

UDC 659.126: 640.43
DOI: 10.24025/2306-4420.76(3).2025.342457

JEL Classification Code:
Article's History:
Received: 13.05.2025; Revised: 21.05.2025; Accepted: 29.05.2025.

Anzhelika Bokovnia

PhD in Economics, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-0596-5325>

Tetiana Palonna

PhD in Economics, Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18006, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5201-7902>

**Integration of customer experience into the system
of strategic branding of the restaurant business
as a key factor of brand differentiation**

Abstract. The article examines the issue of ensuring the differentiation of brands in Ukrainian restaurant business under conditions of high competition, economic instability and limited resources. It is substantiated that traditional tools of restaurant branding, which are focused mainly on product quality, are losing their effectiveness. Instead, the improvement of customer experience of interaction with the brand becomes a key factor in forming long-term competitive advantages and differentiation. The main barriers to the development of brands in the restaurant sector identified in the research include: the unification of restaurant formats, imitation of popular models, shortage of financial and innovation resources, insufficient level of brand management, high staff turnover, and underutilisation of the potential of Ukrainian gastronomic culture. Customer experience management becomes an extremely important function of strategic restaurant branding in creating competitive advantages, as it enables to create a unique “experience environment” that distinguishes a restaurant from numerous market analogues. *The purpose of the study* was to substantiate theoretical and methodological foundations for integrating customer experience into the system of strategic branding in the restaurant business and to determine its role as a key factor of brand differentiation in the context of increasing competition and changing consumer expectations. The process of managing customer experience within the system of strategic branding of restaurant enterprises and establishments is *the object of research*. The main *task of the study* is to create a model and determine a mechanism for integrating customer experience into strategic restaurant branding as a tool for achieving effective brand differentiation. The *methodological basis* of the study includes the principles of systemic, functional and strategic approaches to brand management, which are comprehensively analysed in the works of both foreign and Ukrainian researchers. The research uses methods of analysis and synthesis, comparative analysis and modeling to develop a framework for integrating customer experience into strategic restaurant branding, as well as system-structural analysis to reveal the relationship between brand elements and components of customer experience. According to the *results of the study*, a model for integrating customer experience into the system of strategic branding of the restaurant business has been developed. It encompasses methodological, functional, organisational and market aspects and demonstrates the relationship between the levels of customer experience (basic, emotional, social, and value-based ones) and key structural elements of

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

the brand (identity, promise, positioning and brand equity). The model demonstrates that effective differentiation is achievable through the synchronisation of five key components: managing customer touchpoints with the brand, creating emotional value, building a unique brand identity, engaging customers in communications, and measuring the experience through analytical indicators.

The research findings can be applied in brand management of restaurants of various formats at the stages of positioning strategy development and customer loyalty formation. The *results* obtained may also be used in developing strategies for sustainable development of regional gastronomic brands as part of Ukraine's tourism potential. The proposed model enables restaurant enterprises to shift from traditional competition based on product, price, or service toward building value-emotional differentiation based on the unique experience of customer-brand interaction

Keywords: restaurant business differentiation, customer experience management, customer experience integration, key brand elements

Анжеліка Боковня

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0596-5325>

Тетяна Пальонна

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5201-7902>

Інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу як ключовий чинник диференціації бренду

Анотація. У статті розглянуто проблему забезпечення диференціації брендів українського ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів. Обґрунтовано, що традиційні інструменти ресторанного брендингу, які зосереджені переважно на якості продукту, втрачають ефективність, натомість ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг та диференціації стає поліпшення клієнтського досвіду взаємодії з брендом. До основних бар'єрів розвитку брендів у ресторанному секторі, що виявлені в процесі дослідження, віднесено такі: уніфікація форматів закладів, копіювання популярних моделей, дефіцит фінансових та інноваційних ресурсів, недостатній рівень бренд-менеджменту, висока плинність кадрів і слабе використання потенціалу української гастрономічної культури. Управління клієнтським досвідом стає вкрай важливою функцією стратегічного брендингу ресторанного бізнесу у формуванні конкурентних переваг, оскільки дозволяє створити унікальне «середовище досвіду», що відрізняє заклад від численних аналогів на ринку. *Метою дослідження* визначено обґрунтувати теоретико-методичні засади інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу та визначити його роль як ключового чинника диференціації бренду в умовах зростання конкуренції та зміни споживчих очікувань. *Об'єктом дослідження* в роботі виступає процес управління клієнтським досвідом у системі стратегічного брендингу підприємств та закладів ресторанного бізнесу. Головним *завданням дослідження* є створення моделі та визначення механізму інтеграції клієнтського досвіду у стратегічний брендинг ресторанного бізнесу як інструменту досягнення ефективної диференціації бренду. *Методологічну основу дослідження* становлять принципи системного, функціонального та стратегічного підходів до управління брендом, які всебічно розглядаються у працях зарубіжних та українських науковців і дослідників цієї проблематики. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу,

моделювання – для розроблення схеми інтеграції клієнтського досвіду у стратегічний брендинг ресторанного бізнесу, а також системно-структурний аналіз – для розкриття взаємозв'язку між елементами бренду та складовими клієнтського досвіду. За *результатами дослідження* розроблено модель інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу, яка охоплює методологічний, функціональний, організаційний та ринковий аспекти і відображає взаємозв'язок між рівнями клієнтського досвіду (базовим, емоційним, соціальним і ціннісним) та ключовими структурними елементами бренду (ідентичністю, обіцянкою, позиціонуванням і капіталом бренду). Модель демонструє, що ефективна диференціація можлива за умови синхронізації п'яти ключових складових: управління точками контакту клієнта з брендом, створення емоційної цінності, формування унікальної ідентичності бренду, залучення клієнта у комунікації та вимірювання досвіду через аналітичні показники.

Сферами застосування результатів дослідження є бренд-менеджмент ресторанів різних форматів на етапах розробки стратегій позиціонування та формування лояльності клієнтів. Також отримані результати можуть бути використані при розробці стратегій сталого розвитку регіональних гастрономічних брендів як елементу туристичного потенціалу України. Отримані результати дозволять підприємствам і закладам ресторанного бізнесу переходити від традиційної конкуренції на рівні продукту, ціни або сервісу до побудови ціннісно-емоційної диференціації, що ґрунтується на унікальному досвіді взаємодії клієнта з брендом

Ключові слова: диференціація ресторанного бізнесу, управління клієнтським досвідом, інтеграція клієнтського досвіду, ключові елементи бренду

Вступ

Стійке економічне зростання України та соціальний розвиток суспільства визначають базові умови для посилення національної спроможності у протидії збройній агресії російської федерації, активізації євроінтеграційного курсу та створення гідних умов життя населення. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток ресторанного бізнесу як динамічного сектору сфери послуг, здатного відображати соціокультурні зміни, стимулювати локальну економіку та формувати позитивний імідж українського бренду на внутрішньому й міжнародному ринках.

