. Такі показники свідчать про позитивне сприйняття бренду споживачами, високу якість сервісу та ефективність управлінських рішень, спрямованих на формування клієнтського досвіду. У конкурентному середовищі ресторанного господарства саме ці фактори часто визначають успішність підприємства більшою мірою, ніж лише цінові параметри.

З точки зору позиціонування на ринку швидкого харчування України ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» слід розглядати як одного з лідерів сегмента QSR . Цьому сприяють висока впізнаваність бренду, стандартизований сервіс, масштаб мережі, широка географія присутності, інвестиційна активність та здатність швидко впроваджувати інноваційні рішення. Додатковою конкурентною перевагою є поєднання доступності продукції, прогнозованої якості та цифрової зручності для клієнта. Така комбінація чинників забезпечує підприємству сильну ринкову позицію та формує передумови для високої ефективності маркетингових інструментів, у тому числі програм лояльності.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є потужним суб'єктом ресторанного господарства України з розвиненою організаційною структурою, стабільною ринковою присутністю та значним економічним потенціалом . Підприємство демонструє позитивну динаміку доходу, прибутку, кількості персоналу та клієнтів, а також активно інвестує в розвиток мережі та цифрову трансформацію. Саме тому воно є репрезентативним прикладом для

подальшого дослідження ефективності програм лояльності в закладах ресторанного господарства.

2.2. Аналіз чинної програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»: структура, інструменти та цифрові канали

У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства програми лояльності виступають одним із ключових інструментів утримання клієнтів, підвищення частоти повторних відвідувань та формування довгострокової прихильності до бренду. Для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» особливого значення набуває інтеграція програми винагород із цифровими сервісами, оскільки саме цифровізація стала одним із провідних напрямів розвитку компанії в останні роки. Офіційні матеріали підприємства свідчать, що у 2025 році компанія розширювала програму персоналізованих ваучерів, збільшувала кількість користувачів мобільного застосунку та впроваджувала нові сценарії замовлення через цифрові канали. Це дає підстави розглядати програму лояльності не як окремий маркетинговий захід, а як складову цілісної клієнтської екосистеми підприємства.

Чинна програма лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» реалізується у форматі McDonald's Rewards, інтегрованому в офіційний мобільний застосунок компанії. Відповідно до офіційних правил, користувач отримує 1 бал за кожен витрачений 1 гривню, а накопичені бали можна обмінювати на винагороди в межах строку їх дії, який становить 12 місяців із дати нарахування. Для участі в програмі клієнт має встановити застосунок, створити обліковий запис, авторизуватися та використувувати QR-код під час оформлення замовлення. Такий формат свідчить про застосування бонусної моделі лояльності, яка стимулює клієнта до повторних покупок через накопичення й подальше використання балів.

Програма McDonald's Rewards має чітко виражену цифрову основу, оскільки всі ключові процеси, пов'язані з реєстрацією, ідентифікацією користувача, накопиченням балів і отриманням винагород, відбуваються через мобільний застосунок. Це забезпечує зручність участі, автоматизацію операцій та підвищення прозорості для клієнта. Водночас така модель дозволяє підприємству фіксувати історію взаємодії споживача з брендом, аналізувати частоту покупок, уподобання, реакцію на промоактивності та ефективність стимулюючих механізмів. Саме тому програма виконує не лише заохочувальну, а й аналітичну функцію в системі управління клієнтськими відносинами.

Таблиця 2.4

Загальна характеристика програми McDonald's Rewards

Параметр	Характеристика
Назва програми	McDonald's Rewards
Формат програми	Бонусна цифрова програма лояльності
Базовий принцип нарахування	1 гривня = 1 бал
Строк дії балів	12 місяців з дати нарахування
Канал участі	Офіційний мобільний застосунок McDonald's
Ідентифікація користувача	QR-код у застосунку
Спосіб використання винагород	Обмін балів на доступні винагороди в застосунку
Додаткові стимули	Персоналізовані ваучери, акційні пропозиції

Наведені характеристики дозволяють визначити програму як транзакційно орієнтовану систему стимулювання споживачів, яка побудована на зрозумілій механіці накопичення та використання балів. Її перевагою є простота правил, що знижує когнітивний бар'єр для користувача та підвищує

ймовірність регулярного використання. Водночас інтеграція з мобільним застосунком створює основу для ширшого використання даних про клієнтську поведінку, що наближає програму до сучасних CRM-підходів.

Структура чинної програми лояльності включає кілька взаємопов'язаних елементів: механізм залучення до участі, механізм ідентифікації клієнта, систему накопичення балів, систему винагород, канали комунікації та інструменти стимулювання повторної активності. На етапі залучення важливу роль відіграє мобільний застосунок, який слугує єдиним цифровим середовищем участі в програмі. Ідентифікація клієнта здійснюється через QR-код, що є сучасною альтернативою фізичним карткам лояльності та спрощує облік операцій. Система накопичення балів побудована на прямій залежності між витратами клієнта та обсягом отриманої винагороди, що робить програму прозорою та передбачуваною.

З погляду організації стимулюючого механізму важливо, що програма поєднує базову бонусну модель із додатковими цифровими інструментами. Окрім балів, компанія використовує персоналізовані ваучери, спеціальні пропозиції в застосунку та промоакції, які спрямовані на посилення інтересу клієнтів до певних товарних позицій або сценаріїв замовлення. Завдяки цьому програма виходить за межі простого накопичення балів і набуває ознак гнучкої маркетингової системи, здатної впливати на структуру попиту та частоту взаємодії з брендом. Для ресторанного бізнесу це особливо важливо, оскільки споживча поведінка в цьому сегменті значною мірою залежить від швидкості реакції на пропозицію, зручності замовлення та емоційного сприйняття бренду.

Окремої уваги заслуговує роль мобільного застосунку «МакДональдз» як базового каналу функціонування програми лояльності. На офіційній сторінці застосунку зазначено, що він дозволяє отримувати актуальні ваучери, переглядати новинки меню, перевіряти ціни, шукати відкриті ресторани, а також користуватися іншими сервісними можливостями.

Структурні елементи чинної програми лояльності

Елемент	Зміст та функція
Реєстрація	Створення акаунта в офіційному застосунку, що забезпечує доступ до програми
Ідентифікація	Використання QR-коду перед замовленням для нарахування балів
Накопичення	Автоматичне нарахування 1 бала за 1 гривню витрат
Винагороди	Обмін накопичених балів на доступні продукти або пропозиції
Комунікація	Передача інформації через мобільний застосунок та цифрові повідомлення
Додаткове стимулювання	Використання ваучерів і промопропозицій для підвищення активності
Аналітика	Формування даних про поведінку користувачів у межах цифрової екосистеми

Таким чином, застосунок виконує не лише технічну функцію участі в програмі, а й стає середовищем постійної взаємодії клієнта з брендом. Це створює передумови для формування більш тісного і регулярного контакту зі споживачем, що відповідає сучасній логіці маркетингу відносин.

