

БОВШ Людмила,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-6044-3004
l.bovsh@knute.edu.ua

БОСОВСЬКА Мирослава,

д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-6021-5228
m.bosovskaya@knute.edu.ua

РАСУЛОВА Алла,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-0498-3433
a.rasulova@knute.edu.ua

BOVSH Liudmyla,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6044-3004
l.bovsh@knute.edu.ua

BOSOVSKA Myroslava,

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6021-5228
m.bosovskaya@knute.edu.ua

RASULOVA Alla,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0498-3433
a.rasulova@knute.edu.ua

СТРАТЕГІЇ ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Вступ. Актуальність досліджень ефективних стратегій диджитал-маркетингу полягає в розробленні адаптаційних механізмів до умов цифровізації та глобальних кризових викликів, які безпосередньо впливають на ресторанний бізнес.

Проблема. В умовах системних криз та глобальної диджиталізації суб'єкти ресторанного бізнесу потребують надійних стратегічних сценаріїв, що забезпечать виживання і розвиток.

Метою статті є наукове обґрунтування моделей стратегічної поведінки суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах кризи та цифрових інновацій.

Методи. Підґрунтям дослідження є класичні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, методичний базис цифровізації бізнесу. Зміст стратегій диджитал-маркетингу інтерпретовано за допомогою загальнонаукових методів досліджень, зокрема

DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN THE RESTAURANT BUSINESS

Introduction. The relevance of research into effective digital marketing strategies lies in the development of adaptation mechanisms to the conditions of digitalization and global crisis challenges that directly affect the restaurant business.

Problem. In the conditions of systemic crises and global digitalization, restaurant business entities need reliable strategic scenarios that will ensure survival and development.

The aim of the article is the scientific substantiation of the models of strategic behaviour of the subject of the restaurant business in the conditions of crisis and digital innovations.

Methods. The basis of the study is the classical concepts of strategic management and marketing, the methodological basis of business digitalization. The interpretation of the content of digital marketing strategies was carried out with the help of general scientific methods of research, in particular analysis, synthesis, systematization,

© Бовш Л., Босовська М., Расулова А., 2022
Внесок авторів є рівнозначним.

Стаття підготовлена у межах виконання науково-дослідної роботи "Цифрова трансформація торговельно-економічної та туристичної системи України" (номер державної реєстрації 0121U112231).

Bovsh L., Bosovska M., Rasulova A. Strategii' dydzhytal-marketyngu v restorannomu biznesi. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 74-92. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)05](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)05)

аналізу, синтезу, систематизації, логічного узагальнення. Методи логічного та когнітивного моделювання застосовано для розроблення схем та моделей формування й трансформації стратегії диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм їх реалізації розкрито через декомпозицію функцій менеджменту, бізнес-процесів, результатів діяльності та відповідальності виконавців. Отримані результати та висновки підтверджено статичними та маркетинговими дослідженнями.

Результати дослідження. Проведене дослідження дало змогу окреслити теоретичні та практичні результати. Здійснено маркетинговий аудит можливостей цифровізації, визначено цільові орієнтири та стратегічні метрики диджитал-маркетингу. Обґрунтовано необхідність системного та безперервного оцінювання її результативності шляхом систематизації ключових показників. Здійснено форсайт трансформації стратегії диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм її реалізації представлено через розподіл функцій (повноважень), бізнес-процесів (діяльності), ресурсів та відповідальності.

Висновки. Формування стратегії диджитал-маркетингу створює основу для отримання стійких конкурентних переваг та адапційних механізмів через використання цифрових можливостей і платформ. Проведені дослідження презентують науково обґрунтовані результати, які комплексно вирішують проблему формування та реалізації стратегії диджитал-маркетингу у ресторанному бізнесі.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровий маркетинг, цифрові технології, диджитал-стратегії, військовий час, ресторани, Україна.

JEL Classification: E24, L20, L21; M21

Вступ. У нових економічних реаліях національний бізнес розвивається в умовах, коли жодна з концептуальних класичних стратегій не відповідає вимогам та потребам часу. "Наступальні", "оборонні" та "компромісні" стратегії розвитку економічних суб'єктів не обґрунтовують довгострокові управлінські рішення в умовах структурно-функціональних змін та глобальних кризових викликів, які обумовлені повномасштабною війною в Україні та пандемічним локдауном у світі. В умовах, що склались, суб'єкти ресторанного бізнесу перепроектовують формати діяльності, адаптують стратегії розвитку, модернізують організаційного дизайну, трансформують відносини зі споживачами та стейкхолдерами, здійснюють реінжиніринг бізнес-процесів, цифровізацію менеджменту, що забезпечує набуття нових організаційних компетентностей та конкурентних переваг.

logical generalization. Logical and cognitive modelling methods are used to develop schemes and models for the formation and transformation of digital marketing strategies of restaurant business entities in the conditions of military operations. Disclosure of the mechanism of their implementation was carried out through the decomposition of management functions, business processes, results of activities and responsibilities of executors. The obtained results and conclusions were confirmed by static and marketing research.

Results. The conducted research made it possible to outline theoretical and practical results. A marketing audit of digitalization opportunities was carried out, target orientations and strategic metrics of digital marketing were determined. The need for systematic and continuous assessment of its effectiveness by systematizing key indicators is substantiated. A foresight of the transformation of digital marketing strategies of restaurant business entities in the conditions of military operations was carried out. The mechanism of its implementation is presented through the distribution of functions (powers), business processes (activities), resources and responsibilities.

Conclusions. The formation of a digital marketing strategy creates the basis for obtaining sustainable competitive advantages and adaptive mechanisms through the use of digital opportunities and platforms. The conducted research presents scientifically based results that comprehensively solve the problem of forming and implementing a digital marketing strategy in the restaurant business.

Keywords: digital economy, digital marketing, digital technologies, digital strategies, wartime, restaurants, Ukraine.

Проблема. Превентивне реагування систем менеджменту на зовнішні кризові колапси визначило можливі стратегічні альтернативи розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу: "заморожування"/закриття, релокація бізнесу та адаптація у більш гнучкі форми та формати. Кожна із зазначених форм потребує розроблення цифрових рішень, впровадження диджитал-технологій, які створюють передумови для трансформації бізнесу та забезпечення його адаптації в умовах повної невизначеності, чим і оперує стратегія диджитал-маркетингу, зокрема у ресторанному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Контексти стратегії диджитал-маркетингу комплементуються з елементів стратегічного управління та диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. Наукові засади стратегічного управління досить масштабні та містять як теоретичні розробки, так і напрацювання пулу практичних рекомендацій. Зокрема, у дослідженні Л. Ечеберія [1] визначено передумови формування економічних стратегій та їх кореляцію з військовими науками. А. Мазаракі [2] досліджено генезу концепцій стратегічного управління; визначено сутність та детерміновано зміст стратегії; сформовано її іманентні елементи. Систематизації підходів до класифікації стратегій та їх типізації у сфері цифрового маркетингу присвячено праці Р. Драгоміра, М. Ендроні [3], П. Чеморда, Н. Васюткіна [4]. Прикладними є дослідження стратегії як потенціалу цифрового маркетингу, методології розроблення цифрових стратегій та субстратегій маркетингу К. Драммонда, Т. О'Тула, Х. МакГрата [5], Н. Савицької, В. Михайлової [6]. Маркетингові цифрові інновації, а також цифрові маркетингові бізнес-тренди в галузях досліджено Б. Озоглу і А. Топал [7]. Таким чином, маркетингові цифрові технології, диджитал-тенденції ринку активно відображаються у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, актуальність яких посилюється процесами тотальної цифровізації економіки та формуванням індустрії 4.0, що обумовило розроблення інноваційних підходів до управління стратегічним маркетингом на рівні суб'єктів бізнесу.

