УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

Допущено до захисту
«____» _____20__ р.
Завідувач кафедри *канд. екон. наук*
Нагернюк Д.В.
(вчене звання, науковий ступінь)
_____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу, 471 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Вікторія Вікторівна КУЧЕРЕНКО
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент
Інна **ПОВОРОЗНЮК**

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Кучеренко В. В.

1.Тема кваліфікаційної УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

керівник кваліфікаційної роботи Інна ПОВОРОЗНЮК, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___ .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретико-методичні засади культури обслуговування в ресторанному господарстві;
- проаналізувати стан та ефективність культури обслуговування в ресторані «BEN CHEF», м. Умань;
- розробити шляхи удосконалення культури обслуговування та підвищення якості послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Вікторія КУЧЕРЕНКО

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Інна ПОВОРОЗНЮК

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 69 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 55 сторінок основного тексту, в т.ч. таблиць –23, 2 – формули, список використаних джерел налічує 71 найменування.

Об'єктом дослідження є процес надання послуг у закладах ресторанного господарства та взаємодія персоналу з відвідувачами.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення культури обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення культури обслуговування в закладах ресторанного господарства для підвищення їхньої конкурентоспроможності та формування довгострокової лояльності клієнтів у сучасних ринкових умовах.

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні засади культури обслуговування у сфері гостинності. Розкрито сутність та ключові складові цього поняття, визначено вагому роль якісного сервісу у формуванні конкурентоспроможності закладу та підвищенні лояльності споживачів. Також здійснено аналіз сучасних тенденцій та світових стандартів якості, що домінують у ресторанному бізнесі.

Другий розділ містить практичний аналіз діяльності ресторану «Ben Chef». Наведено організаційно-економічну характеристику закладу, проведено оцінку діючих стандартів роботи персоналу та рівня якості сервісу. На основі соціологічних та маркетингових методів досліджено рівень задоволеності споживачів, що дозволило чітко виявити «проблемні зони» та слабкі місця в сервісній діяльності ресторану.

У третьому розділі запропоновано комплексні шляхи вдосконалення культури обслуговування. Розроблено інноваційні стандарти сервісу для впровадження у практику ресторану «Ben Chef», сформовано програму розвитку професійних компетенцій та нематеріальної й матеріальної мотивації персоналу.

Ключові слова: культура обслуговування, ресторанне господарство, якість сервісу, лояльність споживачів, стандарти обслуговування, конкурентоспроможність, мотивація персоналу.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаціна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів культури обслуговування в ресторанному господарстві як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності закладу та формування лояльності клієнтів. У роботі розкрито сутність сучасних світових стандартів сервісу та проаналізовано організаційно-економічну діяльність ресторану «Ben Chef». На основі проведеного оцінювання якості роботи персоналу та

дослідження задоволеності споживачів було виявлено проблемні зони в сервісній політиці закладу. За результатами аналізу розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних стандартів обслуговування, запропоновано програму підвищення професійних компетенцій та мотивації персоналу.

Ключові слова: культура обслуговування, ресторанне господарство, якість сервісу, лояльність споживачів, стандарти обслуговування, конкурентоспроможність, мотивація персоналу.

SUMMARY

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the culture of service in the restaurant industry as a key factor in ensuring the competitiveness of the institution and the formation of customer loyalty. The work reveals the essence of modern global service standards and analyzes the organizational and economic activity of the «Ben Chef» restaurant. On the basis of the conducted assessment of the quality of the staff's work and the study of consumer satisfaction, problem areas in the service policy of the institution were identified. Based on the results of the analysis, practical recommendations for the implementation of innovative service standards were developed, a program for improving professional competencies and staff motivation was proposed.

Key words: service culture, restaurant industry, service quality, consumer loyalty, service standards, competitiveness, staff motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП……...7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ……...10

1.1. Сутність та складові поняття «культура обслуговування» у сфері гостинності……..…….. 10

1.2. Роль сервісу у формуванні конкурентоспроможності та лояльності споживачів……..14

1.3. Сучасні тенденції та світові стандарти якості обслуговування в ресторанному бізнесі…….20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «BEN CHEF», М. УМАНЬ…….26

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу ресторанного господарства……...26

2.2. Дослідження діючих стандартів та оцінка рівня якості обслуговування персоналом…….31

2.3. Аналіз задоволеності споживачів та виявлення проблемних зон у сервісній діяльності……..….35

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ……40

3.1. Розробка та впровадження інноваційних стандартів обслуговування…… 40

3.2. Програма розвитку професійних компетенцій та мотивації персоналу……48

3.3. Обґрунтування стратегічної та сервісної ефективності запропонованих заходів…….....52

ВИСНОВКИ……57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...60

ВСТУП

Сучасний стан розвитку ресторанного бізнесу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та постійною зміною споживчих переваг. У ситуації, коли технічні характеристики страв та цінова політика закладів стають дедалі подібнішими, головною конкурентною перевагою стає культура обслуговування. Саме вона формує емоційний зв'язок із клієнтом, забезпечує його лояльність та створює унікальний імідж бренду.

Удосконалення культури обслуговування сьогодні виходить за межі простого дотримання етикету. Воно охоплює впровадження інноваційних технологій, розвиток soft skills персоналу, створення безбар'єрного середовища та індивідуалізацію сервісу. Враховуючи виклики сучасності, пошук нових підходів до підвищення якості сервісу є критично важливим для виживання та масштабування закладів ресторанного господарства.

Водночас, процес удосконалення культури обслуговування стикається з низкою об'єктивних перешкод, серед яких – висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих фахівців та складність стандартизації «емоційного сервісу». У постіндустріальну епоху споживач очікує від ресторану не лише якісної їжі, а й цілісного досвіду, де кожен контакт із персоналом або цифровим інтерфейсом закладу має бути бездоганним. Це зумовлює необхідність переходу від трансакційної моделі обслуговування («замовлення – оплата») до відносинної, що базується на передбаченні потреб гостя.

Питання теорії та практики ресторанного сервісу перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Теоретичні засади гостинності закладені у працях О. О. Конотопцевої, Г. Б. Муніна та Н. І. П'ятницької. Інноваційні аспекти та вплив діджиталізації на сервіс досліджують В. М. Антоненко та І. М. Антоненко, наголошуючи на важливості штучного інтелекту в персоналізації послуг. Питанням психології сервісу та розвитку soft skills персоналу приділяють увагу М. В. Бойко та Л. І. Нечаюк.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення культури обслуговування в закладах ресторанного господарства для підвищення їхньої конкурентоспроможності та формування довгострокової лояльності клієнтів у сучасних ринкових умовах.

Для реалізації мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

– розкрити теоретико-методичні засади культури обслуговування в ресторанному господарстві;

– проаналізувати стан та ефективність культури обслуговування в ресторані «BEN CHEF», м. Умань;

– розробити шляхи удосконалення культури обслуговування та підвищення якості послуг в ресторанному господарстві.

Об'єктом дослідження є процес надання послуг у закладах ресторанного господарства та взаємодія персоналу з відвідувачами.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення культури обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс методів, що забезпечують об'єктивність результатів, а саме теоретичний аналіз та узагальнення – для вивчення наукових джерел за темою культури обслуговування; статистичний метод – для обробки даних про діяльність закладу; спостереження та анкетування – для оцінки реальної якості сервісу та задоволеності гостей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на реальне підвищення якості сервісу в закладах ресторанного господарства.