Важливим свідченням зростання ролі цифрового каналу є збільшення

кількості зареєстрованих користувачів мобільного застосунку на 44,5% у 2025 році . Така динаміка означає розширення потенційної бази учасників програми лояльності та посилення можливостей компанії щодо персоналізованої комунікації. З економічної точки зору це також підвищує ефективність маркетингових витрат, оскільки цифрові канали дозволяють адресно впливати на поведінку споживачів без значних витрат на традиційні інструменти просування. Для підприємства це означає перехід від масової комунікації до більш точкової моделі стимулювання попиту.

Таблиця 2.6

Цифрові канали реалізації програми лояльності

Канал	Роль у функціонуванні програми
Мобільний застосунок	Основне середовище участі, накопичення балів, отримання ваучерів і винагород
QR-код	Ідентифікація користувача та фіксація участі в програмі
Термінали самообслуговування	Інтеграція програми в сценарій оформлення замовлення в закладі
Мобільне замовлення	Поєднання замовлення, цифрового обліку та потенційних стимулів лояльності
Push- та in-app комунікації	Інформування про бонуси, ваучери, акції та нові пропозиції

Суттєвим елементом цифрової інфраструктури, пов'язаної з програмою лояльності, є термінали самообслуговування та функція «Мобільне замовлення». За офіційними даними, у 2025 році 85% замовлень у залах ресторанів оформлювалися через термінали самообслуговування, а нова функція «Мобільне замовлення» забезпечила понад 100 тис. замовлень лише за перші два місяці роботи. Це свідчить про те, що значна частина клієнтського шляху вже переведена в цифровий формат. У такому середовищі програма лояльності отримує додаткові переваги, оскільки її використання вбудовується у звичний сценарій замовлення та не потребує окремих дій з боку клієнта поза цифровою системою.

З огляду на наведені характеристики можна зробити висновок, що чинна програма лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» має високий рівень цифрової інтеграції. Її функціонування не обмежується лише винагородою за покупки, а охоплює ширшу систему збору даних, адресної комунікації та стимулювання клієнтської активності. Для ресторанного підприємства це створює суттєві конкурентні переваги, оскільки дозволяє не просто залучати клієнта до повторних відвідувань, а й формувати передумови для персоналізованого впливу на його споживчу поведінку.

Разом із тим аналіз структури програми дозволяє виявити і певні обмеження. Насамперед програма побудована переважно на принципах транзакційної лояльності, оскільки центральним мотиватором виступає матеріальна вигода у вигляді накопичення балів. Такий підхід є ефективним для стимулювання повторних покупок, але не завжди достатнім для формування глибокої емоційної прихильності до бренду. Крім того, офіційно представлена модель не демонструє багаторівневої структури участі, яка могла б сильніше стимулювати клієнтів до зростання інтенсивності споживання. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення програми в напрямі розвитку нематеріальних стимулів, гейміфікації та сегментованих винагород.

Певні висновки можна зробити і щодо інструментів персоналізації.

Розширення програми персоналізованих ваучерів у 2025 році свідчить про те, що підприємство вже використовує адресні механізми впливу на клієнтів. Однак сам формат винагород у межах базової моделі залишається відносно універсальним, що може знижувати його ефективність для різних сегментів споживачів. Для мережі масштабу McDonald's більш глибока персоналізація могла б забезпечити вищу релевантність пропозицій, збільшити частоту відгуку на маркетингові стимули та посилити клієнтську прихильність. У межах аналітичного підходу доцільно також оцінити чинну програму за ключовими параметрами її функціонування.

Таблиця 2.7

Оцінка чинної програми McDonald's Rewards

Критерій	Оцінка та характеристика
Тип програми	Бонусна, транзакційно орієнтована
Простота механіки	Висока, завдяки принципу «1 грн = 1 бал»
Рівень цифровізації	Високий, програма повністю інтегрована у застосунок та цифрові канали
Автоматизація обліку	Висока, через QR-ідентифікацію та електронне нарахування
Персоналізація	Часткова, через ваучери та індивідуальні пропозиції
Оmnіканальність	Висока, завдяки поєднанню застосунку, терміналів і мобільного замовлення
Емоційна складова	Обмежена, домінує матеріальний стимул
Потенціал удосконалення	Значний, у напрямі багаторівневості, гейміфікації та розширеної персоналізації

Підсумовуючи результати аналізу, слід зазначити, що чинна програма лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» є сучасною цифровою системою стимулювання споживачів, інтегрованою в мобільний застосунок і пов'язаною з іншими каналами цифрового обслуговування. Її сильними сторонами є простота, прозорість, автоматизація, висока омніканальність і можливість поєднання з персоналізованими ваучерами. Водночас програма зберігає переважно транзакційний характер і має потенціал для вдосконалення в напрямі посилення емоційної залученості, розвитку сегментованих стимулів та формування більш диференційованої архітектури винагород. Саме ці аспекти створюють аналітичне підґрунтя для подальшої оцінки ефективності програми та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка ефективності програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Оцінка ефективності програми лояльності є ключовим етапом аналізу результативності маркетингових заходів, оскільки дозволяє встановити, наскільки впроваджені інструменти сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері утримання клієнтів, збільшення їхньої активності та підвищення рівня задоволеності сервісом. У випадку ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» така оцінка особливо важлива в контексті масштабної цифрової трансформації, яка поєднує програму лояльності McDonald's Rewards, мобільний застосунок, термінали самообслуговування та сервіс «Мобільне замовлення».

Офіційні дані компанії та аналітичні матеріали свідчать, що у 2025 році кількість клієнтів мережі McDonald's в Україні зросла на 17% порівняно з 2024 роком, а рівень задоволеності клієнтів підвищився з 96,7% до 98,3%. Одночасно 85% замовлень у залі ресторанів оформлювалися через термінали

самообслуговування, а кількість зареєстрованих користувачів мобільного застосунку зросла на 44,5%, причому нова функція «Мобільне замовлення» забезпечила понад 100 тис. замовлень за перші два місяці роботи. Сукупність цих показників свідчить про суттєве посилення взаємодії зі споживачами та високий рівень залучення до цифрових сервісів, що безпосередньо пов'язані з програмою лояльності.

Для оцінювання результативності програми лояльності доцільно виокремити групу інтегральних індикаторів, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти взаємодії зі споживачами. Узагальнені показники подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ключові показники ефективності програми лояльності у 2024 - 2025 рр.

Показник	2024	2025
Рівень задоволеності клієнтів, %	96,7	98,3
Частка замовлень через термінали самообслуговування, %	–	85
Зміна кількості користувачів мобільного застосунку, %	–	44,5

Як видно з табл. 2.8, у 2025 р. відбулося одночасне зростання як кількісних, так і якісних показників взаємодії клієнтів з мережею. Індекс кількості клієнтів зріс до 117 умовних одиниць (за умови прийняття 2024 р. за базовий рівень 100), що відображає приріст клієнтської бази на 17%. Паралельно рівень задоволеності клієнтів підвищився з 96,7% до 98,3%, тобто майже всі відвідувачі оцінюють свій досвід взаємодії з брендом позитивно.