Щодо ресторанного бізнесу, дослідницькі інсайти диджитал-стратегування серед вітчизняних науковців практично відсутні. Дослідження охоплюють або стратегічні аспекти, або проблематику диджитал маркетингу. Так, О. Косар, Н. Ведмідь відповідно до поступів промислової революції узагальнили "концептуальні засади ціннісно орієнтованого диджитал-маркетингу в систему управління маркетинговою діяльністю ресторанних підприємств" [8]. Проте дискусійним моментом є обмежена формація стейкхолдерів диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу, адже містить лише комунікатори за описаними інтересами та очікуваннями. Інтерпретовані інтереси можна охарактеризувати як айджіл-спринти (конкретні цільові завдання, що для стратегічного конструювання маркетингової діяльності є дуже обмеженою та динамічно змінюваною складовою).

Нові виклики сьогодення та глобальні інформаційні інновації створюють революційний прорив у технологіях та методах ведення і просування бізнесу, що потребує нових підходів до інтерпретації стратегій маркетингу.

Більшість наукових праць, що здебільшого присвячено теоретичним питанням та окремим рекомендаціям, часто не враховують макроекономічну ситуацію. Недостатня увага також приділена стратегічним цілям у використанні цифрових інструментів, що призводить до однобічності розгляду маркетингових можливостей суб'єктів бізнесу. З огляду на ці аргументи, подальші системні теоретичні та методологічні дослідження, присвячені змісту диджитал-стратегій та формуванню дієвих механізмів їх реалізації, матимуть наукову цінність.

Метою статті є наукове обґрунтування моделей стратегічної поведінки суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах кризи та цифрових інновацій.

Методи. Теоретичною та методологічною основою статті є класичні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, методичний базис теорії цифровізації бізнесу. Зміст стратегій диджитал-маркетингу інтерпретовано за допомогою загальнонаукових методів досліджень, зокрема аналізу, синтезу, систематизації та логічного узагальнення. Методи логічного та когнітивного моделювання використано для розроблення блок-схем і моделей формування та трансформації стратегій диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм реалізації диджитал-стратегій маркетингу розкрито через декомпозицію функцій менеджменту, бізнес-процесів, результатів діяльності та відповідальності виконавців. Отримані результати та висновки підтверджено статичними та маркетинговими дослідженнями.

Надійна процедура дослідницького та підтверджуючого аналізу доцільності формування та реалізації стратегій диджитал-маркетингу застосована до набору даних, зібраних за допомогою онлайн-опитування 683 респондентів віком від 16 до 60 років в Україні протягом першого півріччя 2022 р.

Результати дослідження. Систематизація теоретичних та практичних положень стратегічного маркетингу дала змогу встановити базовий критерій результативності маркетингової стратегії економічного суб'єкта як баланс між досягненням цілей та задоволенням потреб клієнтів [9]. Відповідно до стратегії маркетингу визначено кроки майбутньої економічної поведінки суб'єкта на ринку, вона є дорожньою картою розвитку бізнесу за всіма елементами комплексу маркетингу. Зважаючи на кризові умови та системні проривні інновації, які спричиняють стреси й депресії в економічній діяльності, ефективна стратегія маркетингу – це спосіб вижити, адаптуватися і розвиватися на ринку. Стратегія маркетингу окреслює основні аспекти діяльності суб'єкта бізнесу в межах цільових споживчих ринків, передбачає розроблення і практичну реалізацію складових комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, збут), демонструє довгострокові цілі підприємства на ринку, забезпечує узгодження маркетингу з іншими функціональними видами діяльності. Незалежно від масштабів бізнесу та сфери діяльності, маркетингова стратегія допомагає сформувати систему цілей та заходів щодо майбутніх ринкових перспектив економічного суб'єкта.

Зокрема, поступ до індустрії 5.0: синергія зі штучним інтелектом, максимальне використання цифрових технологій та каналів комунікацій, формує потребу в нових управлінських компетентностях для реалізації стратегії маркетингу. Базові характеристики стратегій маркетингу дають змогу визначити передумови для реалізації цілей та завдань диджитал-маркетингу.

Так, компаративістика наукових джерел [1–4; 5; 7; 10–17] дає підстави систематизувати стратегії маркетингу, які визначають пріоритетні напрями розвитку суб'єкта на ринку у контексті визначення місії, формування глобальної стратегії, розроблення портфельних, функціональних та конкурентних стратегій, обґрунтування маркетингового інструментарію (рис. 1).



Рис. 1. Систематизація стратегій маркетингу економічного суб'єкта

Джерело: узагальнено авторами за [11].

Якщо на етапі визначення місії закладаються корпоративні цінності та цілі, то глобальні стратегії орієнтують на освоєння географічного або споживчого ринку: локального, міжнародного, світового. У свою чергу, ділові стратегії допомагають ефективно вибудовувати бізнес-менеджмент і налагодити роботу маркетингової служби, визначити тип взаємин суб'єкта ресторанного бізнесу із зовнішнім середовищем, оптимально розподілити обмежені економічні ресурси, сформувати унікальні організаційні компетентності.

На етапі стратегічного планування відбувається розроблення функціональних та інструментальних стратегій маркетингу. Функціональна стратегія необхідна для кожного бренду, а іноді навіть для кожного структурного підрозділу. В свою чергу, інструментальні стратегії, що спираються на персоналізацію інструментів впливу на споживачів і стимулювання продажів, мають такі структурні елементи, як: рекламні кампанії; методи стимулювання збуту; інструментарій пропаганди; засоби формування лояльності тощо [9]. Фокусом уваги в ресторанному бізнесі мають бути інструментальні стратегії, які в своєму арсеналі використовують диджитал-технології, що формують маркетингові комунікації та впливають на зростання продажів, охоплення цільової

аудиторії, лояльності клієнтів. Зазначені стратегічні напрями діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу можуть бути реалізовані як на власних, так і на партнерських цифрових комунікаційних платформах (рис. 2).