Незважаючи на значні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням росії, сектор ресторанних послуг продовжує адаптуватися, створюючи робочі місця, розвиваючи підприємництво та, загалом, розвиваючи сферу послуг як джерела зростання економічної активності в країні. Залишаючись важливою частиною національної економіки, сфера ресторанного бізнесу стає важелем стимулювання попиту на сільськогосподарську продукцію і слугує впливовим чинником підтримки вітчизняних виробників. Крім того, громадське харчування стає все більш інвестиційно привабливим для зарубіжних партнерів, зацікавлених у розвитку ресторанного бізнесу в Україні (Поворознюк, 2023).

Сфера ресторанних послуг в Україні зазнала значного впливу на початку збройної агресії, про що свідчать дані компанії Pro-Consulting, яка провела дослідження ринку закладів громадського харчування та готелів в Україні у 2021–2024 рр. Згідно з отриманими даними через військові дії у 2022 р. припинили свою діяльність більшість закладів харчування у регіонах, що зазнали прямого вторгнення та регулярних обстрілів, а по всій Україні закрилось близько 7000 закладів харчування. Проте поступове відновлення та географічний перерозподіл ринку сприяли і відкриттю близько 2000 нових закладів у 2023 р. (Аналіз ринку, б.д.).

Як стверджують О. Стрижак та Н. Похуда (Stryzhak & Pohuda, 2023), управління брендом ресторану в умовах війни має вирішальне значення для підтримки діяльності й подальшого розвитку закладу. На їх думку, завдяки чіткій бренд-комунікації, інтеграції соціально відповідальних практик і активної онлайн-присутності ресторани можуть ефективно диференціюватися в умовах ринку, що трансформується, забезпечуючи свою

конкурентоспроможність. Диференціація і створення довгострокових конкурентних переваг є однією з головних задач компаній, які активно впроваджують принципи стратегічного брендингу і здійснюють системне управління нематеріальними активами бренду. Диференціація має критично важливе значення для ресторанних брендів, оскільки забезпечує набуття довгострокових конкурентних переваг і підвищує впізнаваність бренду, надає можливості преміального ціноутворення і забезпечує гнучкість у розширенні бізнесу.

В умовах посилення конкуренції та політичної нестабільності український ресторанний бізнес стикається з численними бар'єрами у пошуку диференціації брендів. Попри значну необхідність забезпечення диференціації, проблема унікальності і відмінності ресторанних брендів в Україні частіше вирішується шляхом копіювання популярних моделей, що ускладнює процес їх виокремлення. Відсутність унікальної цінності веде до уніфікації брендів та ефекту «однаковості».

Крім проблеми одноманітності форматів ресторанних закладів, науковці виокремлюють також інші проблеми диференціації: обмеженість фінансових та інноваційних ресурсів (Корсак & Кашка, 2020), яка знижує здатність закладів і підприємств ресторанного бізнесу створювати конкурентоспроможні бренди; низький рівень розвитку бренд-менеджменту (Івасишина, 2023), що стримує ефективне використання сервісу, комунікацій, атмосфери та ціннісної пропозиції як диференціюючих факторів, а концентрується тільки на факторі якості ресторанного продукту; нестача кваліфікованого персоналу та висока плинність кадрів (Гузар & Музика, 2020), що заважає підтримці стабільних стандартів обслуговування, адже саме сервіс і клієнтський досвід стають критичними чинниками диференціації у сучасних умовах. Крім внутрішніх викликів, ресторанний бізнес стикається з негативним впливом зовнішнього середовища: війна, економічна криза, інфляція та енергетичні обмеження, що вимагає від закладів постійної адаптації. Це знижує можливість довгострокового стратегічного планування та інвестування у розвиток ресторанних брендів (Антошкова, 2023; Процак & Передрій, 2022). Ще однією проблемою ресторанного бізнесу є орієнтація на цінову конкуренцію, що відволікає власників ресторанного бізнесу і керівництво від пошуку унікальної ідентичності бренду. Нарешті, низка українських дослідників вважають також недостатньо реалізованим потенціал української гастрономічної культури. Попри багатство локальних традицій, більшість закладів тяжіють до іноземних кухонь, що знижує їхню здатність формувати автентичний національний бренд із високим експортним потенціалом (Завадинська *та ін.*, 2022).

За визначенням авторів (Барна *та ін.*, 2019), диференціація (диференціювання) – це процес розробки низки суттєвих особливостей продукту і (або) послуги, покликаних відрізнити його від товарів і (або) послуг конкурентів, виявлення привабливих і вигідних для споживача відмінностей товарів і (або) послуг. Продуктова диференціація – один із традиційних шляхів побудови ресторанного бренду, що реалізується шляхом надання відмінності за рахунок кращої якості страв, привабливості дизайну, функціоналу, фірмової упаковки та ін. Проте сучасний відвідувач оцінює ресторан не лише за якістю страв, а, насамперед, через сукупність емоцій, атмосферу, якість сервісу та цифрову взаємодію з брендом. Успішність ресторанного бренду за таких умов ґрунтується вже не просто на айдентичності та зручності, а на системі цінностей, здатній формувати довіру, лояльність та стійку емоційну прив'язаність клієнта до бренду.

Під впливом глобальної конкуренції та цифрової трансформації ресторанний бізнес України потребує нових підходів до побудови стійкої конкурентної диференціації бренду. Одним із ключових чинників відмінності бренду від конкурентної пропозиції сьогодні виступає клієнтський досвід, який у сучасній маркетинговій літературі розглядається як стратегічний актив, що формує довготривалий взаємозв'язок із клієнтом. Виробіток стратегічного підходу, що ґрунтується на побудові бренду не тільки навколо продукту (меню), а й навколо клієнтського досвіду, дозволить підприємствам і закладам ресторанного

бізнесу створювати унікальні відмінності і будувати довгострокові взаємовідносини зі своїми клієнтами.

Дослідження Gitnux доводять, що у сучасній конкурентній індустрії харчування надання унікального клієнтського досвіду – це не просто бонус, це фактор, який змінює правила гри: 86 % споживачів готові платити більше за краще обслуговування, а майже половина відмовляються від покупок після невдалої взаємодії (Ліндер, б.д.). Сучасні наукові дослідження підтверджують, що управління клієнтським досвідом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, рівень задоволеності та лояльності клієнтів (Чміль & Джгуташвілі, 2020).

Отже, ринковий успіх ресторанного бренду залежить від здатності системно управляти клієнтським досвідом як стратегічним активом, що актуалізує тематику дослідження цієї статті.