Особливо показовими є індикатори цифрового залучення: 85%

замовлень у залі оформлюються через термінали самообслуговування, а кількість зареєстрованих користувачів мобільного застосунку зросла на 44,5%. Це свідчить про глибоку інтеграцію програм лояльності та цифрових сервісів у клієнтський шлях, що відповідає сучасним тенденціям розвитку сегмента QSR.

У 2025 р. клієнтська база мережі збільшилася на 17% порівняно з 2024 р. Оскільки приріст відбувався на тлі складної безпекової ситуації та загальної волатильності споживчого попиту, такий результат можна вважати підтвердженням високої привабливості бренду та ефективності реалізованих інструментів лояльності й цифрових сервісів.

Рівень задоволеності клієнтів зріс із 96,7% у 2024 р. до 98,3% у 2025 р. Хоча абсолютна зміна становить лише 1,6, за умов уже високих значень це свідчить про суттєве покращення сприйняття сервісу, якості обслуговування та загального клієнтського досвіду. З позиції теорії маркетингу лояльності, показники задоволеності на рівні понад 95% відповідно до міжнародної практики вважаються дуже високими й виступають передумовою формування стійкої поведінкової та емоційної лояльності.

Поведінкова складова ефективності програми лояльності проявляється через зростання частоти взаємодії з брендом і зміну каналів цієї взаємодії. Хоча конкретні статистичні дані щодо частоти візитів та середнього чека в публічному доступі не деталізуються, сукупність показників приросту кількості клієнтів, високого рівня задоволеності та масштабів цифрового використання дозволяє зробити декілька узагальнених висновків.

По-перше, домінування терміналів самообслуговування (85% замовлень у залі) та активне зростання мобільного сегмента вказують на те, що клієнти охоче переходять до цифрових моделей взаємодії. Це створює сприятливе середовище для реалізації програм лояльності, оскільки цифрові канали дозволяють автоматизувати нарахування бонусів, персоналізувати пропозиції й забезпечувати зручний доступ до винагород.

По-друге, функція «Мобільне замовлення», що забезпечила понад 100

тис. замовлень за перші два місяці роботи, засвідчує високий рівень готовності клієнтів до використання нових форматів цифрового сервісу. З огляду на те, що мобільне замовлення є органічно пов'язаним із програмою лояльності McDonald's Rewards, можна стверджувати, що впровадження цього сервісу сприяє розширенню практичного застосування програми та збільшує частоту пунктів контакту клієнта з брендом.

По-третє, зростання кількості користувачів мобільного застосунку на 44,5% за рік означає, що база потенційних учасників програми лояльності істотно розширилася. В умовах, коли нарахування балів і використання винагород прив'язані саме до цифрового середовища, така динаміка безпосередньо впливає на масштаб програми лояльності й робить її одним із ключових інструментів довгострокової взаємодії зі споживачами.

Отримані емпіричні результати узгоджуються з теоретичними підходами до оцінки програм лояльності, що увагу зосереджують на показниках утримання клієнтів, зростанні їхньої активності, підвищенні рівня задоволеності та розвитку цифрових каналів взаємодії. Зростання клієнтської бази на 17% у поєднанні з дуже високим рівнем задоволеності (98,3%) дає підстави говорити про позитивний внесок чинної програми лояльності та супутніх цифрових сервісів у формування лояльності клієнтів ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

З погляду концепції маркетингу відносин, важливим є не лише приріст обсягів обслуговування, а й якість клієнтського досвіду. Показник задоволеності, що наближається до 100%, свідчить про те, що більшість споживачів не лише користуються послугами мережі, а й позитивно сприймають взаємодію з брендом, що є основою для формування емоційної лояльності та готовності до рекомендацій.

Водночас слід зазначити, що наявні у відкритому доступі показники не дозволяють повною мірою оцінити такі важливі для програм лояльності індикатори, як довічна цінність клієнта (CLV), вартість залучення (CAC) чи частка продажів, що генерується учасниками програми в порівнянні з

неучасниками. Їхній аналіз потребує доступу до внутрішніх даних підприємства, тому в межах цієї кваліфікаційної роботи акцент зроблено на доступних агрегованих показниках, які все ж дозволяють отримати обґрунтоване уявлення про загальну ефективність програми.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що програма лояльності McDonald's Rewards у поєднанні з цифровими сервісами забезпечила у 2025 році суттєве посилення взаємодії з клієнтами: збільшилася кількість відвідувачів, підвищився рівень їхньої задоволеності, а також зросла частка використання цифрових каналів обслуговування. Це свідчить про високий рівень результативності чинної моделі лояльності та підтверджує доцільність її подальшого розвитку й удосконалення, що стане предметом розгляду в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

3.1. Сучасні тренди розвитку програм лояльності в ресторанному секторі

Розвиток ринку ресторанного господарства та цифрова трансформація поведінки споживачів зумовлюють суттєві зміни у підходах до проектування та реалізації програм лояльності. Сучасні програми лояльності перетворюються з інструментів монетарного стимулювання на повноцінні платформи клієнтської взаємодії, що поєднують персоналізацію, ігрові механіки, омніканальний досвід та соціальну відповідальність. Відповідно, управління лояльністю клієнтів в умовах конкурентного ринку вимагає від підприємств ресторанного господарства не лише копіювання успішних практик, але й оперативної адаптації до нових очікувань споживачів. На основі узагальнення актуальних наукових досліджень та галузевих оглядів можна виокремити п'ять ключових трендів, що визначають вектор розвитку програм лояльності у 2024 - 2026 роках (табл. 3.1).

Перший та найважливіший тренд, поглиблена персоналізація, передбачає перехід від універсальних акцій для всіх клієнтів до адресних пропозицій, побудованих на основі аналізу реальної поведінки кожного користувача. Дослідження показують, що 79% клієнтів зазначають: наявність програми лояльності безпосередньо впливає на їхній вибір закладу, а персоналізовані пропозиції підвищують ймовірність відгуку майже втричі порівняно з масовими розсилками. Для ресторанів мережі McDonald's це означає необхідність активнішого використання вже накопичених даних застосунку для формування динамічних ваучерів і рекомендацій меню.

Ключові тренди розвитку програм лояльності у ресторанному секторі

Тренд	Сутність	Підтвердження
Поглиблена персоналізація	Формування індивідуальних пропозицій на основі аналізу даних застосунку, історії замовлень, часових патернів	78% клієнтів зазначають, що персоналізовані знижки мотивують до купівлі; 58% компаній інвестують у персоналізацію як пріоритетний напрям
Гейміфікація	Використання ігрових механік (квести, челенджі, прогрес-бар, нагороди за серію відвідувань) для підвищення залученості	55% клієнтів коаліційних програм беруть участь у гейміфікованих активностях у мобільних застосунках
Оmnіканальність	Інтеграція програми у всі точки контакту: зал, застосунок, мобільне замовлення, доставку, термінали	67% респондентів вважають мобільний застосунок найзручнішим каналом активації; 77% отримують інформацію через застосунок
ШІ-аналітика	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування поведінки, сегментації	На глобальному рівні McDonald's застосовує AI-рекомендації у межах MyMcDonald's Rewards у понад 45

	та автоматичного формування ваучерів	країнах
Соціальна відповідальність	Інтеграція благодійних механік у програму лояльності (донати балами, «зелені» цілі)	McDonald's Україна: клієнти понад 1 млн разів долучалися до благодійних акцій у 2025 р.