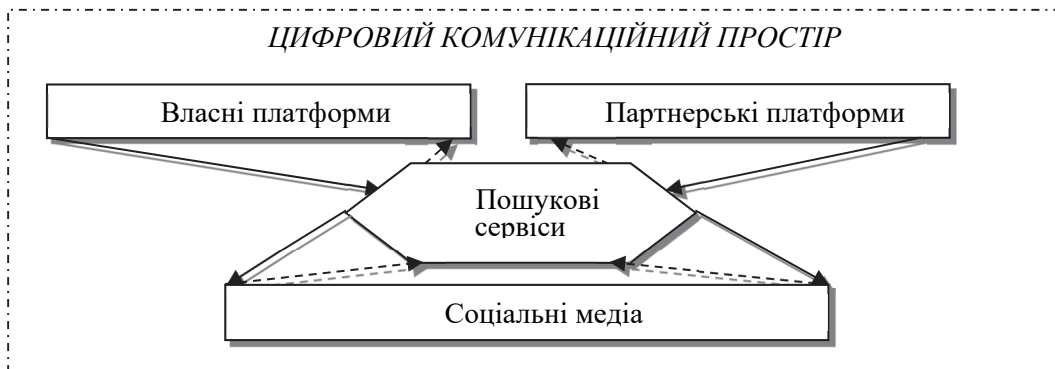


Рис. 2. Цифрові платформи маркетингових комунікацій суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка.

Власні цифрові платформи включають сайт (брендбук) ресторану, власний блог, сторінки в соціальних мережах, мобільний додаток, месенджери. Партнерські платформи представлені дистрибуторами, маркетплейсами, геймплейсами, блогерами та байерами, переважно в соціальних мережах. Цифрові платформи взаємодіють та інтегруються у пошукових сервісах та хмарах [18] (табл. 1).

Таблиця 1

Пул партнерських цифрових платформ для ресторанного бізнесу

Потенційні партнери	Канал/взаємодія	Комунікаційна платформа
Дистрибутори	Пошуковики, сайти і соціальні сторінки партнерів, цифрові портали тощо	Геокарта Google, Google Adds, Merezha, Proriat Hospitality Partners, Proriat Real Estate, Proriat Franchise Development, Forech, Gastronoma.net
Маркетплейси	Dark kitchen і cloud kitchen, IoT	Glovo, Rocket; Bolt Food; Raketakitchen.in.ua; Eda.ua; Portion.com.ua; Pokupon.ua; Superdeal.ua; Skidochnik.com.ua тощо
Геймплейси	Гейміфікація сайту, мобільних додатків	Google Play; App Store, Game Labs; Zeptolab; VooDoo; Ketchapp Apps тощо
Блогери	Створення контентів, реклама закладу, подій, заходів тощо	Соціальні мережі: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Snapchat, Twitter, Viber, Telegram тощо
Байери		

Джерело: розроблено авторами за [10; 18; 20-26].

У цифровому просторі конкурентна боротьба нівелюється, створюючи середовище "блакитного океану" [26], де формуються можливості для зростання й отримання прибутку не через якість послуг, а шляхом використання переваг цифровізації. Тому стратегічне позиціонування та комунікації на цифровому ринку ресторанних послуг

є актуальним. Адже, з погляду конкурентоспроможності, ефективними є не ті суб'єкти, що мають якісні та кількісні переваги в ресторанному сервісі, а ті, що найшвидше почали використовувати ключові характеристики цифрових інновацій (швидкість, персоналізація, гнучкість, керованість, глобальність, вартість). З цих позицій, стратегії диджитал-маркетингу окреслюють основні напрями маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу з використанням цифрових технологій та інструментарію, дають змогу побудувати оптимальний план діяльності для досягнення цілей суб'єкта засобами цифрового маркетингу для просування на ринок, сегментації споживачів та сфокусованого впливу на цільові сегменти, управління лояльністю та поведінкою споживачів через позиціонування бізнесу, товару та бренду. Тому диджитал-стратегії маркетингу мають пріоритетні перспективи до застосування для досягнення ринкової унікальності та лідерства.

Таким чином, *стратегії диджитал-маркетингу спрямовані як на розвиток сайту та інших цифрових каналів комунікації (інтегрованих, приєднаних, соціальних-медіа, мобільних додатків тощо), так і на сегментування споживачів та диверсифікацію послуг з метою задоволення потреб кожного зі споживчих сегментів.*

Як будь-яка стратегія, диджитал-стратегія спирається на систему цілей, інструментів, комунікаторів, ключових метрик та управлінських дій, які формують її методологію (рис. 3).

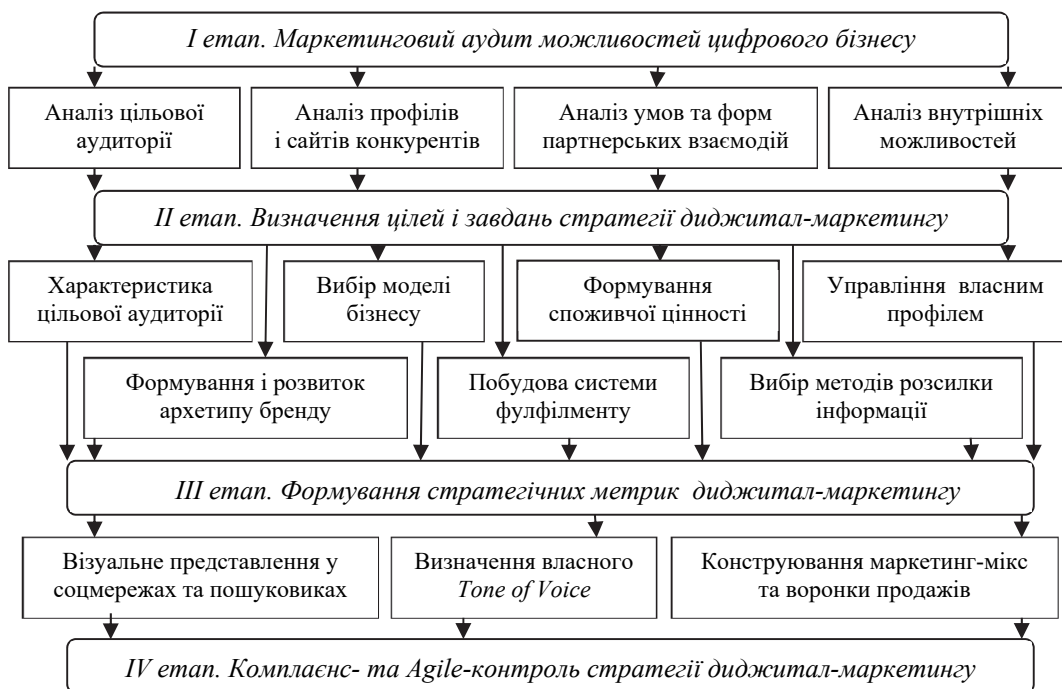


Рис. 3. Послідовність розроблення стратегій диджитал-маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз цільової аудиторії передбачає визначення профілів інтернет-споживачів у контексті їх інтересів, цінностей, потреб, переваг тощо (зокрема, які заходять на сайт та виконують певні дії). Інформація про споживачів дає змогу їх сегментувати та відповідно до їх потреб диверсифікувати пропозицію (меню, ціни). Реалізація стратегії базуватиметься на виявленні "точок впливу" на споживачів для створення архетипу бренду (поведінкові програми, які формуються на основі моделей поведінки і манери спілкування з клієнтами [27]) та виборі способів дієвої комунікації – *Tone of Voice* [28]. Загалом, у цифровому середовищі формується концептуальний віртуальний образ ресторану, що абсорбує цінності клієнтів, компонує їх, узгоджує з можливостями, потенціалом та організаційними компетентностями суб'єкта ресторанного бізнесу та транслює споживачеві через створення ресторанного продукту і надання сервісу, принципи продажу та особливості комунікацій з аудиторією.