Огляд літератури

Концепція клієнтського досвіду як стратегічного інструменту підвищення диференціації брендів, зокрема у сфері ресторанного господарства, сьогодні активно вивчається в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Концептуальну основу поняття «клієнтський досвід» заклали Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Х. Гілмор (Pine & Gilmore, 1999), які стверджують, що бізнес створює цінність не лише через товари й послуги, а передусім через досвід, який переживає клієнт у процесі взаємодії з брендом. Б. Г. Шмітт (Schmitt, 1999) систематизував підхід до управління клієнтським досвідом через маркетинг, відокремлюючи п'ять модулів досвіду. У працях українських авторів, зокрема Н. І. Ситника (2021), досліджуються стратегічні аспекти управління клієнтським досвідом: ідентифікація послідовності етапів розроблення стратегії, визначення їх сутності, інструментарію та умов імплементації в бізнес-процеси компанії. Кріс Майер та Андре Швагер (Meyer & Schwager, 2007) пропонують формувати клієнтський досвід, впроваджуючи фундаментальну ціннісну пропозицію у кожен функцію своїх продуктів. Також авторами запропоновано три моделі відстеження клієнтського досвіду. Кьяра Джентиле *та ін.* (Gentile *et al.*, 2007) наголошують на необхідності розглядати проблематику формування клієнтського досвіду з погляду емоційної та ірраціональної сторін поведінки клієнтів, які більшою мірою, ніж раціональні, пояснюють весь досвід, що формується в результаті взаємодії компанії з клієнтами. Згідно з цим підходом авторами пропонується інтерпретативна модель, яка дозволяє створювати позитивні стимули для активації різних компонентів клієнтського досвіду.

Шляхи поліпшення клієнтського досвіду в готельно-ресторанному бізнесі вивчаються багатьма українськими дослідниками. Так, К. Процак та М. Передрій (2022) у своїх працях обґрунтовують застосування дизайн-мислення для вирішення проблем ресторанної справи та інноваційних стратегій розвитку. Вивченню сучасних технологій управління в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема інноваційних, що покращують гостьовий досвід клієнтів, присвячені праці К. М. Кащук *та ін.* (2023). Г. Л. Чміль та Н. М. Джгуташвілі (2020) пропонують структурно-логічну послідовність заходів із дослідження, аналітики та управління клієнтським досвідом, що забезпечує зростання якості сервісу. У роботі «Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії» автори обґрунтовують, що клієнтський досвід формує своєрідний ланцюг цінності: від створення конкурентної переваги до утримання клієнта, розвитку «адвокації бренду» та залучення нових споживачів.

Окремим напрямом досліджень поліпшення клієнтського досвіду в ресторанному бізнесі є вивчення впровадження штучного інтелекту в систему обслуговування клієнтів. Дослідники М. Філь *та ін.* (2024) на прикладі закладів харчування м. Львів довели, що використання AI-рішень (термінали самообслуговування, мобільні додатки, персоналізація замовлень) покращує якість сервісу та сприяє формуванню позитивного клієнтського

досвіду. При цьому автори підкреслюють, що ефективність таких інновацій залежить від належної підготовки персоналу та правильного поєднання технологій із традиційними сервісними практиками.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу є не лише маркетинговим інструментом, але й ключовим чинником формування унікальної ціннісної пропозиції та ефективної диференціації бренду.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу та визначенні його ролі як ключового чинника диференціації бренду в умовах зростання конкуренції та зміни споживчих очікувань.

Наукова новизна роботи. В статті уточнено концептуальний зміст поняття «клієнтський досвід у системі стратегічного брендингу ресторанного бізнесу», який розглядається не лише як сукупність вражень споживача, а як стратегічна категорія, що формує конкурентну ідентичність бренду на основі інтеграції функціональних, емоційних, соціальних і ціннісних компонентів взаємодії клієнта з брендом. Розроблено модель інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу, що відображає взаємозв'язок між рівнями досвіду клієнта та структурними елементами бренду. Запропоновано типологію ядра клієнтського досвіду залежно від формату ресторану, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення ресторанного брендингу до специфіки ринкового сегмента. Визначено механізм реалізації стратегії диференціації ресторанного бренду, який ґрунтується на поетапній інтеграції клієнтського досвіду у бренд-стратегію – від аналізу поведінки споживача до створення унікальної емоційно-ціннісної пропозиції.

Матеріали та методи

У процесі дослідження було використано комплекс теоретичних, аналітичних та емпіричних методів, що забезпечило системне розкриття сутності клієнтського досвіду як стратегічного чинника диференціації бренду в ресторанному бізнесі. Теоретичну основу дослідження становлять сучасні концепції стратегічного брендингу, маркетингу послуг та концепція управління клієнтським досвідом. Аналіз ґрунтувався на інтеграції положень маркетингового підходу до клієнтського досвіду та бренд-орієнтованого підходу до стратегічного розвитку підприємства.

Для досягнення поставлених цілей в роботі використано такі методи: аналіз і синтез використано для вивчення сутності понять «клієнтський досвід» і «диференціація», а також для визначення їх взаємозв'язку; для виявлення специфіки формування клієнтського досвіду у різних форматах ресторанного бізнесу було застосовано порівняльний метод. Авторську модель інтеграції клієнтського досвіду у стратегічний брендинг ресторанного бізнесу було побудовано з використанням методу моделювання. Для визначення взаємозв'язків між рівнями клієнтського досвіду та компонентами бренд-стратегії було застосовано системно-структурний аналіз.

Емпіричну базу дослідження становили відкриті дані про діяльність ресторанів різних форматів, які використовувались як ілюстративні приклади реалізації стратегій диференціації через клієнтський досвід. Додатковими матеріалами виступили звіти аналітичних агенцій, що відображають сучасні тенденції клієнтського досвіду у сфері HoReCa.

Результати та обговорення

Поняття «клієнтського досвіду» (Customer Experience, CX) почало формуватися у науковій та прикладній маркетинговій літературі у 1980-і рр., у період активного становлення сервісного маркетингу як самостійного напрямку маркетингової теорії і практики. Його поява була

зумовлена переходом від товароцентричної до споживацько-орієнтованої парадигми бізнесу, у межах якої головною метою компаній стало не лише задоволення потреб, а й створення ціннісного, емоційно насиченого досвіду взаємодії споживача з брендом.

Концептуальне осмислення поняття «клієнтського досвіду» отримало свій розвиток у працях Б. Джозефа Пайна II та Джеймса Х. Гілмора (Pine & Gilmore, 1999), які у книзі «Економіка вражень: робота – це театр, а кожний бізнес – сцена» обґрунтували перехід від товарно-сервісної до економіки досвіду. Автори сформулювали ключову ідею про те, що у сучасних ринкових умовах вирішального значення набуває не сам продукт чи послуга, а враження клієнта від усієї взаємодії з компанією, які формують емоційний і ціннісний вимір споживчої поведінки.

Подальший розвиток теорії клієнтського досвіду у маркетинговому контексті здійснив Б. Г. Шмітт (Schmitt, 1999), який розвинув концепцію емпіричного маркетингу. На думку науковця, клієнтський досвід є центральним елементом створення глибоких емоційних, когнітивних і поведінкових зв'язків між брендом і споживачем, що забезпечує диференціацію бренду та формує стійку конкурентну перевагу на ринку.