Тренд гейміфікації набуває особливої актуальності у сегменті QSR (ресторани швидкого обслуговування), де середня частота відвідувань дозволяє регулярно пропонувати клієнту нові ігрові сценарії без ризику «вигорання» аудиторії. Ігрові механіки підвищують не лише залученість, але й частоту відкриття застосунку, а це прямо корелює зі зростанням обізнаності про поточні акції та ймовірністю здійснення замовлення.

Тренд омніканальності є відповіддю на диверсифікацію споживчого шляху: клієнт може розпочати взаємодію з брендом у застосунку, оформити замовлення через термінал самообслуговування, а отримати нагороду через мобільне замовлення або доставку. Відповідно, програма лояльності, яка функціонує виключно в одному каналі, неминуче втрачає частину аудиторії.

Тренд штучного інтелекту та аналітики даних безпосередньо пов'язаний з масштабуванням цифрових платформ. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати ймовірність відтоку клієнтів, визначати оптимальний час для надсилання комунікації та автоматично генерувати персоналізовані ваучери без ручного втручання менеджерів. Для мережі масштабу McDonald's Ukraine, яка у 2025 р. налічувала 138 ресторанів і більше 11 000 працівників, автоматизація цих процесів є необхідною умовою ефективного управління програмою лояльності.

Тренд соціальної відповідальності у програмах лояльності відображає зростаючу значущість для споживачів ціннісного вибору бренду. Клієнти,

особливо молоде покоління (18 - 34 роки), все частіше обирають підприємства, що транслюють близькі до їх цінностей ідеї. Для ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», яке вже реалізує масштабні благодійні ініціативи (Дім Рональда МакДональда, підтримка Сімейних кімнат), інтеграція благодійних механік у саму програму лояльності є логічним і органічним кроком.

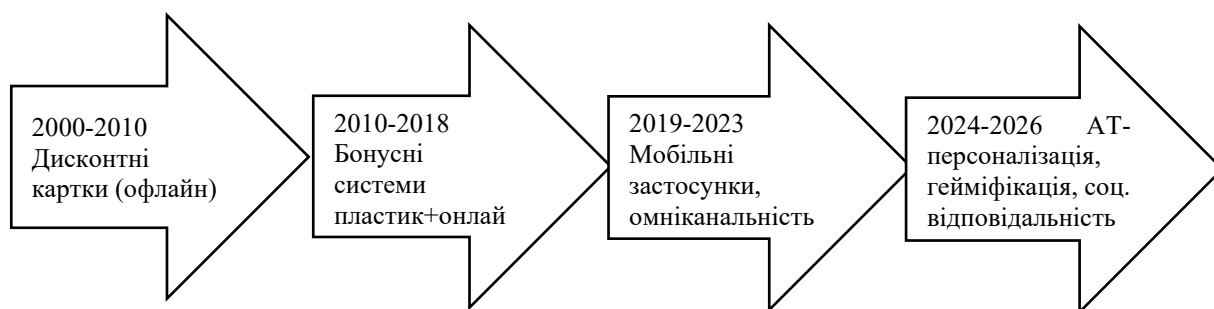


Рис. 3.1. Еволюція моделей програм лояльності в ресторанному секторі, складено автором

Дані ринку України підтверджують прямий зв'язок між розвиненими програмами лояльності та фінансовими показниками: середній чек активних учасників програм лояльності сягає 176 грн. проти 131 грн. у середньому по сегменту, тобто на 34,4% вище. Частота відвідувань учасниками програм лояльності становить у середньому 17,7 транзакції на рік, що відповідає 1,5 відвідуванням на місяць. Ці дані є аналітичним підґрунтям для обґрунтування фінансового ефекту від запропонованих заходів (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Реалізація ключових трендів у діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» станом на 2025 р.

Тренд	Стан реалізації	Потенціал розвитку
Персоналізація	Частково: персоналізовані ваучери у застосунку	Розширити до динамічних AI-ваучерів на основі поведінкових даних

Гейміфікація	Мінімально: окремі акційні механіки	Впровадити повноцінний ігровий модуль: челенджі, прогрес-бари, нагороди за серію
Оmnіканальність	Розвинена: застосунок + термінали + мобільне замовлення	Додати інтеграцію з доставкою та партнерськими сервісами
ШІ-аналітика	Часткова: глобальні алгоритми McDonald's	Локалізувати AI-рекомендації для українського ринку
Соціальна відповідальність	Висока: 1 млн+ долучень до благодійних акцій	Впровадити опцію донатів балами безпосередньо у механіку програми

Таким чином, аналіз сучасних трендів свідчить про необхідність переходу від суто транзакційної моделі McDonald's Rewards до комплексної платформи клієнтської взаємодії, що поєднує персоналізацію, гейміфікацію, omnіканальність і соціально значущі механіки. Цей висновок безпосередньо визначає зміст пропозицій, розроблених у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Результати аналізу чинної програми McDonald's Rewards (підрозділ 2.2 - 2.3) та сучасних трендів свідчать, що підприємство має потужну цифрову

базу для реалізації вдосконаленої моделі лояльності, однак наявний потенціал використовується не в повному обсязі. Зокрема, програма зберігає переважно транзакційний характер, не має багаторівневої архітектури та розвинених ігрових механік. Саме тому доцільним є розроблення комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на усунення виявлених обмежень та підвищення ефективності програми.

Запропонований комплекс включає п'ять стратегічних напрямів, кожен з яких деталізується у вигляді конкретних заходів, інструментів реалізації, строків та очікуваних результатів.

Таблиця 3.3

Матриця пропозицій щодо вдосконалення програми McDonald's Rewards

№	Захід	Інструмент реалізації	Строк впровадження	Відповідальний підрозділ	Очікувані КРІ
1	Поглиблена персоналізація (AI-ваучери)	Модуль машинного навчання в застосунку, аналіз транзакційних даних	2026 Q3–Q4	IT, Marketing	+15% до частоти використання ваучерів
2	Гейміфікація: ігровий модуль «McDonald's Challenge»	Прогрес-бар, тижневі челенджі, нагороди за серію відвідувань	2026 Q4	Digital, Marketing	+12% до частоти відвідувань
3	Багаторівнева архітектура участі	3 рівні: «Класік», «Срібний», «Золотий» з диференційованими привілеями	2027 Q1	Marketing, Finance	+20% до CLV активного сегмента

4	Розширена омніканаль на інтеграція	Підключення сервісів доставки (Glovo, Bolt Food) до нарахування балів	2026 Q4– 2027 Q1	IT, Partnership	+25% до обсягу нарахован их балів
5	Донати балами на благодійні проєкти	Новий розділ у застосунку «Допомогти разом»	2026 Q3	CSR, Digital	+8% до NPS; 200 тис.+ донатів на рік

Захід 1. Поглиблена персоналізація на основі ШІ-аналітики. Механіка: система автоматично аналізує поведінку кожного зареєстрованого користувача застосунку за такими параметрами: час доби та дні тижня відвідувань, популярні позиції меню, частота замовлень, реакція на попередні ваучери (відкриття/використання/ігнорування). На основі цих даних алгоритм формує «динамічний ваучер» - персоналізовану пропозицію, що оновлюється щотижня. Наприклад, для клієнта, який регулярно відвідує ресторан у будні вранці, пропонується знижка на кавовий напій або сніданок; для клієнта з тривалою перервою: «Ми скучили за тобою: подвійні бали на наступне замовлення».