Для визначення змісту стратегій диджитал-маркетингу важливо аналізувати типи клієнтів, що здійснюють оффлайн та онлайн замовлення (рис. 4).

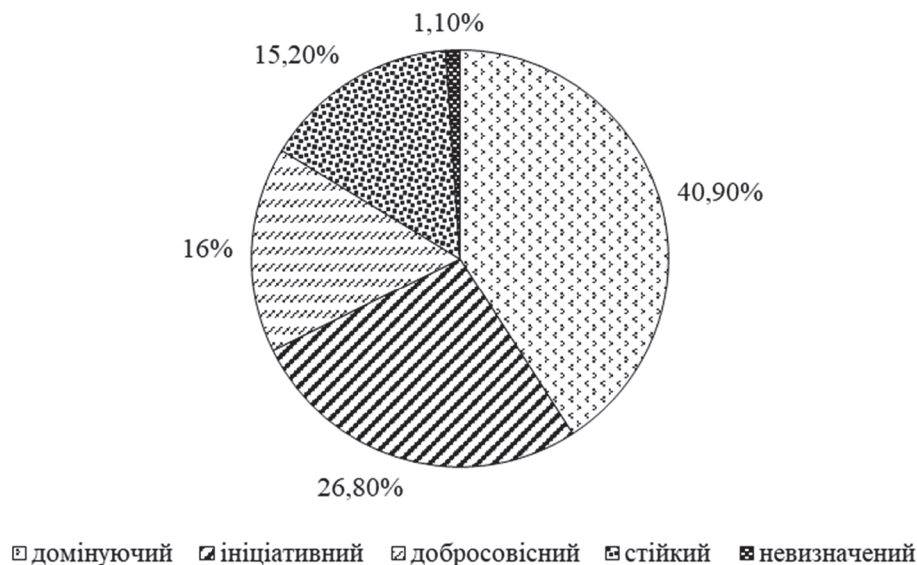


Рис. 4. Типізація споживачів ресторанних послуг

Джерело: розроблено авторами за результатами опитування на https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF31dLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses

Кожен *тип клієнтів* потребує персональної диджитал-стратегії, так як не лише надає перевагу певному формату сервісу та типу ресторанного продукту, а й потребує різних маркетингових технологій для комунікацій. Типізація споживачів ресторанних послуг сприятиме розробленню концепції позиціонування ресторану у цифровому середовищі у фреймі обраної диджитал-стратегії.

Домінуючий тип клієнта (має власні смакові переваги, самостійно здійснює вибір) у респондентній вибірці споживачів ресторанних послуг суттєво переважає. Цей споживчий сегмент у власному профілі передбачає використання традиційних назв у стравах меню, традиційних каналів комунікацій та засобів реклами. Згідно з аналітичними дослідженнями, значною у ресторанному бізнесі є частка *ініціативних* клієнтів (дослідників гастрономічних смаків та інноваційних продуктів), тому в меню для них важливо візуалізувати нові позиції та акцентувати увагу на гастрономічних експериментах; зазначений сегмент віддає перевагу інноваційним цифровим каналам маркетингу. Тренди здорового харчування демонструє частка *добросовісних* клієнтів, для стимулювання попиту яких важливо окремо забезпечувати технічні можливості для вибору таких страв на сайті/профілі ресторану. Для забезпечення попиту *стійких* клієнтів – тих, які обирають ресторанні послуги за рекомендаціями, "за компанію", варто звернути увагу на опрацювання відгуків, формування пропозицій "комбо" як окремого інструменту адміністрування операційних процесів.

Tone of Voice ресторану в рамках стратегії диджитал-маркетингу варто формувати як механізм посилення лояльності через мобільний додаток та формування пулу активних підписників на сторінки в соціальних мережах. Це можливо реалізувати завдяки використанню технологій гейміфікації, що сприяють залученню й утриманню клієнтів через спільні активності, де накопичуються бонуси та акційні пропозиції, певні донати тощо. Так, оцінювання цифрових можливостей мобільних додатків показало такі результати (рис. 5).

У вас є мобільні пропозиції ресторанів на вашому телефоні?

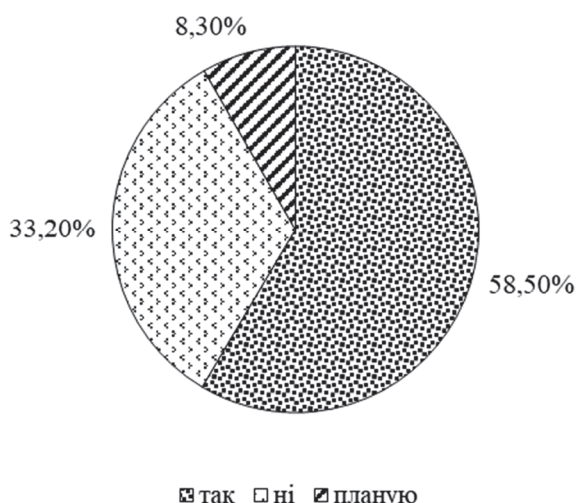


Рис. 5. Популярність цифрових додатків ресторанів

Джерело: власна розробка за результатами опитування на https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyzvtvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses

Таким чином, ніша диджитал-маркетингу для освоєння суб'єктами ресторанного бізнесу очевидно є стратегічним завданням, що надасть додаткові конкурентні переваги та ринкові можливості. Як видно з *рис. 6*, гейміфікація має спиратись на мотиви споживачів для стимулювання їх до встановлення та використання додатків.