Інформаційною базою дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (12 листопада 2025 року, м. Умань).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та містить список використаних джерел із 71 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та складові поняття «культура обслуговування» у сфері гостинності

У сучасній економіці вражень культура обслуговування трансформувалася з допоміжного елемента операційної діяльності у фундаментальну категорію стратегічного управління закладом ресторанного господарства. У науковому дискурсі «культура обслуговування» розглядається як багатогранна система, що інтегрує технічні, етичні, естетичні та психологічні аспекти взаємодії між суб'єктами сервісної діяльності та споживачами.

Теоретичний аналіз дозволяє визначити культуру обслуговування як сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей, стандартів і поведінкових моделей персоналу, спрямованих на максимально повне задоволення потреб гостя та створення додаткової вартості послуги [6, с. 10].

В сучасних умовах господарювання до ключових складових культури обслуговування в ресторанному господарстві належать:

1. Матеріально-технічна складова (матеріальна культура), яка охоплює стан матеріально-технічної бази закладу, ергономіку простору, якість устаткування, естетичне оформлення інтер'єру, якість столового посуду та текстилю. Це візуальний базис, який формує перше враження споживача. Окрім візуального сприйняття, цей компонент безпосередньо впливає на рівень комфорту та безпеки гостя, визначаючи функціональність сервісного середовища.

Сучасна матеріальна культура ресторанного закладу має не лише відповідати санітарно-гігієнічним нормам, а й відображати його концептуальну ідентичність, де кожна деталь – від освітлення до фактури матеріалів – слугує інструментом невербальної комунікації з клієнтом. Відтак, висока якість

матеріально-технічного забезпечення є необхідною передумовою для реалізації технологічних стандартів обслуговування та підтвердження статусу закладу на ринку.

2. Технологічна складова, вона визначає професійну майстерність персоналу, швидкість надання послуг, чітке дотримання регламентів та стандартів. Вона базується на раціональній організації праці та безпомилковому виконанні сервісних операцій. У контексті сучасної культури обслуговування технологічність передбачає не лише механічне знання черговості подачі страв, а й глибоке володіння техніками продажів, знання інгредієнтів та особливостей приготування продукції.

Важливою умовою технологічної досконалості є автоматизація процесів. Використання сучасних систем автоматизації дозволяє мінімізувати «людський фактор», скоротити час очікування замовлення та забезпечити точність розрахунків. Ефективність цієї складової оцінюється через стабільність якості, гість має отримувати ідентично високий рівень сервісу незалежно від зміни персоналу чи завантаженості залу. Таким чином, технологічна складова виступає гарантом надійності закладу та фундаментом для формування довіри клієнта.

3. Етико-психологічна складова, базується на емоційному інтелекті персоналу, вмінні виявляти емпатію, дотриманні мовного етикету та ввічливості. Саме цей компонент забезпечує індивідуалізацію сервісу та побудову довірчих відносин із гостем. У сучасних умовах етична культура персоналу трансформується у здатність не просто надавати послугу, а створювати атмосферу психологічного комфорту. Це передбачає володіння навичками активного слухання, вміння розпізнавати невербальні сигнали клієнта (міміку, жести, настрій) та оперативно адаптувати стиль спілкування під конкретний психотип відвідувача [34, с. 243].

Особливе значення має конфліктологічна компетентність працівників – здатність професійно та виважено реагувати на рекламації, нівелюючи негативний досвід гостя ще на етапі його виникнення. Висока етична культура передбачає дотримання принципів інклюзивності та рівності, що є невід’ємною

частиною репутації сучасного закладу. Таким чином, психологічний аспект культури обслуговування перетворює стандартний процес споживання їжі на акт міжособистісної комунікації, де щирість та турбота стають головними чинниками формування лояльності.

4. Естетична складова, проявляється у зовнішньому вигляді персоналу, способі подачі страв та загальній гармонії сервісного процесу. Вона виступає зовнішнім індикатором професіоналізму та підкреслює концептуальну єдність закладу. Естетика обслуговування охоплює суворе дотримання дрес-коду (уніформи), що має бути не лише функціональним, а й стилістично узгодженим із інтер'єром ресторану [17, с. 189].

Важливою частиною цієї складової є культура рухів персоналу та техніка презентації страв (фуд-дизайн). Витончена подача замовлення, професійна декантація напоїв або художнє оформлення тарілки створюють візуальну додану вартість продукту, перетворюючи візит до закладу на естетичну подію. Гармонія сервісного процесу також полягає у відсутності зайвого шуму, злагодженості рухів офіціантів та дотриманні «світлових і звукових сценаріїв» залу. В комплексі естетичні чинники формують сенсорний досвід гостя, який безпосередньо впливає на його підсвідоме сприйняття якості та престижності закладу.

Варто наголосити, що всі вищезазначені компоненти культури обслуговування перебувають у тісному діалектичному зв'язку. Матеріальна база створює умови для сервісу, технологічна складова забезпечує його стабільність і швидкість, етико-психологічна – додає «людського обличчя», а естетична – завершує образ ідеального продукту. Взаємодія цих елементів дозволяє закладу вийти на рівень «високого сервісу», де культура обслуговування стає головним активом підприємства та надійним інструментом у конкурентній боротьбі на ринку гостинності.

Систематизацію цих складових та їхній безпосередній вплив на кінцевого споживача представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика ключових складових культури обслуговування в закладах ресторанного господарства*

Назва складової	Основні елементи та інструменти	Вплив на споживача
Матеріально-технічна	Інтер'єр, меблі, ергономіка залу, якість посуду, текстиль, освітлення, клімат-контроль.	Формує перше враження, забезпечує фізичний комфорт та відчуття безпеки.
Технологічна	Дотримання стандартів, швидкість подачі, знання меню, використання POS-систем, техніка роботи з інвентарем.	Гарантує надійність, стабільну якість послуг та економить час гостя.
Етико-психологічна	Емпатія, мовний етикет, активне слухання, конфліктологічна компетентність, персоналізація спілкування.	Створює емоційний зв'язок, формує відчуття турботи та «людяності» сервісу.
Естетична	Зовнішній вигляд (дрес-код), фуд-дизайн (презентація страв), гармонія рухів, атмосфера та акустика.	Задовольняє естетичні потреби, створює візуальну додану вартість продукту.
Інноваційна	QR-меню, цифрові програми лояльності, безконтактні платежі, CRM-системи.	Забезпечує сучасність закладу, зручність та швидкість взаємодії.

*Джерело: сформовано автором за даними [6;17;34].

Аналіз структури культури обслуговування в закладах ресторанного господарства дозволяє розглядати її як багатовекторну систему, де кожен елемент виконує специфічну роль у формуванні цілісного споживчого досвіду. Згідно з представленими у таблиці 1.1 даними, процес сприйняття сервісу гостем має чітку ієрархію, матеріально-технічна та естетична складові виступають базисом, що формує «кредит довіри» та первинні очікування клієнта через візуальні та сенсорні канали. Водночас технологічна та інноваційна складові відповідають за функціональну якість сервісу, гарантуючи швидкість, точність та зручність взаємодії, що є критично важливим для утримання ділової аудиторії та мінімізації операційних помилок.