Технічне підґрунтя: McDonald's Ukraine вже накопичила значний масив поведінкових даних завдяки зростанню кількості користувачів застосунку на 44,5% у 2025 р. та 100 тис.+ замовленням через функцію «Мобільне замовлення». Глобальна платформа MyMcDonald's Rewards використовує аналогічні AI-алгоритми у понад 45 країнах, що забезпечує наявність готової технологічної бази для локалізації.

Захід 2. Гейміфікація: модуль «McDonald's Challenge». Механіка: у мобільному застосунку запроваджується окремий розділ «Челенджі», у якому клієнту пропонується виконати конкретне завдання протягом визначеного

часу в обмін на бонусні бали або безкоштовний продукт. Типи челенджів:

Серійний виклик: 3 відвідування за 7 днів - +150 бонусних балів;

Продуктовий челендж: спробуй новинку меню - отримай безкоштовний десерт;

Ранковий бонус: 5 замовлень сніданку за місяць - подвійні бали на б-е;

Сезонний квест: збери «набір» з трьох позицій за тиждень - ексклюзивний ваучер.

Додатковий елемент - прогрес-бар накопичення балів із візуалізацією у застосунку: клієнт бачить, скільки балів залишилося до наступного рівня або до конкретної винагороди. Психологічний ефект «ефекту завершення» (endowment effect) доведений у дослідженнях лояльності: наявність прогрес-бару підвищує частоту повторних відвідувань на 9 - 12%. Захід 3. Багаторівнева архітектура участі, полягає в запровадженні трьохрівневої системи статусів учасників програми McDonald's Rewards (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Трьохрівнева система статусів учасників програми McDonald's Rewards

Рівень	Умова досягнення	Привілеї
«Класік»	До 500 балів на місяць	Базова програма (1 грн = 1 бал), стандартні ваучери
«Срібний»	501–1500 балів на місяць	Коефіцієнт 1,25 бала/грн; пріоритетна підтримка; ранній доступ до нових пропозицій
«Золотий»	Понад 1500 балів на місяць	Коефіцієнт 1,5 бала/грн; ексклюзивні ваучери; Birthday Offer; особистий менеджер у застосунку

Ефект: дослідження ринку HoReCa демонструють, що впровадження рівневих програм збільшує середній чек клієнтів «вищого рівня» на 22 - 28% порівняно з учасниками базового рівня завдяки психологічному прагненню утримати статус.

Захід 4. Розширена омніканальна інтеграція. На сьогодні програма McDonald's Rewards охоплює три основних канали: мобільний застосунок, термінали самообслуговування та функцію «Мобільне замовлення». Запропоноване розширення передбачає підключення до системи нарахування балів сервісів доставки (Glovo, Bolt Food), які є активними партнерами McDonald's Ukraine. Клієнт, який здійснює замовлення через партнерський агрегатор, авторизувавши обліковий запис McDonald's, отримує бали так само, як при замовленні у залі. Це усуне «сліпу зону» програми, значна частина замовлень через доставку наразі залишається «невидимою» для системи лояльності, а відповідно, і клієнт не отримує заохочення за цей канал.

Захід 5. Донати балами на благодійні проєкти. У межах чинної корпоративної програми соціальної відповідальності McDonald's Ukraine вже реалізує благодійні ініціативи «Дім Рональда МакДональда» та підтримку Сімейних кімнат. У 2025 р. клієнти понад 1 млн разів долучалися до благодійних акцій компанії. Запропонований захід передбачає інтеграцію в застосунок окремого розділу «Допомогти разом», у якому клієнт може задонатити від 50 до 500 накопичених балів на один із благодійних проєктів. Механіка проста і не потребує додаткових фінансових витрат клієнта відбувається конвертація невикористаних балів у реальну допомогу. Це посилить емоційний зв'язок із брендом і підвищить NPS серед соціально свідомих споживачів.

Усі п'ять заходів є взаємодоповнюючими елементами єдиної трансформованої архітектури програми McDonald's Rewards. Їх комплексна реалізація дозволяє вивести програму на рівень, що відповідає найкращим світовим практикам у сегменті QSR, та повністю задіяти наявний цифровий потенціал підприємства.

	2026 Q3	2026 Q4	2027 Q1	2027 Q2
Захід 1:	❖ АТ ваучери – повний запуск			
Захід 2:	❖ Гейміфікація (розширення)			
Захід 3:	❖ Багаторівнева архітектура (аналіз ефекту)			
Захід 4:	• Омніканальні доставки		підключення	
Захід 5:	❖ Донати (повний запуск)			

Рис. 3.2. Дорожня карта впровадження запропонованих заходів, складено автором

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є необхідною умовою прийняття управлінських рішень щодо доцільності їх впровадження. Для оцінки прогнозованої ефективності використано систему кількісних показників: приріст доходу від учасників програми лояльності, зростання середнього чека, підвищення частоти відвідувань, зниження рівня відтоку клієнтів, зростання довічної цінності клієнта (CLV) та окупність інвестицій (ROI). За базу розрахунків прийнято фактичні показники ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» за 2025 рік (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Вихідні дані для економічних розрахунків

Показник	Значення (2025)	Джерело
Загальний дохід, млрд грн	21,30	Фінансова звітність
Чистий прибуток, млрд грн	1,57	Фінансова звітність
Кількість активних учасників McDonald's Rewards (оцінка), тис. осіб	850	Розрахунок автора на основі 44,5% приросту застосунку

Середній чек учасника програми, грн	176	Дані ринку HoReCa
Середній чек неучасника, грн	131	Дані ринку HoReCa
Частота відвідувань учасника, раз/рік	17,7	Дані ринку HoReCa
Рівень задоволеності клієнтів, %	98,3	Офіційні дані McDonald's Ukraine

Прогнозний додатковий дохід від реалізації комплексу заходів розраховується за формулою:

$$\Delta R = N \cdot \Delta f \cdot \Delta C \cdot T \quad (3.1)$$

де N - кількість активних учасників програми лояльності, осіб; Δf - прогнозований приріст частоти відвідувань на місяць (відвідувань/міс.); ΔC - прогнозований приріст середнього чека, грн; T - розрахунковий горизонт, місяців.