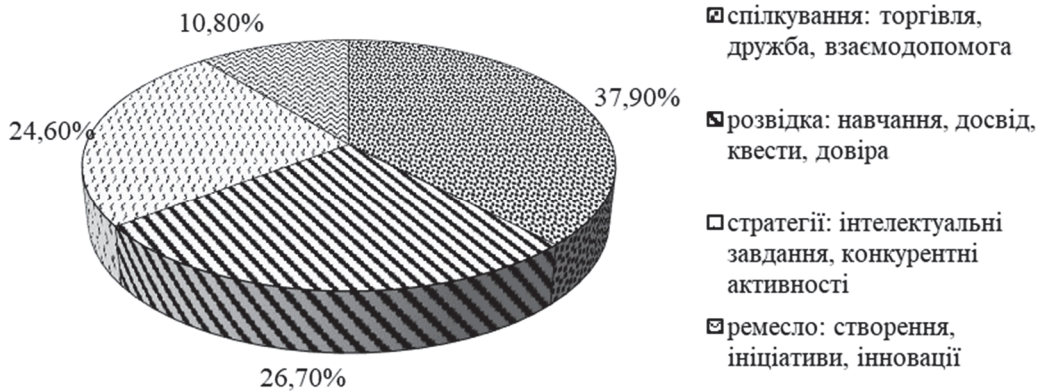


Рис. 6. Мотиви споживачів ресторанів до використання мобільних додатків

Джерело: розроблено авторами за результатами опитування на https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses

У свою чергу, аналіз профілів конкурентів дає змогу оцінити контент і сніппет сайтів і сторінок ресторанів у соціальних мережах, виявити тренди, тенденції та їх особливості ресторанного бізнесу у цифровому просторі.

Водночас, аналіз умов та форм партнерських відносин ідентифікує найбільш вигідних та ефективних стейкхолдерів, що сприятимуть оптимізації витрат операційної діяльності та збуту, просуванню ресторану тощо, а також забезпечать розвиток бренду, посилять його репутацію. Тому в реалізації диджитал-стратегій важливим завданням є формування системи фулфілменту – *комплексу клієнтоорієнтованих бізнес-операцій, що виконуються як частина програми стимулювання продажів, які забезпечують онлайн-продажі та дистрибуцію ресторанних послуг* [29].

Для комунікацій споживача з суб'єктом ресторанного бізнесу формується такий фулфілмент [24; 29; 30]:

прямий, коли клієнт самостійно звертається в службу замовлень ресторану чи на його власну цифрову платформу;

непрямий повний, коли клієнт за допомогою мобільного додатку маркетплейса/дистрибутора (або через сайт) замовляє й оплачує ресторанний продукт;

непрямий частковий, коли пропозиція ресторану включена у програму гастротуру певної туристичної компанії, програму лояльності дистрибуторів тощо;

непрямий дотичний має такі варіації: по-перше, коли клієнт через пошукову систему здійснює пошук та вибір ресторану, оцінює доцільність його відвідування через діагностику відгуків відвідувачів та лідерів думок (блогерів, експертів чи байерів); по-друге, використовує сертифікат/купон на знижку з маркетплейсу; по-третє, за геокартою шукає ресторан за визначеними ознаками чи параметрами.

Важливим етапом у формуванні та реалізації стратегій диджитал-маркетингу є комплаєнс- та *Agile*-контроль. Якщо комплаєнс-контроль покликаний відслідковувати активні дії учасників процесів продажів ресторанного продукту відповідно до законодавства, цілями та цінностями суб'єкта ресторанного бізнесу, то *Agile*-контроль – це передусім корекція стратегій диджитал-маркетингу шляхом оцінювання обсягів і якості бізнес-процесів відповідно до рівня цінностей та потреб клієнта [31], зокрема швидкість фідбеку та ефективності роботи з рекламціями. *Agile*-контроль доцільно здійснювати згідно з ключовими метриками результативності диджитал-маркетингу [32]: показник клікабельності (*CTR*), кількість зацікавлених користувачів (*CTI*), ціна за установку (*CPI*), плата за дію (*CPA*), пожиттєва цінність користувача (*LTV*).

Так, показник клікабельності (*CTR – click-through rate*) демонструє кількість кліків та переглядів реклами ресторану. Постійний моніторинг *CTR* визначає привабливість контенту сайту/профілю/блогу для споживчої аудиторії та створює релевантність використання пошукових систем, тому варто стратегічно оцінювати оплату за клік на цифрових платформах. Кількість зацікавлених користувачів (*CTI – click-to-interest*) розраховується як співвідношення кількості повторних відвідувань (постійних клієнтів) до кількості кліків та відображає ефективність роботи зі споживачами, дієвість програм лояльності, якість сервісу, стан *ASO* та його технічну імплементацію, релевантність аудиторії, швидкість роботи сайту, мобільних додатків тощо. Метрика *CPI (cost per install, ціна за установку)* ідентифікує модель ціноутворення в цифровому (мобільному) маркетингу, при якій оплата за створення додатку (або його ефективність) та наповнення контентом визначається, виходячи з вартості однієї установки мобільного додатка. На відміну від *CPI*, метрика *CPA (cost per action, плата за дію)* показує плату за дію лише при залученні якісних користувачів. При цьому конверсією може бути придбання, передплата, бронювання, оновлення до облікового запису або онлайн-покупка тощо. Важливою метрикою для дослідження ефективності стратегій диджитал-маркетингу є оцінювання показника пожиттєвої цінності (*LTV – life-time value*), так як він вимірює прибуток (дохід) від клієнта протягом усього життєвого циклу. Оперування цим показником фіксує витрати на залучення клієнта в межах оптимального рівня та розкриває особливості поведінки та активності клієнта в динаміці, надає менеджменту цінні інсайти, як утримати клієнта. В економіці оцінювання мобільних додатків цей показник

є найважливішим для вимірювання стратегічної результативності цифрового маркетингу [32]. Розрахунок показника позитивної цінності (*LTV*) дає змогу прогнозувати динаміку та рівень зростання прибутку, оперуючи даними про замовлення клієнтів, їх моделі поведінки та особливості цифрового контенту ресторану, а також створювати фінансові передумови для управління споживчою лояльністю в ресторанному бізнесі.

Досягнення цілей цифрового маркетингу передбачає компіляцію традиційних маркетингових стратегій та застосування гнучких моделей стратегічної поведінки для суб'єктів бізнесу. Систематизація практик функціонування закладів ресторанного бізнесу в умовах війни надала можливість виокремити такі формати умов його ведення: бізнес у відносно безпечній зоні, на тимчасово окупованій території, зруйнований. Залежно від впливу військових дій на ринок ресторанних послуг та індивідуальні умови діяльності суб'єкта запропоновано такі види стратегічних дій диджитал-маркетингу (рис. 7).