Особливе місце в системі займає етико-психологічна складова, яка трансформує стандартне надання послуги у процес міжособистісної комунікації. Якщо технологія забезпечує своєчасне виконання замовлення, то емпатія та персоналізація спілкування створюють емоційний зв’язок, перетворюючи випадкового відвідувача на лояльного гостя [32]. Аналіз також свідчить про

зростаючу роль інновацій, які виступають каталізатором сервісних процесів, впровадження цифрових інструментів (QR-меню, CRM-систем) не замінює «людське обличчя» сервісу, а навпаки – оптимізує рутинні операції, дозволяючи персоналу зосередитися на виявленні індивідуальних потреб клієнта.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що культура обслуговування створює ефект додаткової вигоди, завдяки поєднанню всіх її компонетів. Жоден із компонентів не може функціонувати ізольовано, оскільки недоліки в одному секторі (наприклад, низька технологічна швидкість) неможливо повністю компенсувати перевагами в іншому (наприклад, ввічливістю). Тільки збалансований розвиток усіх п’яти складових дозволяє закладу сформувати унікальну сервісну стратегію, яка забезпечує високу задоволеність споживачів та стійкі конкурентні переваги на ринку гостинності. Важливою характеристикою культури обслуговування є її нормативність, що виражається у розробці та впровадженні стандартів сервісу. Проте в умовах сучасної конкуренції, культура обслуговування не повинна обмежуватися лише механічним виконанням інструкцій. Вона має набувати форми «сервісного мислення» персоналу, де цінність гостя стає пріоритетом корпоративної філософії.

Таким чином, сутність культури обслуговування полягає у створенні такої атмосфери та умов перебування в закладі, де висока якість продукції гармонійно поєднується з бездоганним сервісом, формуючи унікальний споживчий досвід та забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

1.2. Роль сервісу у формуванні конкурентоспроможності та лояльності споживачів

У сучасних умовах гіперконкуренції на ринку ресторанного господарства традиційні чинники переваги, такі як асортимент страв або їхня цінова доступність, поступово втрачають свою ексклюзивність. На перший план виходить сервісна складова, яка стає ключовим інструментом диференціації закладу. Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства сьогодні

прямо корелює з рівнем культури обслуговування, оскільки саме якісний сервіс створює нематеріальну цінність, яку важко скопіювати конкурентам. Це зумовлено тим, що в епоху «економіки досвіду» споживач купує не лише гастрономічний продукт, а й певний набір емоцій та відчуття власної значущості.

У результаті культура обслуговування трансформується з допоміжного елемента операційної діяльності у потужний стратегічний актив. Вона дозволяє закладу сформувати унікальну торгову пропозицію, що базується на персоналізації та емпатії, які, на відміну від рецептур чи інтер'єрних рішень, не піддаються швидкому копіюванню [48].

Ефективна реалізація сервісної стратегії безпосередньо впливає на економічні показники підприємства через механізм утримання клієнтів. Оскільки витрати на залучення нового гостя в кілька разів перевищують витрати на підтримання відносин із постійним відвідувачем, високий рівень культури обслуговування стає фундаментом фінансової стійкості. Водночас сервіс виступає головним джерелом формування лояльності, адже задоволений гість перетворюється на «адвоката бренду», що забезпечує закладу безкоштовне просування через соціальні мережі та позитивні рекомендації.

Сьогодні роль сервісу у зміцненні ринкових позицій підприємства виявляється через кілька стратегічних аспектів. Одним із стратегічних аспектів є диференціація бренду (унікальна манера обслуговування та високі етичні стандарти персоналу дозволяють закладу виділитися серед суб'єктів господарювання зі схожим меню та ціновою політикою).

Додана вартість, це висока культура сервісу дозволяє обґрунтувати вищу вартість продукції, оскільки споживач платить не лише за гастрономічний продукт, а й за комфорт, престиж та емоційне задоволення.

Зниження цінової чутливості пояснює те, що за умови надання бездоганного сервісу гості стають менш вразливими до незначних коливань цін, пріоритезуючи якість взаємодії та атмосферу.

Це зумовлює трансформацію сервісу з операційної витрати у стратегічний актив підприємства. Вплив культури обслуговування на

конкурентоспроможність закладу реалізується через формування трикутник лояльності: якість продукту, комфорт середовища та емоційна складова взаємодії. Саме останній чинник за останні роки став визначальним, оскільки він створює «бар'єр виходу» для клієнта: гостю складніше змінити улюблений заклад, де його знають і цінують, навіть якщо конкуренти пропонують нижчу ціну.

Для глибшого аналізу взаємозв'язку між складниками сервісу та ринковими перевагами закладу, доцільно розглянути механізм формування лояльності у табличному вигляді (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив параметрів культури обслуговування на рівень лояльності та конкурентоспроможність*

Параметр сервісу	Механізм впливу на клієнта	Результат для конкурентоспроможності
Передбачення потреб	Гість отримує те, про що ще не встиг попросити (наприклад, воду до кави).	Формування емоційної прив’язаності та статусу «улюбленого закладу».
Швидкість та точність	Мінімізація часу очікування та відсутність помилок у замовленні.	Зростання пропускної здатності закладу та довіри до його професіоналізму.
Емпатія персоналу	Відчуття індивідуальної цінності гостя, щире спілкування.	Високий рівень утримання клієнтів та захист від цінових воєн.
Естетика подачі	Візуальне задоволення від страви та процесу сервірування.	Стимулювання «безкоштовного маркетингу» через соціальні мережі.
Робота з рекламаціями	Професійне виправлення помилок з приємним бонусом для гостя.	Перетворення невдоволеного клієнта на найвідданішого «адвоката бренду».

*Джерело: [48; 50].

Як свідчать дані таблиці 1.2, культура обслуговування безпосередньо трансформує суб'єктивні відчуття гостя у конкретні економічні вигоди для підприємства. Зокрема, передбачення потреб та емпатія забезпечують захист закладу від конкурентів, оскільки копіювання емоційного сервісу є значно складнішим завданням, ніж копіювання технологічного процесу. Естетична складова та якісна робота зі скаргами створюють додаткові канали просування, що знижує витрати на рекламу.

Таким чином, висока культура обслуговування діє як мультиплікатор, вона не лише утримує наявну клієнтську базу, а й створює самовідтворювану систему залучення нових споживачів через позитивний імідж та репутаційний капітал.

Основним індикатором ефективності культури обслуговування є лояльність споживачів. У науковій літературі лояльність розглядається як глибока відданість клієнта бренду, що проявляється у повторних візитах та позитивних рекомендаціях (ефект «сарафанного радіо»). Процес формування лояльності через сервіс базується на теорії задоволеності: якщо реальний рівень обслуговування відповідає очікуванням гостя або перевищує їх, виникає позитивний емоційний відгук, що є фундаментом довгострокових відносин.

Проте для сучасного ресторанного бізнесу недостатньо просто відповідати очікуванням, стратегічна перевага досягається через ефект «сервісного прориву», коли заклад створює для гостя унікальний досвід, що виходить за межі стандартного контракту купівлі-продажу [8]. Це перетворює раціональну лояльність (вибір закладу через зручність чи ціну) на емоційну прихильність, яка є значно стійкішою до маркетингового тиску конкурентів.