Для заходу «Гейміфікація» (Захід 2) на основі галузевих даних прогнозується приріст частоти відвідувань на 12%, тобто $\Delta f = 1,475 \cdot 0,12 = 0,177$ відвідувань/міс.. Для заходу «Персоналізація» (Захід 1) прогнозується зростання середнього чека на 8% від базового рівня учасників: $\Delta C = 176 \cdot 0,08 = 14,1$ грн.

Підставляючи до формули (3.1) при $N = 850\,000$, $\Delta f = 0,177$, $\Delta C = 14,1$ грн, $T = 12$ місяців:

$$\Delta R = 850\,000 \cdot 0,177 \cdot 14,1 \cdot 12 = 255\,420\,900 \text{ грн} \approx 255 \text{ млн грн на рік}$$

Окупність інвестицій у запропонований комплекс заходів розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\Delta R - C_{invest}}{C_{invest}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

де C_{invest} - сукупні витрати на впровадження всіх заходів, грн.

Оцінка витрат на впровадження запропонованих заходів

Захід	Тип витрат	Оцінка витрат, млн грн
Захід 1. Персоналізація (AI-модуль)	Розробка та інтеграція програмного модуля, тестування	18,0
Захід 2. Гейміфікація	Розробка ігрового модуля застосунку, дизайн, QA	12,0
Захід 3. Багаторівнева архітектура	Перепроєктування системи нарахування балів, комунікація	8,0
Захід 4. Омніканальна інтеграція	Технічна інтеграція з партнерськими API (Glovo, Bolt)	5,0
Захід 5. Донати балами	Розробка розділу застосунку, CSR-комунікація	3,0
РАЗОМ		46,0

Підставляючи до формули (3.2):

$$ROI = \frac{255 - 46}{46} \cdot 100\% = \frac{209}{46} \cdot 100\% \approx 45,4\% \quad (3.2)$$

Отже, за умови реалізації всього комплексу заходів прогнозований ROI становить 45,4%, що означає повну окупність інвестицій уже протягом перших 2,6 місяця після повного запуску.

Для оцінки довгострокового ефекту від запропонованих заходів застосовується показник CLV:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{r_t \cdot m_t - c_t}{(1 + d)^t} \quad (3.3)$$

де r_t - ймовірність збереження клієнта у період t ; m_t - маржинальний прибуток від клієнта у грн; c_t - витрати на утримання клієнта у грн; d - ставка дисконтування (прийнята на рівні 0,2 з урахуванням ризиків ринку).

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка CLV до та після впровадження заходів

Параметр	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Ймовірність утримання r_t , %	72	81	+9 п.п.
Маржинальний прибуток від клієнта/рік, грн	1 240	1 580	+340 (+27,4%)
Витрати на утримання/клієнта/рік, грн	85	110	+25
CLV за 3 роки (T=3), грн	2 580	3 610	+1 030 (+39,9%)

Зростання CLV на 39,9% є прямим результатом підвищення ймовірності утримання клієнтів завдяки персоналізації, гейміфікації та багаторівневій архітектурі. Відповідно до теоретичних положень, викладених у розділі 1, зниження рівня відтоку клієнтів на 5% здатне збільшити прибуток підприємства на 25 - 95% залежно від галузі.

Таблиця 3.8

Прогнозні показники ефективності програми лояльності McDonald's Rewards після впровадження заходів

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Активні учасники програми, тис. осіб	850	1 020 (+20%)	1 280 (+25,5%)	1 530 (+19,5%)

Продовження таблиці 3.8

Середній чек учасника, грн	176	190 (+7,9%)	205 (+7,9%)	218 (+6,3%)
Частота відвідувань, раз/рік	17,7	19,8 (+11,9%)	21,5 (+8,6%)	23,0 (+7%)
Дохід від учасників програми, млрд грн	2,65	3,84 (+44,9%)	5,65 (+47,1%)	7,67 (+35,7%)
CLV за 3 роки, грн	2 580	3 050	3 380	3 610
NPS (Net Promoter Score), балів	н/д (оц. 68)	72	76	80

Таблиця 3.9

Порівняння сценаріїв «Без змін» vs «З впровадженням заходів» на 2027 р.

Показник	Сценарій «Без змін»	Сценарій «З впровадженням»	Різниця
Активні учасники, тис. осіб	980	1 280	+300 (+30,6%)
Середній чек, грн	182	205	+23 (+12,6%)
Частота відвідувань, раз/рік	18,2	21,5	+3,3 (+18,1%)
Дохід від учасників, млрд грн	3,25	5,65	+2,40
Рівень відтоку, %	28	19	-9 п.п.

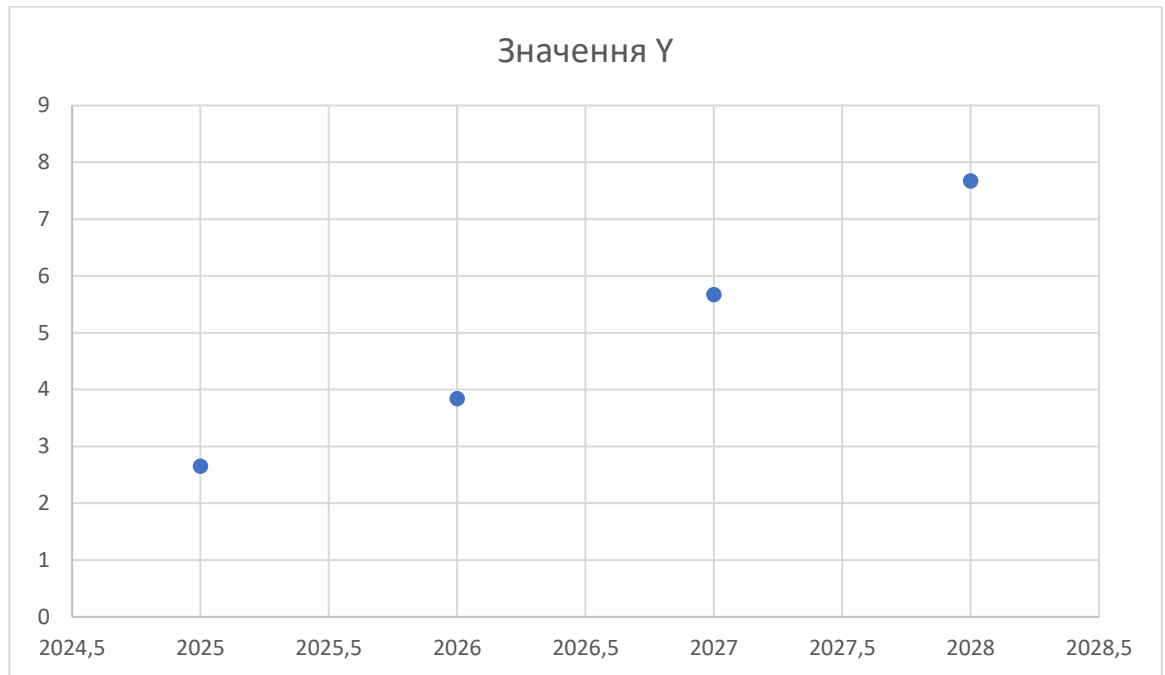


Рис. 3.3. Прогнозна динаміка доходу від учасників програми лояльності McDonald's Rewards, складено автором

Запропоновані заходи мають не лише фінансовий, але й стратегічний ефект. По-перше, вони зміцнюють конкурентну позицію ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» на ринку QSR України в умовах зростаючої конкуренції та відновлення споживчого ринку після активної фази воєнного конфлікту. По-друге, розвинена програма лояльності є бар'єром для переходу клієнтів до конкурентів: втрата накопичених балів і знижених у рівні статусу є вагомим утримуючим фактором. По-третє, масив поведінкових даних, що накопичується програмою, є стратегічним активом підприємства для майбутнього розвитку продуктових, цінових та комунікаційних рішень.