За визначенням Криса Майєра та Андре Швагера (Meyer & Schwager, 2007), клієнтський досвід – це внутрішня та суб'єктивна реакція клієнтів на будь-який прямий чи непрямий контакт із компанією. Прямий контакт зазвичай відбувається у процесі купівлі, використання та обслуговування і, як правило, ініціюється клієнтом. Непрямий контакт найчастіше включає незаплановані зустрічі з продуктом (послугою) і набуває форми усних рекомендацій або критики, реклами, повідомлень, новин, оглядів і т. д.

У сучасному маркетингу клієнтський досвід трактується як стратегічний інструмент формування довгострокових відносин з клієнтами та як ключовий фактор диференціації бренду в умовах високої конкуренції та насиченості ринку. У ресторанному бізнесі концепція клієнтського досвіду ґрунтується на розумінні його як комплексного процесу, що поєднує елементи сервісу, атмосфери, дизайну, комунікацій та цінностей ресторанного бренду в єдину систему створення унікальної пропозиції для споживача. Тому концептуально поняття “клієнтський досвід у системі стратегічного брендингу ресторанного бізнесу” необхідно розглядати як стратегічну категорію, що формує конкурентну ідентичність ресторанного бренду на основі інтеграції функціональних, емоційних, соціальних і ціннісних компонентів взаємодії клієнта з брендом. Забезпечення позитивного клієнтського досвіду дозволить компаніям ресторанного бізнесу не лише підвищувати задоволеність клієнтів, але й формувати їх лояльність, довіру та довгострокову прихильність до ресторанного бренду.

Незважаючи на зростаючу популярність вивчення клієнтського досвіду як стратегічного інструменту диференціації бренду, саме синергетичний зв'язок між категоріями «бренд» і «клієнтський досвід» сьогодні вважається одним із ключових теоретичних аспектів стратегічного брендингу. Згідно з підходом Коліна Шоу та Джона Івенса (Shaw & Ivens, 2002), клієнтський досвід є стратегічним ресурсом компанії, який здатний створювати унікальну цінність і слугувати джерелом довгострокової конкурентної переваги. Це пояснюється тим, що емоційно забарвлений досвід конкурентам важко імітувати, на відміну від цінових чи продуктових характеристик. Можна цілком погодитися з таким поясненням і припустити, що емоційність клієнтському досвіду додає сам бренд з його унікальністю і неповторністю. Так, на думку Криса Майєра та Андре Швагера (Meyer & Schwager, 2007), саме успішний бренд формує клієнтський досвід, впроваджуючи фундаментальну ціннісну пропозицію у кожну функцію своїх продуктів. Таким чином, у взаємозалежності понять «бренд» і «клієнтський досвід» низка авторів вбачають те, що емоційність клієнтського досвіду походить від бренду, який наділяє досвід унікальними сенсами. На думку інших дослідників, не клієнтський досвід формує бренд, а навпаки, сильний бренд є джерелом клієнтського досвіду через свою ціннісну пропозицію. Ми

підтримуємо підхід, згідно з яким синергетичний зв'язок між категоріями «бренд» і «клієнтський досвід» полягає у взаємному посиленні ціннісних та емоційних складових бренду через споживчий досвід, у результаті чого формується цілісна система взаємодії «бренд – клієнт», що забезпечує сталу диференціацію й конкурентну перевагу на ринку. Між цими поняттями виникає двосторонній зворотний зв'язок: бренд задає стандарти клієнтському досвіду, а досвід підтримує, підсилює або, навпаки, трансформує бренд у сприйнятті цільової аудиторії. Таким чином, клієнтський досвід стає стратегічним елементом бренду, адже формує його асоціативний капітал через емоції, враження, атмосферу та ін.

Як стверджують В. Ю. Халіна та Т. С. Васильєва (2018), управління клієнтським досвідом вважається сучасною бізнес-стратегією, що ґрунтується на управлінні загальним враженням споживача про компанію, тобто емоціями та відчуттями, які виникають у клієнта в процесі знайомства, придбання та використання продуктів чи послуг компанії. Враховуючи вищерозглянуте, вважаємо, що управління клієнтським досвідом має бути інтегровано у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу як ключовий чинник диференціації бренду. Концептуальна модель, запропонована нами як інструмент управління клієнтським досвідом, демонструє принцип інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу (рисунок 1).