Ключовим механізмом у цьому процесі є конвертація позитивних вражень у репутаційний капітал. Коли культура обслуговування стає прогнозовано високою, ризик негативного досвіду для клієнта мінімізується, що знижує його когнітивне навантаження при виборі місця відпочинку. Таким чином, сервіс діє як фільтр, що відсікає конкурентні пропозиції на користь уже перевіреного закладу. Це перетворює задоволеного гостя на довгостроковий актив закладу, забезпечуючи стабільний прибуток без додаткових витрат на рекламу. У такий спосіб формується замкнений цикл позитивного сприйняття, де висока якість сервісу стає головним чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для систематизації факторів, що трансформують сервіс у лояльність, доцільно використовувати порівняльну характеристику рівнів взаємодії з гостем у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Матриця трансформації сервісу в лояльність споживачів*

Рівень сервісу	Характеристика взаємодії	Результат для лояльності	Конкурентна позиція
Базовий (очікуваний)	Виконання лише основних функцій (прийняли замовлення, принесли їжу).	Відсутність негативу, але готовність гостя піти до конкурента за нижчою ціною.	Низька (цінова війна)
Бажаний (стандартний)	Ввічливе спілкування, охайність, дотримання таймінгу.	Формування звички. Гість задоволений, але не захоплений.	Середня (стабільний потік).
Специфічний (персоналізований)	Врахування індивідуальних вподобань, емпатія, розпізнавання гостя.	Висока лояльність. Гість відчуває свою значущість та унікальність.	Висока (утримання клієнта).
Сюрпризний	Перевищення очікувань, неочікувані компліменти, вирішення проблем до їх появи.	Фанатична відданість. Гість стає «адвокатом бренду» та активно рекомендує заклад.	Домінуюча (лідер ринку).

*Джерело: [51].

Аналіз представленої таблиці 1.3 демонструє пряму залежність між складністю сервісних зусиль та глибиною відданості клієнта. Перехід від «бажаного» до «специфічного» рівня сервісу є критичною точкою, де культура обслуговування перестає бути просто обов'язком персоналу і стає головною конкурентною перевагою. Саме на цьому етапі формується емоційний бар'єр, який робить клієнта несприйнятливим до акційних пропозицій інших закладів. Досягнення «сюрпризного» рівня через високу етичну та естетичну культуру дозволяє закладу мінімізувати витрати на платну рекламу, оскільки лояльні споживачі самостійно генерують позитивний контент у соціальних мережах, виступаючи найбільш переконливим джерелом довіри для потенційної аудиторії.

Слід розрізняти два рівні лояльності, на які впливає культура сервісу:

– трансакційна лояльність, вона базується на раціональних вигодах (знижки, швидкість, зручне розташування).

– перцепційна (емоційна) лояльність, це найвищий рівень відданості, який формується завдяки індивідуальному підходу, емпатії персоналу та вмінню закладу передбачати потреби клієнта.

Різниця між цими рівнями визначає стратегічну стійкість закладу, якщо трансакційна лояльність є вразливою до появи вигідніших пропозицій від конкурентів, то емоційна лояльність створює глибокий психологічний зв'язок, який ігнорує зовнішні ринкові чинники. У ресторанному господарстві перехід від першого рівня до другого можливий лише за умови високої культури обслуговування, де персонал не просто виконує технічні операції, а виступає носієм цінностей бренду [41].

Для наочного порівняння цих механізмів впливу на поведінку споживача, структуруємо їхні ключові характеристики у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика трансакційної та емоційної лояльності гостя*

Критерій порівняння	Трансакційна лояльність	Емоційна лояльність
Основа вибору	Раціональний розрахунок (ціна, вигода).	Емоційний досвід, довіра, прихильність.
Стійкість до конкурентів	Низька (гість піде туди, де дешевше).	Висока (гість залишається заради атмосфери).
Чутливість до помилок	Гість критично реагує на будь-які збої.	Гість готовий вибачити помилку за умови щирих вибачень.
Роль персоналу	Технічне виконання стандартів	Прояв емпатії, індивідуалізація сервісу.
Економічний ефект	Короткостроковий прибуток	Висока довічна цінність клієнта

*Джерело: [2; 54].

Проведений аналіз у таблиці 1.4 демонструє, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності заклад має фокусуватися саме на формуванні перцепційної лояльності. Хоча трансакційні інструменти (знижки, дисконтні картки) допомагають залучити гостя на першому етапі, лише емоційний капітал, створений культурою обслуговування, перетворює разового відвідувача на постійного. Це створює так званий «імунітет закладу», де емпатія персоналу та персоналізація сервісу стають головними нематеріальними

активами. Перехід від раціонального до емоційного сприйняття бренду є найвищою метою сервісної стратегії, оскільки саме емоційна лояльність гарантує стабільність доходу та позитивний імідж ресторану в довгостроковій перспективі.

Отже, сервіс виступає головним медіатором між операційною діяльністю ресторану та його ринковим успіхом. Високий рівень культури обслуговування трансформує випадкового відвідувача на «адвоката бренду», що забезпечує закладу стабільний дохід, знижує витрати на маркетинг та підвищує загальну стійкість підприємства до кризових явищ у галузі.

1.3. Сучасні тенденції та світові стандарти якості обслуговування в ресторанному бізнесі

Трансформація світового ринку ресторанних послуг під впливом глобалізації та цифровізації зумовила появу нових стандартів якості, де класична гостинність поєднується з високотехнологічними рішеннями. Сучасні світові стандарти, такі як Michelin Service Award або системи сертифікації ISO 9001:2015, сьогодні роблять акцент не лише на технічній бездоганності, а й на етичності, інклюзивності та персоналізації сервісного процесу.

Аналіз світового досвіду дозволяє виділити наступні ключові тенденції розвитку культури обслуговування.

Гіперперсоналізація на основі Big Data. Провідні ресторанні мережі використовують CRM-системи для аналізу попередніх замовлень та вподобань гостей. Це дозволяє персоналу передбачати потреби клієнта (наприклад, пропонувати улюблене місце або враховувати алергічні застереження), що підвищує рівень емоційної лояльності.

Окрім індивідуалізації пропозицій, використання великих даних дозволяє закладам ресторанного господарства реалізовувати стратегію прогностичного сервісу. Це означає здатність системи не лише зберігати історію візитів, а й

моделювати майбутню поведінку гостя, адаптуючи запаси продуктів та графіки роботи персоналу під прогнозований попит. У результаті технологічна складова культури обслуговування стає практично непомітною для клієнта, створюючи ілюзію інтуїтивного розуміння його бажань [46, с. 54]. Такий підхід трансформує роль лінійного персоналу, офіціант перестає бути просто «приймальником замовлень» і стає сервісним консультантом, озброєним цифровими підказками. Це мінімізує когнітивне навантаження на гостя під час вибору страв та напоїв, що є критично важливим для ресторанів преміум класу та креативних гастрономічних просторів.