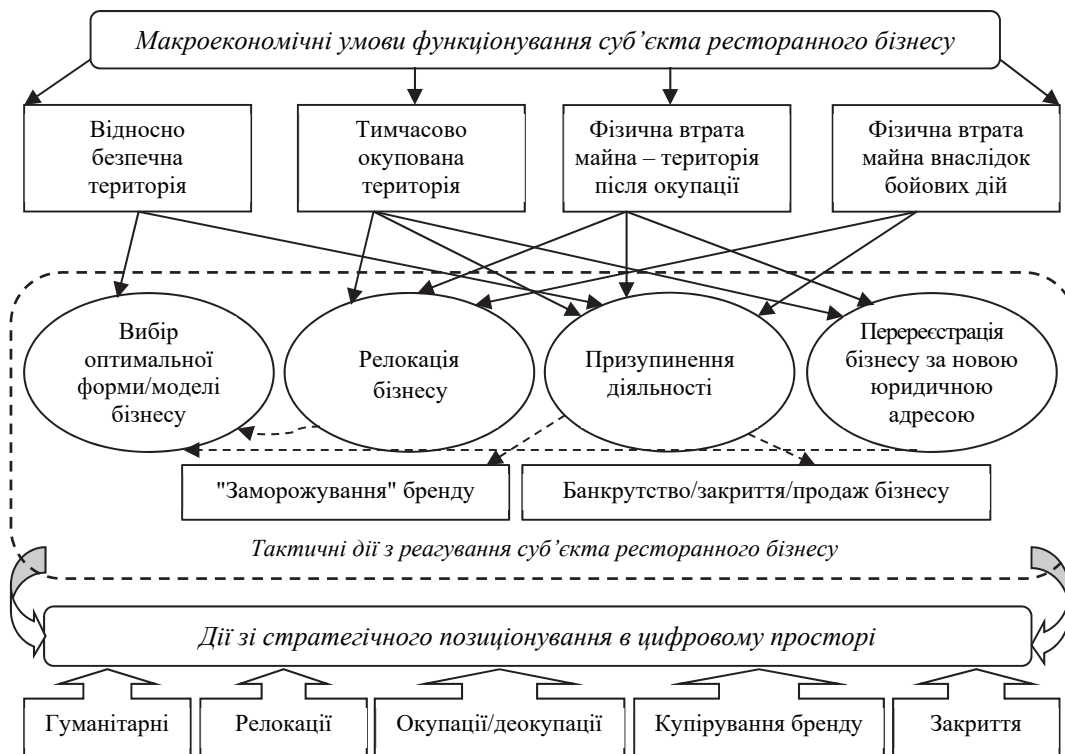


Рис. 7. План дій суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій

Джерело: розроблено авторами.

Гуманітарні стратегічні маневри позиціонування ресторану спрямовані на безоплатну підтримку соціальної та військової сфери через забезпечення продуктами харчування та безпосередньо готовими стравами на окупованих територіях та регіонах, які звільнено після окупації. Фінансовим джерелом діяльності є заощадження, власні ресурси, кошти благодійних фондів та організацій, збір матеріальних та фінансових

ресурсів через інтернет-канали. Так, гуманітарну стратегію підтримали мережі ресторанів *Gastro Family*, "Холдинг емоцій *!FEST*" (м. Львів), *First Line Group* (м. Київ), "Ресторани Савви Лібкіна" (м. Одеса), *Tarantino Family* та ін. [24]. Стратегію релокації застосовують суб'єкти ресторанного бізнесу, що перенесли свої організаційні формати і бізнес на території відносної безпеки [33]. Щодо роботи в окупації, то заклади, в основному, обрали стратегію деокупації, яка спрямована на тимчасове закриття бізнесу та виведення активів. Стратегічні маневри з купірування бренду передбачають захист бренду від репутаційних і фінансових втрат, зокрема в частині співпраці з бенефіціарами країни-агресора. Стратегічна поведінка суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій повинна транслюватись через цифрові платформи, що створює умови швидкого реагування і комунікацій для споживачів, партнерів по бізнесу, інших стейкхолдерів, суспільства загалом та сприяє формуванню позитивного іміджу та розвитку бренду. Це забезпечить у майбутньому покриття фінансових втрат за рахунок отримання репутаційних вигод.

Виходячи з того, що будь-яка стратегія, у т.ч. диджитал-маркетингу, не буде реалізована за відсутності підтримки з боку менеджменту та персоналу через формування чіткої програми дій, запропоновано механізм реалізації стратегій диджитал-маркетингу, який презентовано у вигляді моделі (табл. 2), що забезпечить розподіл та конвергенцію функцій (повноважень), бізнес-процесів (діяльності), ресурсів та відповідальності в межах діяльності економічного суб'єкта.

Таблиця 2

Механізм реалізації стратегій диджитал-маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу

Етап (функція)	Зміст етапу (бізнес-процес)	Конкретизація завдання	Зона відповідальності
Комунікація	Ознайомлення працівників із змістом стратегії та системою цілей	Доведення інформації щодо змісту стратегії усьому персоналу економічного суб'єкта	Лінійні та функціональні керівники; маркетинговий менеджмент
Організування	Реінжиніринг організаційного дизайну	Розподіл та перерозподіл ресурсів, повноважень, прав та відповідальності; якщо необхідно, перепроєктування організаційної структури	Лінійні керівники, узгодження з HR-менеджментом
Планування	Розроблення операційних планів та фінансових бюджетів кожного підрозділу для реалізації стратегії	Форсайт фінансових та економічних показників, встановлення термінів реалізації завдань, відповідальних за досягнення ключових показників результативності	Лінійні та функціональні керівники, узгодження з фінансовим та маркетинговим менеджментом
Мотивування	Розроблення системи мотивування	Розроблення механізму стимулювання працівників за досягнення ключових показників результативності	Лінійні керівники, узгодження з HR-менеджментом

Етап (функція)	Зміст етапу (бізнес-процес)	Конкретизація завдання	Зона відповідальності
Декомпонування	Узгодження програм, дій та відповідальності в межах реалізації стратегії	Узгодження часового горизонту (розподілу в часі завдань) та загальних показників результативності (узагальнення отриманих результатів) реалізації стратегії на періоди	Маркетинговий менеджмент
Контроль та аудит	Перевірка ключових показників результативності, корегування стратегії, постановка нових цілей	Розроблення спеціальних показників (ключових) для програми кожного підрозділу, їх визначення та корегування	Лінійні та функціональні керівники; маркетинговий менеджмент

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, формування та реалізація стратегій диджитал-маркетингу створює передумови для отримання стійких конкурентних переваг (зайняття ніші "блакитного океану" в бізнесі) через використання цифрових можливостей (сайти, мобільні додатки, пошукові системи, партнерські цифрові платформи, соціальні медіа тощо), що дає змогу адаптувати систему бізнес-процесів та отримати лідерство на ринку у довготривалій перспективі.

Висновки. В умовах структурно-функціональних змін та глобальних кризових викликів, які обумовлені повномасштабною війною та глобальними пандемічними локдаунами, ефективність розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу та їх адаптація у ринковому просторі забезпечується шляхом реалізації ринкових цілей та формування дієвих стратегій маркетингу. При цьому цифровий маркетинг здатний сформував новий вектор розвитку та суттєво прискорити динамічне зростання бізнесу шляхом використанням ключових переваг цифрових інновацій (швидкість, персоналізація, гнучкість, керованість, глобальність, вартість). Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта бізнесу з використанням цифрових технологій та інструментарію може бути ефективним, коли воно здійснюється на системній основі з теоретичним та методологічним обґрунтуванням засад диджитал-стратегування.