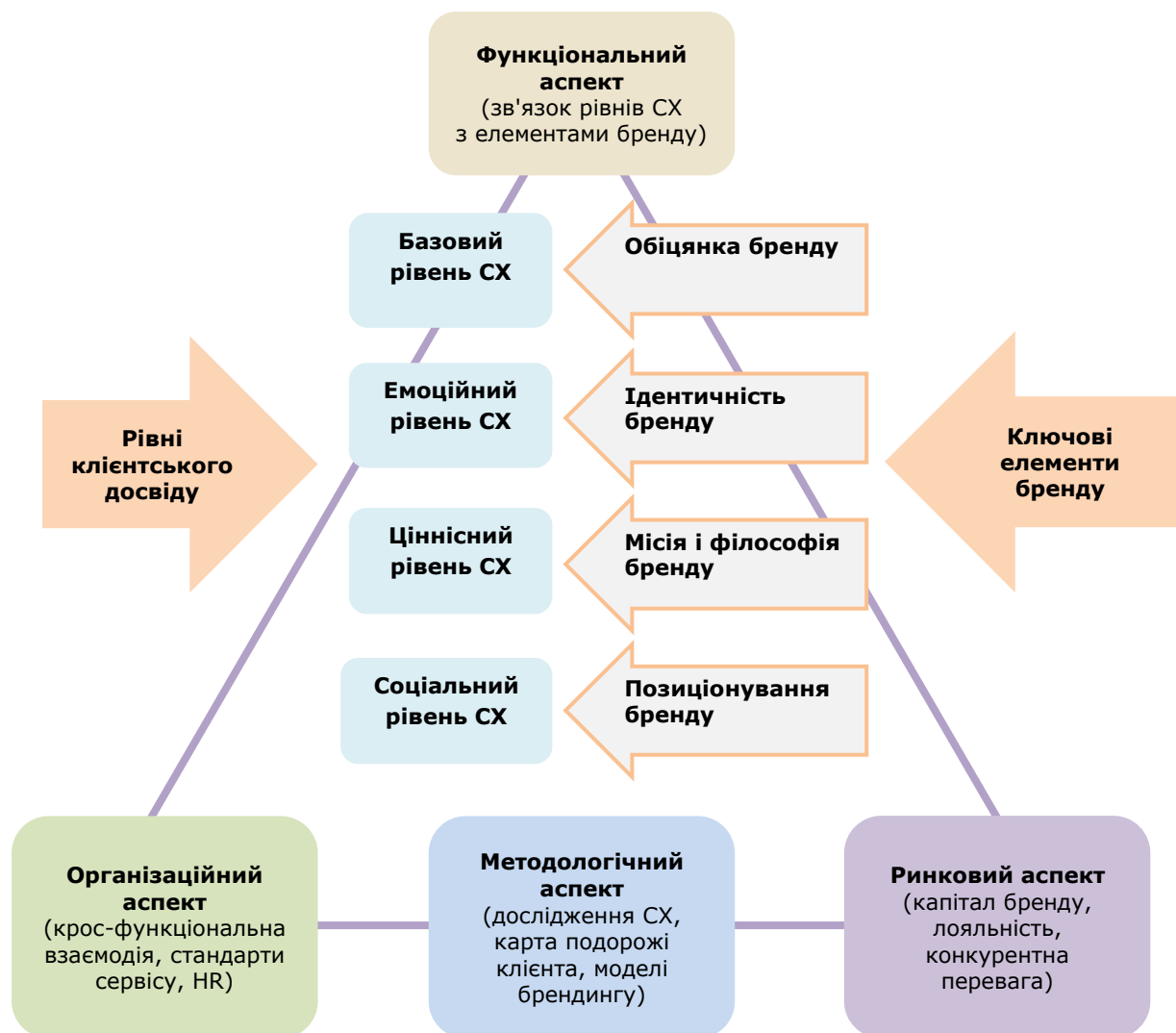


Рисунок 1. Концептуальна модель інтеграції клієнтського досвіду в систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу

Концептуальна модель ґрунтується на ідеї, що бренд і клієнтський досвід утворюють інтегровану систему, в якій бренд транслює обіцянку, ідентичність, цінності та позиціонування в усіх точках контакту з клієнтом, формуючи унікальний клієнтський досвід. Інтеграція дозволяє зменшити розрив між очікуваннями клієнтів та їхнім реальним досвідом.

Узгодження клієнтського досвіду з ключовими елементами ресторанного бренду в моделі представлено сукупністю дій, які дозволяють розглядати інтеграцію у методологічному, функціональному, організаційному та ринковому аспектах.

Методологічний аспект концептуальної моделі визначає теоретичну та дослідницьку основу інтеграції клієнтського досвіду в систему стратегічного брендингу. Клієнтський досвід має динамічний характер і постійно еволюціонує під впливом різних каналів комунікації та змін у поведінці споживачів. Дослідники концепції клієнтського досвіду підкреслюють, що цей досвід формується не в межах окремого контакту, а як результат сукупності взаємодій споживача з брендом протягом усього клієнтського шляху. Дані про досвід клієнта збираються в «точках контакту»: моменти прямого контакту або з самим продуктом/послугою, або з їх презентацією компанією чи третьою стороною. Дослідники концепції клієнтського досвіду Крис Майер та Андре Швагер (Meyer & Schwager, 2007) радять компаніям скласти схему шляху точок дотику та стежити за їх вузькими місцями. У кожній точці дотику розрив між очікуваннями та досвідом клієнта визначає різницю між задоволеністю та чимось менш приємним. Тому одним із головних завдань управління точками дотику є знаходження шляхів зменшення розриву між очікуваннями клієнта та його досвідом взаємодії з компанією, що підвищує рівень його задоволеності.

На думку Г. Т. М. Халта (Hult, n.d.), клієнти хочуть отримувати враження та взаємодіяти з компанією на своїх умовах і чекають на безшовну інтеграцію онлайн- та особистої взаємодії з компанією. За таких умов необхідно забезпечити сукупний позитивний ефект взаємодії клієнта з компанією, надаючи комплексні рішення протягом усього клієнтського шляху, враховуючи його потреби в кожній точці дотику. Так, Кетрін Н. Лемон та Пітер К. Верхоф (Lemon & Verhoef, 2016) роблять акцент на необхідності інтегрованого управління усіма точками контакту, які у сукупності створюють цілісне сприйняття бренду.

На сучасному етапі розвитку маркетингових досліджень одним із найбільш ефективних інструментів ідентифікації точок контакту клієнта з компанією вважається карта подорожі клієнта (Customer Journey Map). Її застосування дозволяє не лише систематизувати взаємодію споживача з брендом на різних етапах комунікаційного процесу, а й виявити ключові дії клієнта, емоційні реакції, бар'єри та проблемні зони, що виникають під час кожної фази його досвіду. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння поведінки споживача, сприяє вдосконаленню сервісних процесів та формуванню цілісного позитивного клієнтського досвіду.

У ресторанному бізнесі використання карти подорожі клієнта набуває особливої практичної значущості, оскільки дозволяє детально відобразити усі етапи взаємодії споживача з брендом – від первинного ознайомлення із закладом до комунікації після його відвідування. Такий інструмент дає змогу ідентифікувати критичні точки контакту, що впливають на сприйняття ресторанного бренду, а також оптимізувати процеси обслуговування, дизайн-простору, комунікаційні повідомлення та цифрові канали взаємодії.

Важливим у методологічному аспекті концептуальної моделі є вибір методу збору даних. Найбільш вичерпну інформацію щодо клієнтського досвіду, безумовно, може надати сам клієнт, тому доцільно використовувати аналітику відгуків клієнтів і відвідувачів, а також проводити спостереження за їх поведінкою. Ґрунтуючись на ідеї концептуальної моделі, що бренд і клієнтський досвід утворюють інтегровану систему, для дослідження клієнтського досвіду, слід також використовувати моделі стратегічного брендингу: «Призма індивідуальності бренду (Brand Identity Prism)», «Модель досвіду бренду (Brand Experience

Model)», «Модель клієнтоорієнтованого капіталу бренду (Customer-Based Brand Equity Model)», які дозволяють знайти важливі взаємозв'язки характеристик бренду і реакцій клієнтів у бренд-архітектурі.

Функціональний аспект концептуальної моделі відображає основний зміст інтегрованої системи і фокусується на взаємозв'язку рівнів клієнтського досвіду з ключовими елементами бренду. Клієнтський досвід у ресторанному бізнесі має багаторівневу структуру, що включає чотири взаємопов'язані виміри: базовий, емоційний, соціальний і ціннісний. Базовий рівень охоплює якість і смакові характеристики страв, швидкість обслуговування, доступність та зручність процесів, таких як онлайн-бронювання, можливість безконтактної оплати та ін. Емоційний рівень вказує на емоційний відгук, який формується завдяки атмосфері закладу, інтер'єрним рішенням, роботі персоналу та створенню «відчуття гостинності». Соціальний рівень характеризує можливості для соціальної взаємодії клієнтів у закладі, включаючи дружні або ділові зустрічі, участь в інтерактивних заходах, а також створення середовища, придатного для висвітлення подій у соціальних мережах. Ціннісний рівень клієнтського досвіду відображає місію, ідеологію та філософію бренду, що може включати орієнтацію на екологічність, підтримку локальних виробників, культурну автентичність та соціальну відповідальність. Кожен із ключових елементів бренду безпосередньо проєктується на відповідний рівень клієнтського досвіду, формуючи цілісну систему взаємодії споживача з брендом.