Диджиталізація «невидимого» сервісу. Впровадження безконтактних технологій (QR-меню, оплата через мобільні додатки, цифрові сомельє) спрямоване на прискорення рутинних операцій [1]. Світовий стандарт передбачає, що технології мають не замінювати офіціанта, а звільняти його час для якісного живого спілкування з гостем. Така взаємодія цифрових інструментів та людського фактора дозволяє реалізувати концепцію «High Tech – High Touch», де високі технології забезпечують безпомилковість операцій, а «високий дотик» персоналу відповідає за емоційну глибину гостинності. У результаті диджиталізація стає не просто технічним оновленням, а інструментом гуманізації сервісу, автоматизація рутинних завдань (таких як прийом оплати чи оновлення стоп-листа в меню) дозволяє офіціанту зосередитися на консультуванні гостя, створенні атмосфери та вирішенні нестандартних запитів.

Світовий досвід показує, що найбільш успішними стають ті заклади, де цифрові рішення є інтуїтивно зрозумілими та інтегрованими в дизайн-код ресторану, не порушуючи його естетичної цілісності. Це дозволяє усунути «точки тертя» у клієнтському шляху – очікування рахунку, неактуальність страв у паперовому меню чи помилки при передачі замовлення на кухню.

Також, сучасний споживач оцінює культуру закладу через його ставлення до довкілля. Стандартом стає відмова від пластику, сортування відходів та використання локальних продуктів (концепція «від ферми до столу»). Окрім прямого зменшення антропогенного навантаження на екосистему, впровадження

принципів сталого розвитку трансформує саму філософію сервісу, роблячи її більш прозорою та етичною [54]. Сучасна культура обслуговування передбачає активне інформування гостя про походження інгредієнтів, методи їх переробки та соціальну місію закладу. Це створює платформу для формування спільноти свідомих споживачів, для яких екологічна позиція ресторану стає вагомішим аргументом, ніж маркетингові акції чи інтер'єрні рішення.

Більше того, перехід до концепції «Zero Waste» (нуль відходів) та локалізація поставок дозволяють закладу оптимізувати логістичні витрати та мінімізувати втрати сировини. Таким чином, екологічність стає індикатором високої управлінської культури, де повага до природи конвертується у високу репутаційну вартість бренду.

Для аналізу того, як екологічні стандарти інтегруються в операційну діяльність та впливають на сприйняття гостем, доцільно розглянути таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Впровадження принципів сталого розвитку в культуру обслуговування*

Напрям сталого розвитку	Конкретні заходи в сервісі	Вплив на лояльність та імідж
Етичне постачання	Співпраця з локальними фермерами, використання сезонних продуктів.	Підтримка місцевої громади, гарантія свіжості та автентичності смаку.
Мінімізація відходів	Відмова від одноразового пластику, цифровий документообіг (e-receipts).	Сприйняття закладу як сучасного та прогресивного лідера ринку.
Енергоефективність	Розумне освітлення, енергозберігаюче обладнання, еко-дизайн інтер'єру.	Зниження собівартості послуг та демонстрація ощадливого ставлення до ресурсів.
Еко-просвітництво	Маркування меню (вуглецевий слід страв), комунікація про еко-ініціативи.	Формування глибокого емоційного зв'язку через спільні цінності з гостем.

*Джерело: [52].

Проведений аналіз у таблиці 1.5 підтверджує, що екологічність та сталий розвиток перестали бути факультативними елементами і стали стратегічним стандартом якості. Впровадження цих принципів у культуру обслуговування дозволяє закладу вийти на рівень ціннісно-орієнтованого маркетингу, де

лояльність гостя базується не на раціональній вигоді, а на етичному виборі. Локалізація меню («від ферми до столу») не лише підвищує якість продукту, а й створює унікальну історію, яку персонал транслює гостю під час сервісу.

Таким чином, екологічна складова культури обслуговування виступає потужним інструментом диференціації, що дозволяє закладу залучати найбільш платоспроможну та свідому частину аудиторії, забезпечуючи довгострокову ринкову стійкість.

Світові стандарти якості вимагають від закладів створення безбар'єрного середовища та готовності персоналу до професійної комунікації з різними категоріями гостей (люди з інвалідністю, сім'ї з дітьми, іноземні туристи) [48]. Впровадження принципів універсального дизайну передбачає створення такого простору, який є естетичним і зручним для всіх категорій споживачів без необхідності спеціальної адаптації. У контексті культури обслуговування інклюзивність виходить за межі наявності пандусів чи кнопок виклику; вона охоплює розробку цифрового контенту (меню шрифтом Брайля або з QR-кодами для звукового відтворення), архітектурну доступність санвузлів та спеціалізовану підготовку персоналу.

Важливою складовою є також комунікаційна інклюзивність, що передбачає володіння персоналом основами жестової мови, навичками взаємодії з людьми з ментальними порушеннями та знання міжнародного етикету для обслуговування іноземних туристів. Такий підхід демонструє високий рівень соціальної відповідальності бізнесу, що в сучасних реаліях є потужним репутаційним активом. Відтак, інклюзивна культура закладу стає не лише етичною нормою, а й інструментом розширення цільової аудиторії та підвищення ринкової стійкості. Впровадження таких стандартів стимулює розвиток безбар'єрного середовища, де кожен гість почувається базово безпечно, комфортно та нарівні з іншими. У довгостроковій перспективі це трансформаційно змінює всю індустрію гостинності, перетворюючи різноманітність на головну конкурентну перевагу сучасного бізнесу.

Систематизацію впливу цих тенденцій на зміну традиційних вимог до сервісу представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Трансформація стандартів обслуговування під впливом глобальних трендів*

Традиційний підхід до сервісу	Сучасний світовий стандарт	Вплив на конкурентоспроможність
Уніфікація (однакове ставлення до всіх клієнтів за протоколом).	Персоналізація (адаптація сервісу під індивідуальні особливості гостя).	Зростання емоційної прив'язаності та середнього чеку.
Паперовий документообіг (меню, рахунки, черги).	Гібридний сервіс (поєднання фізичного комфорту та цифрових інструментів).	Оптимізація часу та підвищення операційної ефективності.
Фокус на продукті (головне - смачна їжа).	Фокус на цінностях (екологічність, прозорість бізнесу, соціальна відповідальність).	Формування позитивного іміджу та залучення свідомої аудиторії.
Технічна ввічливість, формальне дотримання етикету.	Емоційний інтелект (емпатія, здатність до щирої підтримки діалогу).	Високий рівень довіри та «адвокація» бренду.

*Джерело: сформовано за даними [48].

Проведений аналіз у таблиці 1.5 свідчить, що світові стандарти якості зміщуються в бік людиноцентричності. Якщо раніше якість обслуговування оцінювалася переважно через швидкість та відсутність помилок, то сьогодні критичне значення має здатність закладу транслювати спільні з гостем цінності – від екологічної свідомості до цифрового комфорту.

Варто зазначити, що впровадження інновацій гібридного сервісу стає обов’язковим елементом виживання на ринку, проте воно має бути збалансованим, так як технології забезпечують ефективність, але саме емоційний інтелект персоналу створює унікальність. Отже, перехід до сучасних стандартів вимагає від ресторанів інвестицій не лише в IT-рішення, а й у розвиток soft skills працівників, що в комплексі дозволяє відповідати глобальним викликам індустрії гостинності.