Диджитал-стратегії маркетингу мають пріоритетні перспективи до застосування для досягнення ринкової унікальності та лідерства засобами цифрового маркетингу. За результатами виконаних досліджень методологію формування та реалізації диджитал-стратегій маркетингу презентовано за чотирма комплементарними та взаємодоповнюючими бізнес-процесами: маркетинговий аудит можливостей цифрового бізнесу, визначення цілей і завдань стратегії диджитал-маркетингу, формування стратегічних метрик диджитал-маркетингу, комплаєнс- та *Agile*-контроль стратегій диджитал-маркетингу. Доведено, що для оцінювання реалізації стратегії диджитал-маркетингу необхідно використовувати ключові метрики результативності диджитал-маркетингу: показник клікабельності (*CTR*), кількість зацікавлених користувачів (*CTI*), ціна за установку (*CPI*), плата за дію (*CPA*), пожиттєва цінність користувача (*LTV*).

Систематизація практик функціонування ресторанного бізнесу дала змогу здійснити компіляцію диджитал-стратегій маркетингу, спрогнозувати їх вектор та результати трансформації в умовах військових дій.

Висока ефективність диджитал-стратегій маркетингу забезпечить просування на ринок суб'єкта ресторанного бізнесу через формування конкурентоспроможних ресторанних послуг та сфокусований вплив на цільові споживчі сегменти засобами цифрового маркетингу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є прогнозування ефективності реалізації диджитал-стратегій маркетингу за різними цифровими технологіями та інструментами.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Echeberria L. A. (2020). Digital Transformation Strategy Framework. A Digital Framework for Industry 4.0, 103-141. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5_5
2. Мазаракі А. А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств. *Бізнес-інформ* (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, getCITED). 2013. № 7. С. 299-308.
3. Dragomir R., & Andronie M. (2017). Strategies in digital marketing. *Procedia of Economics and Business Administration*. <https://doi.org/10.26458/v4.i1.14>
4. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 346-351. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351>
5. Drummond C., O'Toole T., McGrath H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 54. Is. 6. P. 1247-1280. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0183>
6. Савицька Н, Михайлова В. та ін. Конвент-маркетинг: стратегія і тактика. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 6. С. 45-51.
7. Özoğlu, B., & Topal, A. (2019). Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*, 375-400. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18
8. Корсар О., Ведмідь Н. Диджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
9. Разумов Д. (2019). Стратегічний маркетинг. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing>
10. Ikwundu A. G. (2021). Influencing Customer Perception in a Restaurant Business through Auditory/Music Marketing Strategies. *Journal of Marketing and Consumer Research*. <https://doi.org/10.7176/jmcr/82-02>

11. *Marketer.ua* (2021). Що таке маркетингова стратегія і до чого тут кіт Шредингера. URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-strategy-and-schrodinger-s-cat>
12. Mogilko M. D. Digital marketing strategy. *Business Strategies*. 2016. № 5. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2016-5-5>
13. Stevenson S. C. (2013). 92 Strategies for Marketing Planned Gifts. Wiley; 2013. Apr 23; 4-47. Available from: <http://doi.org/10.1002/9781118703847.ch1>
14. Wonseok, Seo, Wildes, Vivienne J., & Demicco, Fred J. (2001): Understanding Mature Customers in the Restaurant Business. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4, 81-98. https://doi.org/10.1300/j061v04n03_04
15. Абрамович І. А. Стратегія маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. Ч. 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/14.pdf
16. Міщук А. А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2 (26). С. 121-131. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4785>
17. Угоднікова О., Соколенко А. Цифрові технології публічного маркетингу у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства. *Наукові інновації та передові технології* 2022. № 1 (3). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-13-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-13-20)
18. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko A. (2022). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)
19. Bovsh L., Rasulova A., Нопкало L. (2021). Digital marketing of hotel business entities. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*. Р. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 316 p. P. 64-81.
20. *Forech.kiev.ua* (2021). Список учасників Forech.2021. URL: <https://www.forech.kiev.ua/spysok-uchasnykiv-forech-2021>
21. *Futurenow*. Найпопулярніші мережі світу і України (2019 р.). <https://futurenow.com.ua/21-najpopulyarnishyh-sotsialnyh-merezh-svitu-ta-rejtyng-ukrayiny> (дата звернення: 01.07.2022).
22. Gershon R. A. (2014). Digital Media, Electronic Commerce, and Business Model Innovation. Policy and Marketing Strategies for Digital Media, April 16, p. 202-217. <https://doi.org/10.4324/9781315794303-14>
23. *Proriat-franchise* (2021). Постачальники для HoReCa. URL: <https://proriat-franchise.com/uk/listing/postachalniki-dlya-horeca>
24. Друзюк Я. (2021). Що таке "темні" і "хмарні" кухні та як вони змінюють доставку їжі. Досвід *Glovo, Rocket і Mimoso*. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/309915-dostavka-dark-kitchen-cloud-kitchen-glovo-raketa-kitaika-mimosa-brooklyn-pizza>
25. Друзюк Я. (2022). Це українські ресторани, які годують ЗСУ і тероборону. Розповідаємо, як їх підтримати (оновлюється). URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022>
26. Kim W. C., & Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Boston: Harvard Business School Press*. URL: <https://helenescott.com/wpcontent/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf>
27. Прохоренко М. (2020). Теорія Юнга: 12 архетипів брендів та їхні особливості. URL: <https://1-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetipiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti>
28. Гурчунова Є. (2022). Tone of voice – що це таке: приклади і яким повинен бути голос бренду. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/tone-of-voice-shcho-tse-take-pryklady-i-yakym-povynen-buty-holos-brendu>

29. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. №1. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426>
30. *Merezha*. Онлайн платформа експертних рішень. URL: <https://www.merezha.ua> (дата звернення: 01.07.2022).
31. Демченко І. (2021). Контроль в традиційному проектному менеджменті vs контроль в Agile. URL: <https://iampm.club/blog/kontrol-v-tradiczionnom-proektnom-menedzhmente-vs-kontrol-v-agile>
32. Marketer.ua (2022). Топ-5 метрик маркетингу для мобільних додатків. URL: <https://marketer.ua/ua/top-5-mobile-app-marketing-metrics>
33. *Finance*.ua. (2022). Релокація бізнесу на захід України: топ-регіонів, куди найбільше переїжджають. URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-na-zahidnu-ukrainu-top-rehioniv-kudy-naybil-she-pereizhdzhayut>