Отже, інтеграція ресторанного бренду і клієнтського досвіду на базовому рівні – це забезпечення позитивної реакції на обіцянку бренду, що визначає, які конкретні вигоди отримує клієнт. На емоційному рівні інтеграція – забезпечення емоційного зв'язку між брендом і клієнтом як позитивної реакції на ідентичність бренду. Позиціонування, що підкреслює роль бренду як платформи для спілкування та соціального досвіду, забезпечує позитивну реакцію на соціальному рівні клієнтського досвіду. Позитивна реакція клієнта на ціннісному рівні забезпечується місією та філософією бренду.

Інтеграція клієнтського досвіду вимагає фокусування стратегічного брендингу на таких базових компонентах:

- обіцянка бренду, що характеризує ціннісну пропозицію, яка визначає очікування клієнтів та задає стандарти обслуговування;
- ідентичність бренду як сукупності візуальних та комунікаційних атрибутів, що забезпечують впізнаваність і символічне закріплення образу бренду у свідомості споживача. До них зазвичай відносять назву, айдентику, дизайн та ін.;
- позиціонування – чітке визначення унікальності ресторану на ринку, що відрізняє його від конкурентів;
- місія і філософія бренду – формулювання головної мети бренду та побудова системи цінностей, переконань і принципів, які визначають спосіб мислення, поведінку та комунікацію бренду зі споживачами.

На практиці, ядро (ключові акценти) клієнтського досвіду має відмінності залежно від типу ресторану, а їх врахування у стратегічному брендингу завжди сприяє створенню диференціації. Йдеться про формування унікальної ідентичності бренду через клієнтський досвід, що залежатиме від специфіки ринкового сегмента. Типологія ядра клієнтського досвіду залежно від формату ресторану дозволяє адаптувати стратегічні рішення брендингу до специфіки ринкового сегмента (таблиця 1).

Таким чином, для ресторанів формату Fast food важливі швидкість і стандарти сервісу, тобто ядро клієнтського досвіду базується на базовому, функціональному досвіді. Саме стандартизація клієнтського досвіду дозволяє масштабувати бізнес, оскільки сегмент ресторанів швидкого харчування орієнтується на масовий ринок. Як приклад – мережа ресторанів McDonald's, яка забезпечує впізнаваність бренду завдяки стабільному смаку та швидкості.

Таблиця 1. Типологія ядра клієнтського досвіду залежно від формату ресторану

Тип ресторану	Базовий досвід (якість/зручність)	Емоційний досвід (атмосфера)	Соціальний досвід (взаємодія)	Ціннісний досвід (місія, філософія)
Fast food (швидке харчування)	Швидкість обслуговування, доступна ціна, мобільний додаток для замовлень	Мінімалістичний дизайн, відчуття динаміки	Промоакції, активність у соцмережах	Фокус на доступності та сталій якості
Casual dining (сімейні ресторани, кафе)	Різноманітне меню, баланс ціни та якості, комфортний сервіс	Затишний інтер'єр, домашня атмосфера	Простір для сімей та друзів, дитячі зони	Локальність, підтримка громади, автентичність
Premium/Fine dining (елітні ресторани)	Вишукані страви, персоналізоване обслуговування, сомельє	Естетика простору, розкішна атмосфера	Ексклюзивні івенти, клубність	Філософія високої гастрономії, унікальність

Для формату Casual dining використовується більш збалансована модель інтеграції, де ключову роль відіграють емоційність та соціальна орієнтація. Ядро клієнтського досвіду для ресторанів цього формату – затишок і домашня атмосфера, баланс між ціною та якістю, автентичність страв, можливість для соціальної взаємодії (сім'ї, друзів, бізнес-ланчу). Це найбільш гнучкий сегмент, який активно використовує соціальний та емоційний досвід як фактори диференціації. Так, українські мережі «Lviv Croissants» і «Пузата Хата» будують клієнтський досвід на поєднанні автентичності та демократичності.

Для ресторанів формату Premium/Fine dining ядро клієнтського досвіду переноситься на цінності та філософію бренду, що створює унікальність, а саме: персоналізація сервісу, естетика простору, філософія кухні та висока гастрономічна культура. Цей сегмент ринку характеризується нішевою спрямованістю та орієнтацією на вузьку, але високовимогливу цільову аудиторію. У межах цього сегмента клієнтський досвід виступає визначальним стратегічним фактором формування бренду, оскільки споживачі очікують високого рівня ексклюзивності, персоналізації та емоційної залученості у взаємодії з брендом. Формування такого досвіду передбачає глибоке розуміння цінностей і поведінкових мотивів клієнтів, що дозволяє бренду створювати індивідуалізовані сценарії взаємодії, які підсилюють відчуття унікальності.

Необхідність адаптації внутрішнього механізму управління інтеграцією клієнтського досвіду актуалізує *організаційний аспект концептуальної моделі*, оскільки такий підхід неможливий без внутрішньої синхронізації бізнес-процесів. Механізм реалізації стратегії диференціації ресторанного бренду ґрунтується на поетапній інтеграції концепції клієнтського досвіду у бренд-стратегію – від аналізу поведінки споживача до створення унікальної емоційно-ціннісної пропозиції (рисунк 2). Ключові компоненти механізму інтеграції включають централізацію даних про клієнтів для персоналізованої взаємодії, інтеграцію технологій для безперебійної комунікації за всіма каналами та налагодження крос-функціональної взаємодії між відділами маркетингу, операційними відділами, HR та, можливо, IT. Важливою компонентою механізму інтеграції є моніторинг результатів і, на основі аналізу, вдосконалення найважливіших елементів системи стратегічного брендингу, які у сукупності створюють унікальну емоційно-ціннісну пропозицію, а саме:

- Продуктова складова, яка включає якість страв, меню, локальні гастрономічні особливості та ін.
- Сервісна складова, що характеризує стандарти обслуговування, швидкість обслуговування, ввічливість персоналу, персоналізацію та ін.
- Емоційна складова, що містить атмосферу закладу, дизайн інтер'єру, музичний супровід, символіку ресторанного бренду та ін.

- Цифрова складова, яка включає мобільні додатки, онлайн-замовлення, CRM, AI, Face ID, чат-боти та ін.
- Соціальна складова – це, перш за все, залучення клієнтів у ком'юніті бренду і включає створення привабливих програм лояльності, івент-заходів, створення бренд-спільнот та ін.