Важливим аспектом сучасних стандартів є перехід від моделі «обслуговування» до моделі «гостинної взаємодії». Світові лідери індустрії (такі як Ritz-Carlton чи мережеві гіганти рівня Starbucks) впроваджують золоті

стандарти, де кожен працівник наділений повноваженнями самостійно приймати рішення задля задоволення гостя. Це свідчить про те, що сучасна культура обслуговування базується на децентралізації управління та високій довірі до лінійного персоналу.

Узагальнюючи світові тенденції, можна стверджувати, що якість сервісу визначається трикутною моделлю: Технологічність + Етичність + Емоційність. Заклад, який ігнорує хоча б один із цих векторів, ризикує втратити конкурентоспроможність, оскільки сучасний споживач стає все більш вимогливим не лише до смаку страви, а й до ідеології та швидкості її надання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «BEN CHEF»

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу ресторанного господарства

Ресторан «Ben Chef» (м. Умань) розпочав свою діяльність у 2021 році, ставши одним із перших закладів міста, що запропонував концепцію відкритої гастрономії та авторського меню. Функціонуючи у форматі Casual Dining (сегмент ресторанного бізнесу, який представляє собою демократичні ресторани на кожен день), заклад фокусується на створенні унікального споживчого досвіду, де висока якість інгредієнтів поєднується з інноваційними кулінарними техніками. Юридична форма організації бізнесу забезпечує підприємству необхідну маневреність у прийнятті управлінських рішень.

Ресторан «Ben Chef» функціонує на ринку ресторанного господарства міста Умань як підприємство, що спеціалізується на наданні високоякісних послуг харчування та організації дозвілля. За типом закладу, згідно з ДСТУ 4281:2004, об’єкт характеризується як ресторан, що поєднує в собі виробничі, торговельні та сервісні функції.

Основними концептуальними засадами діяльності ресторану «Ben Chef» є:

– впровадження авторських гастрономічних рішень;

– орієнтація на клієнтський сегмент із середнім та вищим за середній рівнем доходу;

– застосування сучасних технологій приготування страв (зокрема технології Sous-vide (сучасний метод приготування їжі, за якого продукти (м’ясо, риба, овочі) запечатують у спеціальний пластиковий пакет із відкачаним повітрям і повільно варять у воді за строго контрольованої низької температури)).

Основні концептуальні засади діяльності ресторану наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Концептуальні засади діяльності ресторану «Ben Chef»

Напрям діяльності	Характеристика
Формат закладу	Casual Dining
Основна концепція	Авторська гастрономія та відкрита кухня
Цільова аудиторія	Споживачі із середнім та вищим за середній рівнем доходу
Особливості меню	Авторські страви та сучасна подача
Використовувані технології	Sous-vide, пароконвекція, індукційне обладнання
Маркетингова стратегія	Просування через соціальні мережі та співпрацю з локальними блогерами
Основна конкурентна перевага	Поєднання високої якості продукції та сучасного сервісу

На підприємстві впроваджено функціональну структуру управління, яка передбачає чітку спеціалізацію кадрів за напрямами діяльності. Особливістю «Ben Chef» є взаємозв'язок між кухнею та операційним менеджментом (залом). Для того щоб забезпечити ефективну реалізацію цієї взаємодії та підтримувати високий темп обслуговування, у ресторані сформовано чітку вертикаль відповідальності. Така модель дозволяє делегувати операційні завдання без втрати контролю над якістю авторського продукту, де кожна управлінська одиниця фокусується на своєму сегменті сервісного циклу.

Ієрархія управління представлена наступними ланками управління. Вищий рівень (шеф/управляючий), що виступає ідеологом закладу, формуючи стратегічний вектор розвитку, оновлюючи концепцію меню та здійснюючи загальний фінансовий контроль і вибір ключових постачальників.

Середній рівень (адміністратори залу та су-шеф), забезпечують трансформацію стратегічних завдань у щоденні робочі процеси. Адміністратор залу фокусується на сервісній етиці, тоді як су-шеф гарантує технологічну точність приготування страв на виробництві.

Лінійна ланка (офіціанти, кухарі, бармени, технічний персонал), вони є безпосереднім виконавчим органом, від злагодженості роботи якого залежить кінцеве сприйняття гостем якості послуги та дотримання часових стандартів. Саме ефективна взаємодія працівників даного рівня забезпечує безперервність

операційного процесу, високий рівень сервісу та формування позитивного іміджу закладу серед споживачів.

Структуру управління рестораном представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Організаційна структура управління ресторану «Ben Chef»

Рівень управління	Посади	Основні функції
Вищий рівень	Шеф-кухар	Стратегічне управління, фінансовий контроль, формування меню, вибір постачальників
Середній рівень	Адміністратори залу, су-шеф	Організація операційної діяльності, контроль якості сервісу та виробництва
Лінійний рівень	Офіціанти, кухарі, бармени, технічний персонал	Безпосереднє обслуговування гостей та виконання виробничих процесів

Для забезпечення ефективності управління підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології. Автоматизація бізнес-процесів здійснюється за допомогою системи Poster, яка дозволяє контролювати залишки сировини, аналізувати фінансові показники та відстежувати середній чек у режимі реального часу.

Виробничі приміщення ресторану організовані відповідно до вимог системи HACCP, що забезпечує безпечність харчової продукції та контроль якості на всіх етапах виробництва. До складу виробничих приміщень входять холодний, гарячий та заготовчий цехи.

Характеристику виробничих підрозділів ресторану наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика виробничих цехів ресторану «Ben Chef»

Назва цеху	Основні функції	Обладнання
Холодний цех	Приготування салатів, закусок та десертів	Холодильне обладнання, столи для обробки, кухонний інвентар
Гарячий цех	Приготування основних страв	Пароконвектомати, індукційні плити, гриль
Заготовчий цех	Первинна обробка сировини	Обробні столи, мийні ванни, холодильники

Для оцінки ефективності функціонування закладу необхідно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників. Проведення

такого аналізу дає можливість визначити рівень прибутковості підприємства, ефективність використання ресурсів та тенденції розвитку ресторану в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 2.4.

Основні економічні показники діяльності ресторану «Ben Chef» (2024–2025 рр.)

Найменування показника	Роки		Темпи росту, %
	2024	2025	
Чистий дохід (виручка), тис. грн	420 000,0	510 300,0	121,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	252 000,0	302 400,0	120,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	51 000,0	59 160,0	116,0
Чистий прибуток, тис. грн	46 200,0	58 684,5	127,0
Рентабельність продажів, %	11,0	11,5	+0,5

На основі проведеного дослідження встановлено, що ресторан «Ben Chef» у період 2024–2025 рр. продемонстрував стабільну динаміку розвитку, про що свідчить позитивний тренд більшості фінансових показників. Протягом звітного періоду чистий дохід (виручка) ресторану зросла на 21,5% – з 420000,0 тис. грн до 510 300,0 тис. грн, що вказує на успішне розширення масштабів діяльності та збільшення обсягів збуту. Темпи зростання доходів (121,5%) випередили темпи зростання витрат. Зокрема, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 20,0% (до 302400,0 тис. грн), а витрати на оплату праці – на 16,0% (до 59160,0 тис. грн), що свідчить про відносну економію ресурсів та оптимізацію виробничих процесів. Завдяки такому випереджаючому зростанню доходів над витратами, чистий прибуток підприємства продемонстрував стрімке збільшення на 27,0%, досягнувши 58 684,5 тис. грн порівняно з 46 200,0 тис. грн у 2024 році. Результатом підвищення загальної ефективності стало зростання рентабельності продажів на 0,5 відсоткових пункти – з 11,0% до 11,5%, що підтверджує збільшення частки чистого прибутку в кожній гривні отриманої виручки. Загалом, підприємство демонструє здорове та збалансоване економічне

зростання, має високий потенціал для подальшого розвитку і є інвестиційно привабливим.