REFERENCES

1. Echeberria L. A. (2020). Digital Transformation Strategy Framework. A Digital Framework for Industry 4.0, 103-141. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5_5 [in English].
2. Mazaraki, A. A., & Bosovs'ka, M. V. (2013). Teoretychni ta metodologichni zasady formuvannja integracijnoi' strategii' pidprijemstv [Theoretical and methodological foundations of the formation of the integration strategy of enterprises]. *Biznes-inform – Business Inform* (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, RYNC, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, getCITED), 7, 299-308 [in Ukrainian].
3. Dragomir, R., & Andronie, M. (2017). Strategies in digital marketing. *Procedia of Economics and Business Administration*. <https://doi.org/10.26458/v4.i1.14> [in English].
4. Chemorda, P. O., & Vasjutkina, N. V. (2021). Suchasni pidhody do formuvannja strategii' marketyngu social'nyh media [Modern approaches to formation of a social media marketing strategy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 346-351. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351> [in Ukrainian].
5. Drummond, C., O'Toole, T., & McGrath, H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 54. Is. 6, (pp. 1247-1280). <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0183> [in English].
6. Savyc'ka, N., Myhajlova V. et al. (2018). Konvent-marketynng: strategija i taktyka [Convention marketing: strategy and tactics]. *Marketynng v Ukrai'ni – Marketing in Ukraine*, 6, 45-51 [in Ukrainian].
7. Özoğlu, B., & Topal, A. (2019). Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*, 375-400. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18 [in English].
8. Korsar, O., & Vedmid', N. (2021). Dydzhital-marketynng sub'jektiv restorannogo biznesu [Digital marketing of restaurant business entities]. *Naukovi praci Mizhregional'noi' akademii' upravlinnja personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 2 (61). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5> [in English].
9. Razumov, D. (2019). Strategichnyj marketynng [Strategic marketing]. <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing> [in English].
10. *Ikwundu, A. G.* (2021). Influencing Customer Perception in a Restaurant Business through Auditory/Music Marketing Strategies. *Journal of Marketing and Consumer Research*. <https://doi.org/10.7176/jmcr/82-02> [in English].

11. *Marketer.ua* (2021). Shho take marketyngova strategija i do chogo tut kit Shredingera. <https://marketer.ua/ua/marketing-strategy-and-schrodinger-s-cat> [in English].
12. Mogilko, M. D. (2016). Digital marketing strategy. *Business Strategies*, 5. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2016-5-5> [in Ukrainian].
13. Stevenson S. C. (2013). 92 Strategies for Marketing Planned Gifts. Wiley; 2013. Apr 23; 4-47. Available from: <http://doi.org/10.1002/9781118703847.ch1> [in English].
14. Wonseok, Seo, Wildes, Vivienne J., & Demicco, Fred J. (2001): Understanding Mature Customers in the Restaurant Business. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4, 81-98. https://doi.org/10.1300/j061v04n03_04 [in English].
15. Abramovych I. A. Strategija marketyngu. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu*. 2016. Vyp. 21. Ch. 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/14.pdf [in Ukrainian].
16. Mishhuk A. A. Instrumental'ni strategii' marketyngu zakladu ohorony zdorov'ja. *Ekonomika i organizacija upravlinnja*. 2017. № 2 (26). S. 121-131. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4785> [in Ukrainian].
17. Ugodnikova O., Sokolenko A. Cyfrovi tehnologii' publicznego marketyngu u sferi turyzmu ta gotel'no-restorannogo gospodarstva. *Naukovi innovacii' ta peredovi tehnologii'* 2022. № 1 (3). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-13-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-13-20) [in Ukrainian].
18. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko, A. (2022). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05) [in English].
19. Bovsh, L., Rasulova, A., & Hopkalo, L. (2021). Digital marketing of hotel business entities. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*. P. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing [in English].
20. *Forech.kiev.ua* (2021). Spysok uchasykiv Forech. 2021 [List of participants Forech. 2021]. <https://www.forech.kiev.ua/spysok-uchasykiv-forech-2021> [in English].
21. *Futurenow* (2019). Najpopuljarnishi merezhi svitu i Ukrai'ny [The most popular networks of the world and Ukraine]. <https://futurenow.com.ua/21-najpopuljarnishyh-sotsialnyh-merezh-svitu-ta-rejtyng-ukrayiny> (data zvernennja: 01.07.2022) [in English].
22. Gershon, R. A. (2014). Digital Media, Electronic Commerce, and Business Model Innovation. Policy and Marketing Strategies for Digital Media, April 16 <https://doi.org/10.4324/9781315794303-14> [in English].
23. *Proriat-franchise* (2021). Postachal'nyky dlja HoReCa [Suppliers for HoReCa]. <https://proriat-franchise.com/uk/listing/postachalniki-dlya-horeca> [in English].
24. Druzjuk, Ja. (2021). Shho take "temni" i "hmarni" kuhni ta jak vony zminjujut' dostavku i'zhi. Dosvid *Glovo, Rocket i Mimosa* [What are "dark" and "cloud" kitchens and how they are changing food delivery. Experience *Glovo, Rocket and Mimosa*]. <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/309915-dostavka-dark-kitchen-cloud-kitchen-glovo-raketa-kitaika-mimosa-brooklyn-pizza> [in Ukrainian].
25. Druzjuk, Ja. (2022). Ce ukrai'ns'ki restorany, jaki godujut' ZSU i teroboronu. Rozpovidajemo, jak i'h pidtrymaty (onovljujet'sja) [These are Ukrainian restaurants that prepare food for the Armed Forces of Ukraine and the territorial defense. We inform how to support them (updated)]. <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022> [in Ukrainian].
26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Boston: Harvard Business School Press*. <https://helenescott.com/wpcontent/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf> [in English].
27. Prohorenko, M. (2020). Teorija Junga: 12 arhetypiv brendiv ta i'hni osoblyvosti [Jung's theory: 12 brand archetypes and their characteristics]. <https://1-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetypiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti> [in Ukrainian].

28. Gurchunova, Je. (2022). Tone of voice – shho ce take: pryklady i jakym povynen buty golos brendu [What is it Tone of voice: examples and what should be the voice of the brand]. <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/tone-of-voice-shcho-tse-take-pryklady-i-yakym-povynen-buty-holos-brendu> [in Ukrainian].
29. Bovsh, L., Komarnic'kyj, I., & Pryhod'ko, O. (2022). Fulfilment cyfrovogo marketyngu u restorannomu biznesi [Fulfillment of digital marketing in the restaurant business]. *Restorannyj i gotel'nyj konsalting. Innovacii' – Restaurant and hotel consulting. Innovations*. Is. 5, 1. <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426> [in Ukrainian].
30. *Merezha*. Onlajn platforma ekspertnyh rishen' [Online platform of expert solutions]. <https://www.merezha.ua> (data zvernennja: 01.07.2022) [in Ukrainian].
31. Demchenko, I. (2021). Kontrol' v tradicionnom proektnom menedzhmente vs kontrol' v Agile [Control in traditional project management vs control in Agile]. <https://iampm.club/blog/kontrol-v-tradiczionnom-proektnom-menedzhmente-vs-kontrol-v-agile> [in Ukrainian].
32. Marketer.ua (2022). Top-5 metryk marketyngu dlja mobil'nyh dodatkov [Top 5 marketing metrics for mobile apps]. <https://marketer.ua/ua/top-5-mobile-app-marketing-metrics> [in Ukrainian].
33. *Finance.ua*. (2022). Relokacija biznesu na zahid Ukrai'ny: top-regioniv, kudy najbil'she pereizhdzhajut' [Relocation of business to the west of Ukraine: the top regions where most people move]. <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-na-zahidnu-ukrainu-top-rehioniv-kudy-naybil-she-pereizhdzhajut> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 06.07.2022.

Прийнято до друку 21.09.2022.

Опубліковано онлайн 26.10.2022.