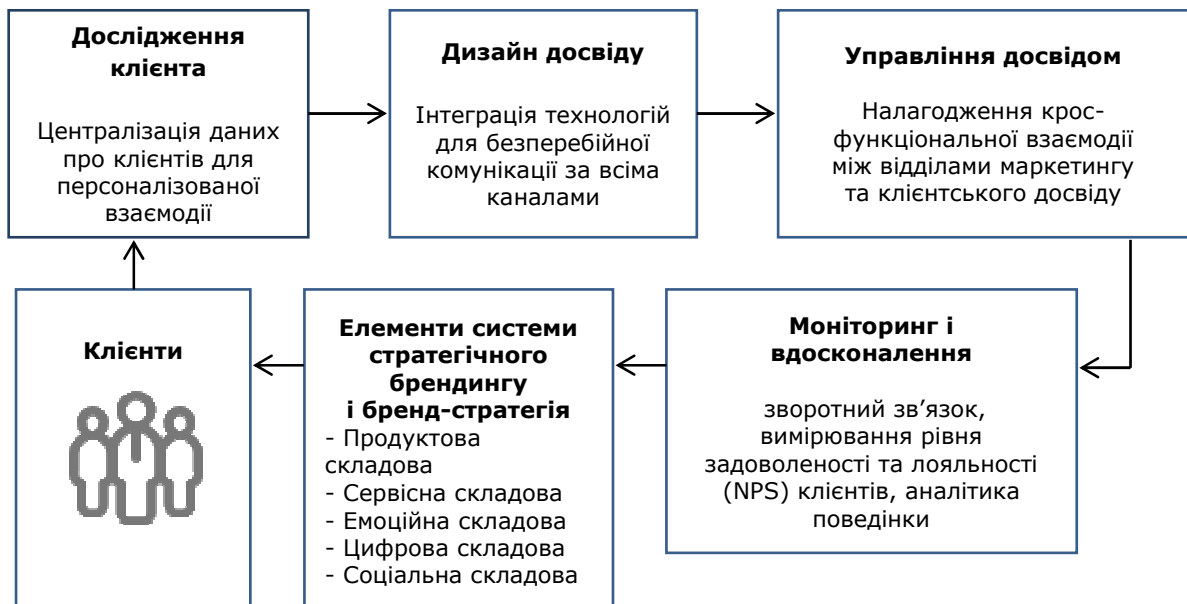


Рисунок 2. Механізм управління інтеграцією клієнтського досвіду у бренд-стратегію ресторанного бізнесу

Ринковий аспект концептуальної моделі інтеграції клієнтського досвіду в систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу відображає результати такого підходу у забезпеченні конкурентної диференціації.

Важливою характеристикою клієнтського досвіду є його багатовимірність та комплексність. Він охоплює функціональні параметри сервісу, емоційні переживання, сенсорні відчуття та соціальні аспекти взаємодії (Gentile *et al.*, 2007). Тобто внутрішня і суб'єктивна реакція споживача являє собою сукупність когнітивних, емоційних та поведінкових реакцій, що виникають у процесі взаємодії з компанією. Одним із найпоширеніших показників виміру такої сукупності є рівень задоволеності клієнта, що визначається показником CSAT (Customer Satisfaction Score). CSAT у числовому вимірі показує те, наскільки клієнт задоволений конкретною взаємодією з продуктом або послугою.

Вимірювання CSAT проводиться шляхом опитування клієнтів, за якого їм пропонується оцінити свій досвід взаємодії з продуктом/послугою за 5-бальною шкалою, де 1 – «дуже незадоволений», а 5 – «дуже задоволений». Для розрахунку показника CSAT сумарну кількість отриманих балів ділять на загальну кількість відповідей і приводять до відсоткового значення, помноживши число на 100%. Чим більше значення показника наближається до 100 %, тим вищий рівень задоволеності має клієнт. Високий рівень задоволеності клієнта впливає на рівень його лояльності, готовності рекомендувати бренд і здійснювати повторні купівлі.

Успішна реалізація моделі, де ключові елементи бренду проєктуються на рівні клієнтського досвіду, дозволяє сформуванню ресторанному бізнесу унікальну конкурентну перевагу не лише через продукт (меню), а й через досвід клієнтів, що, в свою чергу, сприятиме:

- збільшенню капіталу бренду, тобто підвищенню довіри клієнтів, їх лояльності та впізнаваності;

- підвищенню рівня повторних візитів і середнього чеку;
- створенню умов для розвитку «адвокації бренду», тобто ситуації, коли клієнти самі просувають бренд у соціальних мережах.

Загалом запропонований підхід до інтеграції клієнтського досвіду в систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу шляхом реалізації концептуальної моделі розкриває таку логіку досягнення конкурентної диференціації ресторанного бізнесу: поглянути на бізнес очима клієнта, щоб знайти його «больові точки», покращити клієнтський досвід взаємодії з брендом і підвищити лояльність клієнта. Таким чином, диференціація бренду ресторанного бізнесу розглядається не просто як результат комунікацій, а як процес постійного проектування й оновлення клієнтського досвіду відповідно до стратегічної ідентичності бренду. Використання запропонованої нами концептуальної моделі забезпечить узгодженість усіх етапів взаємодії з клієнтами, починаючи з маркетингових кампаній до підтримки клієнта після його відвідування, формуючи єдину бренд-стратегію, зміцнюючи довіру клієнтів і підвищуючи рівень їх лояльності до ресторанного бренду.

Висновки

Результати дослідження дозволили визначити, що в сучасних умовах насиченого та динамічного ринку ресторанних послуг України ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності бренду є здатність підприємства формувати унікальний та цілісний клієнтський досвід. Саме клієнтський досвід стає основою для стійкої диференціації бренду, оскільки поєднує раціональні, емоційні, соціальні та ціннісні аспекти взаємодії споживача з брендом. Аналіз підтвердив, що традиційні підходи до брендингу, орієнтовані виключно на продукт, ціну або комунікації, не забезпечують довготривалих конкурентних переваг. Натомість інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу дозволяє формувати емоційний зв'язок між клієнтом і брендом на глибшому рівні, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та посиленню репутаційного капіталу ресторану. У сучасній маркетинговій літературі вивчення клієнтського досвіду розглядається як стратегічний актив, що формує довготривалий зв'язок з клієнтом.

Розроблена у межах дослідження модель інтеграції клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу відображає системний взаємозв'язок між етапами управління клієнтським досвідом і процесом побудови бренду. Модель демонструє, що ефективна диференціація можлива за умови синхронізації п'яти ключових складових: управління точками контакту, створення емоційної цінності, формування унікальної ідентичності бренду, залучення клієнта у комунікації та вимірювання досвіду через аналітичні показники. Практичне використання запропонованої моделі для розроблення стратегій позиціонування брендів у сегментах fast casual, casual dining та fine dining дозволить підприємствам і закладам ресторанного бізнесу підвищувати конкурентоспроможність, збільшувати кількість повторних відвідувань, стимулювати позитивні відгуки клієнтів та формувати ефект «адвокації бренду».