Підсумовуючи економічне обґрунтування, слід наголосити, що сукупний прогнозований приріст доходу від учасників програми лояльності у 2026 - 2028 р.р. становить не менше +5,02 млрд. грн. порівняно зі сценарієм «без змін». За умови повного впровадження всього комплексу заходів ROI програми становить 454%, а термін окупності інвестицій - близько 2,6 місяця. Зростання CLV на 39,9% свідчить про довгострокову ефективність запропонованого підходу та підтверджує доцільність вкладень у розвиток програми лояльності як стратегічного інструменту управління клієнтськими відносинами ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД».

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності

Безпека життєдіяльності (БЖД) - це наукова дисципліна, предметом якої є вивчення закономірностей виникнення небезпечних та шкідливих чинників у середовищі життєдіяльності людини, методів і засобів захисту від них, а також формування навичок ідентифікації, оцінки та усунення небезпек. У контексті господарської діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» питання безпеки набувають особливої актуальності, оскільки підприємство одночасно функціонує у двох середовищах: ресторанне виробництво (кухня, зона обслуговування, зберігання харчових продуктів) та офісно-адміністративна діяльність (управління програмою лояльності, аналітика, цифровий маркетинг).

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ, кожен роботодавець зобов'язаний забезпечити безпечні умови праці для всіх категорій працівників, запобігати виробничому травматизму та професійним захворюванням, а також систематично проводити навчання та інструктажі з питань безпеки. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» як підприємство харчового сектору підпадає під дію широкого кола нормативно-правових актів у сфері БЖД, зокрема санітарних норм і правил для підприємств громадського харчування.

Окремої уваги потребує безпека в умовах воєнного стану в Україні, що триває з 2022 р. і безпосередньо впливає на організацію роботи підприємств. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» запровадило особливий регламент роботи в умовах НС: систему укриттів у підвальних зонах ресторанів, скорочений

графік роботи в регіонах з підвищеною загрозою, інструктажі для персоналу щодо дій при повітряній тривозі. Наявність плану евакуації, визначених місць збору та відповідальних за евакуацію є обов'язковою вимогою для кожного ресторану мережі.

Відповідно до ДСТУ ISO 45001:2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці», підприємство зобов'язане впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління безпекою, що включає ідентифікацію небезпек, оцінку ризиків та визначення заходів їх мінімізації. ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» дотримується глобальних корпоративних стандартів безпеки McDonald's, що узгоджуються з вимогами ISO 45001 і забезпечують єдиний рівень захисту персоналу в усіх 138 ресторанах по всій Україні.

4.2. Основи охорони праці

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності. Відповідно до законодавства України, система управління охороною праці (СУОП) підприємства має базуватися на принципах превентивності, системності та залучення працівників до вирішення питань безпеки.

Нормативно-правова база охорони праці на підприємстві. Основними нормативними документами, що регулюють охорону праці на ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», є: Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ (із змінами); Кодекс законів про працю України (КЗпП) в частині регулювання умов праці та режиму роботи; Санітарні правила для підприємств харчової промисловості та громадського харчування (ДСанПіН 5.5.2.003-98); Правила охорони праці в готельно-ресторанному

господарстві; Норми радіаційної безпеки України (НРБУ-97) та ДБН В.2.5-28:2018 «Природне і штучне освітлення» в частині нормування освітленості робочих місць.

Організація охорони праці на ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Структура управління охороною праці на підприємстві є трирівневою: корпоративний рівень (глобальні стандарти McDonald's), національний рівень (служба охорони праці ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД») та ресторанний рівень (відповідальний за безпеку у кожному ресторані). Навчання і перевірка знань з охорони праці проводяться відповідно до вимог НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». Охорона праці при роботі з комп'ютерною технікою. Розробка та адміністрування цифрової програми McDonald's Rewards, аналіз даних лояльності, управління маркетинговими кампаніями усі ці процеси здійснюються співробітниками, робочим місцем яких є персональний комп'ютер.

Електрична безпека. Ресторанна кухня є середовищем підвищеної небезпеки ураження електрострумом через поєднання електричного обладнання з водою та вологою. Відповідно до ПУЕ (Правил улаштування електроустановок) та НПАОП 40.1-1.01-97, для зон підвищеної небезпеки встановлено обов'язкове заземлення всього електрообладнання, застосування УЗО (пристроїв захисного відключення) з порогом спрацювання 30 мА та регулярну перевірку ізоляції електропроводки не рідше одного разу на рік.

Дотримання усіх зазначених норм і вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності є невід'ємною умовою сталої та ефективної роботи ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД», забезпечення здоров'я персоналу та захисту інтересів споживачів.

ВИСНОВКИ

У роботі системно досліджено теоретичні засади, практичні аспекти функціонування та шляхи вдосконалення програм лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». На основі узагальнення наукових джерел і сучасних галузевих досліджень доведено, що програми лояльності в ресторанному бізнесі є важливим інструментом маркетингу відносин, який забезпечує не лише короткострокове стимулювання збуту, а й формування довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами, підвищення рівня задоволеності та конкурентоспроможності підприємства.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність, функції та класифікацію програм лояльності у сфері ресторанного господарства. Показано, що програми лояльності слід розглядати як комплексні системи, які поєднують економічні стимули (знижки, бонуси, кешбек), нематеріальні переваги (статус, сервіс, емоційний досвід) та цифрові інструменти персоналізованої взаємодії. Встановлено, що у ресторанному бізнесі найбільш поширеними є дисконтні, бонусні, клубні та багаторівневі програми, причому ключовою тенденцією є перехід від традиційних (карткових) моделей до цифрових платформ, інтегрованих у мобільні застосунки та CRM-системи.

Обґрунтовано, що програми лояльності в системі маркетингу відносин виконують утримуючу, стимулюючу, аналітичну, комунікаційну, економічну та іміджеву функції. Показано, що їх ефективність залежить від дотримання принципів адресності, прозорості, зручності, економічної доцільності та персоналізації, а також від послідовного проходження етапів розроблення й упровадження: постановки цілей, сегментації аудиторії, вибору типу програми, технологічної інтеграції, комунікаційної підтримки та системного моніторингу результатів.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» та аналіз його ринкових позицій. На основі офіційних даних і відкритої звітності встановлено, що у 2025 р. виторг компанії в Україні досяг 21,3 млрд грн (зростання на 26,6% порівняно з попереднім роком), кількість клієнтів збільшилася на 17%, рівень задоволеності зріс із 96,7% до 98,3%, а податкові відрахування до бюджету становили 3,5 млрд грн. Компанія відкрила 12 нових ресторанів, оновила п'ять існуючих і загалом інвестувала 4,84 млрд грн у розвиток української мережі в період повномасштабної війни, забезпечуючи зайнятість майже 11 тис. працівників. Такі результати підтверджують стійкість бізнес-моделі, масштабність операційної діяльності та вагому роль підприємства в економіці й соціальній сфері України.