Для забезпечення конкурентоспроможності ресторан використовує інформаційні, трудові, маркетингові ресурси. Автоматизація всіх ланок (від прийняття замовлення через планшет до фінансового звіту) дозволяє менеджменту бачити аналітику в реальному часі. Система мотивації персоналу базується на ключових показниках ефективності (швидкість видачі страв, відсутність рекламацій, обсяг додаткових продажів). Заклад активно використовує соціальні мережі (Instagram, Facebook) та співпрацюю з локальними лідерами думок забезпечують закладу високий рівень упізнаваності серед молодіжної аудиторії.

Виробничі приміщення ресторану спроєктовані відповідно до вимог системи HACCP, що забезпечує безпеку харчових продуктів на всіх етапах.

Впровадження автоматизованої системи управління Poster дозволяє в режимі реального часу відстежувати залишки на складах, контролювати списання та аналізувати середній чек.

Ресторан «Ben Chef» є фінансово стійким та організаційно впорядкованим підприємством. Лінійно-функціональна структура управління у поєднанні з високою технологічною оснащеністю та фокусом на авторську гастрономію створює міцний фундамент для подальшого вдосконалення сервісної діяльності. Виявлена позитивна динаміка рентабельності підтверджує ефективність поточної бізнес-моделі, проте вимагає стабільної підтримки високого рівня сервісу, аналіз якого буде проведено у наступних параграфах.

Отже, організаційно-економічний аналіз діяльності ресторану «Ben Chef» підтверджує, що підприємство є стабільно прибутковим та динамічним. Наявність сучасної матеріально-технічної бази та професійної структури управління створює передумови для подальшої цифровізації сервісних процесів.

2.2. Дослідження діючих стандартів та оцінка рівня якості обслуговування персоналом

Якість надання послуг у ресторані «Ben Chef» базується на дотриманні ієрархічної системи стандартів, що включає державні нормативи та корпоративні регламенти:

– ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» – визначає вимоги до типу закладу та відповідного рівня сервісу;

– ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» – використовується як методологічна основа для побудови процесів обслуговування;

– Закон України «Про захист прав споживачів» та Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства (Наказ Мінекономіки №219).

На підприємстві існують внутрішні (корпоративні) стандарти. У досліджуваному закладі розроблено та впроваджено «Книгу стандартів сервісу», яка деталізує кожен етап взаємодії з гостем:

– стандарт «Першого контакту», зустріч гостя протягом 30 секунд після входу (правило «трьох кроків»);

– стандарт «Телефонного етикету», правила бронювання столів та надання інформації про меню;

– технологія обслуговування, черговість подачі страв, правила «відкритої руки», техніка Cross-selling (пропозиція додаткових страв);

– стандарт розрахунку, надання рахунку протягом 3–5 хвилин після запиту.

Варто зауважити, що вказана «Книга стандартів сервісу» не є статичним документом, а виступає інструментом мінімізації «людського фактору» в сервісі. Дотримання правила «трьох кроків» та часових лімітів (3–5 хвилин на розрахунок) дозволяє ресторану «Ben Chef» підтримувати високу швидкість обертання посадкових місць, що є критично важливим для закладу в туристичній зоні м. Умань, особливо в періоди пікових навантажень.

Ефективність діючої системи стандартів оцінюється через інтегральний показник якості (Kg), який можна представити як функцію від ступеня виконання кожного стандарту:

$$K_q = \sum_{i=1}^{n} (s_i \cdot w_i)$$

2.1

де, Si – ступінь виконання конкретного стандарту (від 0 до 1);

Wi – коефіцієнт вагомості даного стандарту в загальній системі обслуговування.

Для моніторингу виконання зазначених регламентів у закладі використовується багаторівнева система контролю.

Оперативний контроль – здійснюється менеджером залу (адміністратором) протягом робочої зміни шляхом візуального спостереження за дотриманням «технології відкритої руки» та етикету спілкування.

Технологічний контроль – аналіз часових логів у системі автоматизації, що дозволяє відстежити час від прийняття замовлення до моменту надання чеку.

Зовнішній аудит – використання методики Mystery Shopping (таємний покупець), яка дає змогу оцінити виконання стандарту «першого контакту» та техніки Cross-selling (пропозиції додаткових страв) очима реального споживача.

Незважаючи на чітку регламентацію, аналіз діяльності закладу виявив певну складність у дотриманні стандарту «першого контакту» під час високої завантаженості (наприклад, у дні святкування Рош га-Шана або в активні туристичні вихідні). Це вказує на необхідність впровадження диференційованих стандартів, які б передбачали адаптивні алгоритми роботи персоналу залежно від заповнюваності залу.

Крім того, техніка Cross-selling, зафіксована в Service Manual, потребує постійного оновлення відповідно до змін у меню та сезонності продуктів. Науковий підхід до цього процесу передбачає не просто «пропозицію додаткових страв», а формування повноцінних гастрономічних пар (наприклад,

підбір конкретного сорту вина до вибраного ступеня просмажування стейка), що підвищує не лише середній чек, а й професійний статус офіціанта як експерта.

Таким чином, ієрархічна система стандартів ресторану «Ben Chef» створює необхідний нормативний базис для якісного сервісу. Проте подальший розвиток закладу вимагає переходу від жорстких часових лімітів до гнучкого управління клієнтським досвідом, де ключовим показником успіху є не лише швидкість, а й персоналізація послуги.

Для об’єктивної оцінки рівня сервісу в ресторані було застосовано комбінований підхід, що включає метод таємного покупця та аналіз індексу споживчої лояльності.

Таблиця 2.5.

Критерії оцінки якості обслуговування в ресторані «Ben Chef»

Критерій оцінки	Плановий показник (max 5)	Фактичний показник (сер. бал)	Абсолютне відхилення,+-
Зовнішній вигляд персоналу	5,0	4,8	-0,2
Швидкість прийняття замовлення	5,0	4,5	-0,5
Знання меню та інгредієнтів	5,0	4,2	-0,8
Робота з запереченнями та скаргами	5,0	4,0	-1,0
Атмосфера та чистота залу	5,0	4,9	-0,1
Середній бал	5,0	4,48	-0,52

Згідно з проведеним дослідженням, загальний рівень якості обслуговування оцінюється як «високий» (89,6% відповідності стандартам). Проте виявлено певні дефіцитарні зони. Когнітивний аспект (знання продукту), при його аналізі техніки продажу стейків виявлено, що 20% лінійного персоналу (офіціантів) мають труднощі з детальним поясненням особливостей ферментації м’яса (волога чи суха витримка), що знижує довіру преміального сегменту гостей.

Психологічний аспект (стресостійкість) – найнижчий бал зафіксовано в категорії «Робота зі скаргами». Це свідчить про недостатню підготовку персоналу до розв'язання конфліктних ситуацій.