Перспективними напрямками подальших досліджень є поглиблений аналіз цифрових аспектів клієнтського досвіду, пошук способів інтеграції технологій штучного інтелекту у систему персоналізації сервісу, а також вивчення впливу національної культурної ідентичності на формування клієнтського досвіду брендів у ресторанному бізнесі.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Аналіз ринку HoReCa в Україні (б.д.). Взято з <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>
- Антошкова, Н. (2023). Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*, 5(05), 7–13. Взято з <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/55/53>
- Барна, М. Ю., Салімон, О. М., & Сидоренко, Т. М. (2019). Науково-методичні підходи до диференціації послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 30(69), 5(1), 164–170. Взято з https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/31.pdf
- Гузар, У., & Музика, Ю. (2020). Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 26–27 листоп. 2020 р.) (с. 34–36). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського. Взято з <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/28629>
- Завадинська, О., Ніколайко, Г., & Огороднік, М. (2022). Ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*, 5(2). Взято з file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/2025-2026/Research_of_Innovative_Solutions_for_Updating_Exis.pdf
- Івасишина, Н. В. (2023). Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*, 28, 60–65. doi: 10.32589/2412-9321.28.2023.280604
- Кашук, К. М., Мосійчук, І. В., & Саух, І. В. (2023). Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*, 6, 93–99. Взято з file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/2025-2026/Modern_Management_Technologies_in_the_Hotel_and_Re.pdf
- Корсак, Р., & Кашка, М. (2020). Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка*, 28(2), 167–171 / редактори-упорядники: М. Пантук, А. Душний, І. Зимомря. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика». Взято з <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29856>
- Ліндер, Я. (б.д.). Статистика споживчого досвіду у харчовій промисловості. Взято з https://gitnux.org/customer-experience-in-the-food-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com
- Поворознюк, І. (2023). Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, 47. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2125/2054>
- Процак, К., & Передрій, М. (2022). Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство*, 44. Взято з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757>
- Ситник, Н. І. (2021). Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*, 9, 216–224.
- Філь, М., Безручко, Л., Біланюк, О., & Жук, Ю. (2024). Штучний інтелект у ресторанах Львова: вплив на обслуговування та досвід клієнтів. *Економіка. Управління. Інновації*, 2(35). Взято з <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001572600>
- Халіна, В. Ю., & Васильєва, Т. С. (2018). Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*, 9, 75–78. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15
- Чміль, Г. Л., & Джугташвілі, Н. М. (2020). Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*, 8, 237–245.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. doi: 10.1016/j.emj.2007.08.005
- Hult, G. T. M. 8 *Best Practices for Creating a Compelling Customer Experience*. Retrieved from https://hbr.org/2023/03/8-best-practices-for-creating-a-compelling-customer-experience?ab=at_art_art_pb_1x4_s01
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Pine, B. J. II, & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/292752215_The_experience_economy_work_is_theatre_every_business_a_stage_goods_and_services_are_no_longer_enough
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: Free Press. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Experiential-marketing-%3A-how-to-get-customers-to-to-Schmitt/30f6f86f29fd2e92b83e392ac35141e0015430c4>
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan. Retrieved from <https://kliendikeskus.ee/wp-content/uploads/2021/03/RAAMAT-BuildingGreatCustomerExperiences.pdf>
- Stryzhak, O., & Pohuda, N.. (2023). Restaurant brand management in wartime. *Economics of Development*, 22(3), 21–31. doi: 10.57111/econ/3.2023.21

References

- Analysis of the HoReCa market in Ukraine* (n.d.). Retrieved from <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>
- Antoshkova, N.. (2023). Analysis of the restaurant business market in Ukraine. *Transformatsiina ekonomika*, 5(05), 7–13. Retrieved from <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/55/53>
- Barna, M. Yu., Salimon, O. M., & Sydorenko, T. M. (2019). Scientific and methodological approaches to the differentiation of services of hotel and restaurant enterprises. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 30(69), 5(1), 164–170. Retrieved from https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/31.pdf
- Chmil, H. L., & Dzhutashvili, N. M. (2020). Digitalization of customer experience management in the hotel and restaurant industry. *Biznes Inform*, 8, 237–245.
- Fil, M., Bezruchko, L., Bilaniuk, O., & Zhuk, Yu. (2024). Artificial intelligence in Lviv restaurants: Impact on customer service and experience. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 2(35). Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001572600>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. doi: 10.1016/j.emj.2007.08.005
- Hult, G. T. M. 8 *Best Practices for Creating a Compelling Customer Experience*. Retrieved from https://hbr.org/2023/03/8-best-practices-for-creating-a-compelling-customer-experience?ab=at_art_art_pb_1x4_s01
- Huzar, U., & Muzyka, Yu. (2020). Problems and prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. *Modern trends in the development of the hospitality industry: collection of abstracts of the International Scientific and Practical Conference* (Lviv, November 26–27, 2020) (pp. 34–36). Lviv: Ivan Boberskyi Lviv State University of Hospitality and Food Science. Retrieved from <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/28629>
- Ivasyshyna, N. V. (2023). Development of the restaurant industry in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho lnhvistychnoho universytetu. Seriya Istorii, ekonomika, filozofii*, 28, 60–65. doi: 10.32589/2412-9321.28.2023.280604
- Kashchuk, K. M., Mosiichuk, I. V., & Saukh, I. V. (2023). Modern management technologies in the hotel and restaurant business: Practices and innovations. *Biznes Inform*, 6, 93–99. Retrieved from file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/2025-2026/Modern_Management_Technologies_in_the_Hotel_and_Re.pdf
- Khalina, V. Yu., & Vasyliieva, T. S. (2018). Customer orientation as a new paradigm of doing business. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 75–78. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15
- Korsak, R., & Kashka, M. (2020). Problems of improving the strategic activity of hotel and restaurant enterprises in Ukraine. *Current issues of the humanities: interuniversity collection of scientific proceedings of young scientists of the Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko*, 28(2), 167–171. M. Pantiuk, A. Dushnyi, & I. Zymomria (Eds). Drohobych: Helvetica Publishing House. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/29856>

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>
- Linder, Ya. (n.d.). *Statistics of consumer experience in the food industry*. Retrieved from https://gitnux.org/customer-experience-in-the-food-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Pine, B. J. II, & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/292752215_The_experience_economy_work_is_theatre_every_business_a_stage_goods_and_services_are_no_longer_enough
- Povorozniuk, I. (2023). The role and features of the development of the restaurant business in times of crisis. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2125/2054>
- Protsak, K., & Peredrii, M. (2022). Restaurant business in times of crisis: problems and directions of development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1821/1757>
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: Free Press. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Experiential-marketing-%3A-how-to-get-customers-to-to-Schmitt/30f6f86f29fd2e92b83e392ac35141e0015430c4>
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan. Retrieved from <https://kliendikeskus.ee/wp-content/uploads/2021/03/RAAMAT-BuildingGreatCustomerExperiences.pdf>
- Stryzhak, O., & Pohuda, N. (2023). Restaurant brand management in wartime. *Economics of Development*, 22(3), 21–31. doi: 10.57111/econ/3.2023.21
- Sytnyk, N. I. (2021). Customer experience management as a business development strategy. *Biznes Inform*, 9, 216–224.
- Zavadynska, O., Nikolaiko, H., & Ohorodnik, M. (2022). Restaurant and hotel consulting. *Innovatsii*, 5(2). Retrieved from file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8/2025-2026/Research_of_Innovative_Solutions_for_Updating_Exis.pdf