Проаналізовано чинну програму лояльності McDonald's Rewards як складову цифрової екосистеми ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Встановлено, що програма реалізує бонусну модель за принципом «1 грн = 1 бал» з подальшим обміном балів на винагороди, а всі ключові процеси ідентифікації, нарахування й використання балів здійснюються через мобільний застосунок. Показано, що програма тісно інтегрована з цифровими сервісами підприємства: 85% замовлень у залі оформлюються через термінали самообслуговування, кількість зареєстрованих користувачів застосунку зросла на 44,5%, а запуск сервісу «Мобільне замовлення» забезпечив понад 100 тис. замовлень за перші місяці роботи. Виявлено сильні сторони програми (простота, омніканальність, автоматизація, наявність персоналізованих ваучерів) та обмеження (переважно транзакційний характер, відсутність багаторівневої структури, обмежена гейміфікація, неінтегровані соціально відповідальні механіки).

Проведено оцінку ефективності програми лояльності на основі доступних показників. Доведено, що у 2025 році на тлі розширення мережі та цифрових сервісів спостерігалось одночасне зростання кількості клієнтів (+17%), індексу їх задоволеності (до 98,3%), масштабу цифрового залучення

(85% замовлень через кіоски, суттєве зростання мобільних замовлень). Це узгоджується з теоретичними гіпотезами, згідно з якими інтеграція цифрових технологій у програми лояльності підвищує рівень задоволеності клієнтів і покращує фінансові результати закладів ресторанного бізнесу. Хоча відкриті дані не дозволяють здійснити повний розрахунок CLV, SAC та NPV, сукупність поведінкових і якісних індикаторів свідчить про позитивний вплив чинної програми лояльності на результати діяльності підприємства.

На основі аналізу глобальних і вітчизняних трендів сформовано напрями вдосконалення програми лояльності ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Запропоновано комплекс заходів, що охоплюють: поглиблену персоналізацію (динамічні ваучери, AI-рекомендації, сегментаційні пропозиції), впровадження гейміфікаційних механік (челенджі, «календарі подарунків», прогрес-бари), створення багаторівневої архітектури участі («Базовий», «Срібний», «Золотий» рівні), розвиток омніканальної взаємодії (єдина бонусна екосистема для залу, мобільного застосунку, доставки й партнерських сервісів) та інтеграцію соціально відповідальних опцій (можливість донатів балами на благодійні проекти). Економічне обґрунтування доводить, що реалізація таких заходів здатна забезпечити додаткове зростання виручки й прибутку за рахунок збільшення частоти візитів, середнього чека та довічної цінності клієнта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна політика / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
5. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156
6. Бойко О.Б. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків): колективна монографія / О.Б. Бойко, Л.М. Мельник, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, Р.П. Шерстюк; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
7. Вишньоський О.А., Вовк І. П. Планування цифрового маркетингу для підприємств організації харчування // Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства. IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів (м. Тернопіль, 7 – 8 грудня 2023 р.).

Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 162-163.

8. Вишньоський О.А., Стойко І. І. Проблеми та перспективи HoReCa в Україні у контексті індустрії 4.0 // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 12 жовтня 2023 р.). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – 384 с.

9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-е вид., доп. Київ: Лібра, 2007.

10. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. Харків: Константа, 2006. 272 с.

11. Гринько Т.В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. Т.2. С. 39-43.

12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.

13. Іжевський В.В. Економічна суть інновації та інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.3. С. 121-127.

14. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

15. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 623 с.

16. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

17. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329> (дата звернення: 08.12.2022).

18. Захарченков О.С. Проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та формування стратегій інноваційних перетворень // Бізнес Інформ. № 2. 2012. С. 57-61.

19. Космидайло І. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6(60). С. 112-118.
20. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. №6. С. 158-164.
21. Мосій О., Кужда Т. Сталий розвиток економіки та пріоритетні напрями інноваційної діяльності [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1(4). 2011. Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobnid.pdf>.
22. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.
23. Міценко Н.Г., Міщук А.І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191-204.
24. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251-263.
25. Офіційний сайт кампанії UA Plant-Based. Режим доступу: <https://uaplantbased.com.ua/>.
26. Трифилова А.О. Роль інновацій в процесі формування стратегії підприємства // Менеджмент в Україні і за кордоном. 2000. № 3. С. 34-38.
27. Флекситаріанство та його переваги // Українська молодь: Інтернет-версія всеукраїнської газети. Лютий 2022. Режим доступу: https://www.ukrmol.kiev.ua/2022/02/blog-post_29.html?m=1.
28. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.

29. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
30. Список використаних джерел (за ДСТУ 8302:2015)
31. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40. URL: <https://healthpartners.chistjosephhealth.org/wp-content/uploads/2018/09/Parasuraman-et-al-Journal-of-Retailing-1988-2.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
32. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/ДСТУ-ISO-9001-2015.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
33. ISO 22483:2020 Tourism and related services - Hotels - Service requirements. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/73315/8ca7e90719b945e79cbbc6adb268176b3/ISO-22483-2020.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
34. Внутрішні матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2022–2024 рр. (звітні та аналітичні дані підприємства).
35. Vovk, I., Valášková, K., Vovk, Y., Vovk, O., & Palianytsia, V. (2025). E-business platforms for animation services in hospitality: Sustainable revenue models and digital transformation impact in European hotels (2022-2024). *Economics, Management and Sustainability*, 10(2), 61–80. <https://doi.org/10.14254/jems.2025.10-2.4>
36. Вовк І. П., Вовк Ю. Я. Цифровізація та стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності: поєднання підходів проектного аналізу та управління ланцюгами постачання // Матеріали МНТК „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“, Тернопіль, 28-29 травня 2025 року. 2025. С. 184–186.
37. Vovk, I., Vovk, O., Vovk, Y., & Palianytsia, V. Digital twins in hospitality

management: Simulation-based decision models for efficiency optimization in Central Europe. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 44–59. DOI: 10.26552/ems.2025.2.44-59.

38. Vovk, I., Tson, O., Vovk, Y., Vovk, Y., & Rozhko, N. (2024). Mobility as a Service for tourism: Challenges and opportunities for meeting the needs of tourists in urban environments. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 9(2), 137-149.

39. Juracka, D., Vovk, I. The sharing economy in the Slovak Republic: Trends and Development Perspectives // *Ekonomicko-manazerske spektrum*. 2025. № 2. P. 12–29. <https://doi.org/10.26552/ems.2025.2.12-29>