Отже, чинна система стандартів у ресторані «Ben Chef» є комплексною та сучасною, проте існує розрив між теоретичними регламентами та практичним виконанням у пікові години навантаження. Для мінімізації негативних відхилень (-0,52) бала від еталона) необхідне впровадження системи щотижневих тренінгів (п'ятихвилинок) та гейміфікації процесу навчання персоналу.

Кількість надання послуг у ресторані «Ben Chef» базується на дотриманні ієрархічної системи стандартів, що включає державні нормативи та корпоративні регламенти. Зовнішні стандарти (державне регулювання) представлені ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», що визначає вимоги до типу закладу та відповідного рівня сервісу, а також ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», який використовується як методологічна основа для побудови процесів обслуговування. Правове поле діяльності закладу також окреслюється Законом України «Про захист прав споживачів» та Правилами роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства (Наказ Мінекономіки №219) [23-26].

Ефективність діючої системи сервісу в ресторані безпосередньо корелює з фінансовими результатами. Використання технік пропозиції додаткових страв та це техніки продажів, коли клієнту пропонують купити дорожчу, покращену страву, закріплених у стандартах, є стратегічним інструментом генерації прибутку. Проте для підвищення конкурентоспроможності закладу необхідно трансформувати жорсткі регламенти у гнучку систему емоційного сервісу, де ключовим показником успіху є не лише швидкість, а й персоналізація послуги та вміння працювати з рекламаціями.

Дослідження підтвердило, що ієрархічна система стандартів ресторану «Ben Chef» створює надійний базис для стабільної якості продукту. Загальний рівень сервісу оцінюється як високий, проте існують резерви для вдосконалення у частині експертної підготовки персоналу та адаптації стандартів до умов високої завантаженості закладу. Оптимізація цих процесів дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку ресторанних послуг регіону та підвищити лояльність як місцевих мешканців, так і туристичних потоків міста.

2.3. Аналіз задоволеності споживачів та виявлення проблемних зон у сервісній діяльності

У сучасній економіці вражень задоволеність споживача виступає не лише як етичний орієнтир, а як стратегічний актив та випереджаючий індикатор фінансової стійкості закладу ресторанного господарства. Для об’єктивізації аналізу сервісної діяльності концептуального ресторану «Ben Chef» (м. Умань) було проведено комплексне емпіричне дослідження за багатофакторною методикою SERVQUAL (Service Quality), що базується на концепції «дефіциту якості» А. Парасурамана, В. Зейтамл та Л. Беррі.

Ця теоретична модель розглядає якість послуг як функцію відхилення (розриву) між очікуваним рівнем сервісу (E – Expectations) та фактично сприйнятим клієнтським досвідом (P – Perception). Формалізований індекс сервісної якості (SQI) розраховувався за формулою:

$$SQI=P-E, \quad (2.2)$$

де, E- очікуваний рівень сервісу;

P- фактично сприйнятий клієнтський досвід.

Дослідження охопило п’ять ключових детермінант якості, кожна з яких оцінювалася респондентами за 7-бальною шкалою Лікерта: матеріальність (візуальна привабливість інтер’єру, стан обладнання, якість поліграфії меню, уніформа), надійність (стабільність послуг, точність виконання замовлень), чуйність (швидкість реакції та готовність допомогти), впевненість (професійна компетентність, знання технологій дозрівання м'яса, безпека) та емпатія (персоналізація сервісу). Така структурована оцінка дозволила не лише комплексно проаналізувати поточний стан сервісної політики закладу, а й виявити приховані розриви між очікуваннями гостей та реальним рівнем обслуговування. Отримані в результаті анкетування дані стали емпіричною базою для розробки стратегічних рекомендацій щодо оптимізації кожного з цих п'яти напрямків.

Проведені розрахунки виявили наявність деструктивного від’ємного розриву за всіма досліджуваними параметрами (табл. 2.6), що свідчить про системні деформації у сервісному ланцюгу закладу.

Таблиця 2.6.

Матриця оцінки якості послуг у ресторані «Ben Chef» за методикою SERVQUAL

Детермінанти якості сервісу	Очікуваний рівень (E)	Сприйнятий рівень (P)	Величина розриву (SQI)	Пріоритетність втручання
Матеріальність	6,75	6,50	−0,25	V
Надійність	6,80	6,42	−0,38	IV
Чуйність	6,90	6,18	−0,72	I
Впевненість	6,85	6,17	−0,68	II
Емпатія	6,60	6,15	−0,45	III

Аналізуючи таблицю 2.6, можна зазначити, що найбільш критичні деструкції зафіксовано за вектором «Чуйності» (−0,72). Аналіз часових протоколів системи автоматизації ресторану та відгуків у реальному часі підтвердив, що в періоди високого туристичного та паломницького навантаження в м. Умань (вихідні дні, релігійні та сезонні свята) час очікування першого контакту з офіціантом зростає на 18–22%, що суттєво перевищує регламентований корпоративний стандарт у 30 секунд.

Суміжний критичний розрив виявлено за детермінантою «Впевненості» (−0,68), що безпосередньо корелює з дефіцитом експертних знань лінійного персоналу. Споживачі преміального сегмента очікують від персоналу «Ben Chef» не просто механічного прийому замовлення, а повноцінного гастрономічного супроводу – детальних роз'яснень щодо анатомії відрубів, ступенів мармуровості м’яса, специфіки сухого чи вологого дозрівання та професійних рекомендацій з еногастрономічного поєднання (фудпейрингу). Недостатня компетентність офіціантів у цих питаннях руйнує експертний статус закладу та формує у гостя когнітивний дисонанс.

Для глибокої декомпозиції узагальненого поняття «незадовільний сервіс» було застосовано метод якісного контент-аналізу та семантичного диференціалу

відгуків на репутаційних платформах Google Maps та TripAdvisor. Це дозволило локалізувати три ключові проблемні зони сервісного середовища підприємства.

Ергономічно-акустичний бар'єр. 18% респондентів акцентували увагу на дискомфортному рівні шуму при повному заповненні залу, що нівелює камерність інтимної атмосфери концептуального стейк-хаусу та трансформує її у відчуття конвеєрного обслуговування.

Інформаційний вакуум (явище «стоп-листів»). Десинхронізація комунікаційних каналів між кухонним виробництвом та сервісною службою, що виражається у повідомленні гостя про відсутність певних м'ясних позицій експромтом, вже після етапу фіксації замовлення в системі.

Технічна нестабільність платіжних шлюзі. Систематичні затримки під час проведення безконтактних транзакцій (NFC, Apple Pay) через низьку пропускну здатність локальної Wi-Fi мережі або програмні збої технічними інцидентами в роботі платіжного термінала. Для сучасного цифровизованого споживача очікування транзакції понад 2 хвилини є критичним порушенням сервісного стандарту.

Диференціація структури клієнтської бази ресторану «Ben Chef» за допомогою індексу лояльності Net Promoter Score (NPS) дозволила виділити три ключові сегменти споживачів та ідентифікувати їхні специфічні чинники впливу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Профіль споживчих сегментів ресторану «Ben Chef» за методикою NPS

Сегмент споживачів	Частка ринку, %	Поведінкові характеристики та очікування	Критичні точки вразливості
Промоутери	65%	Ядро лояльної аудиторії. Орієнтовані на високу якість м'ясної продукції та концепцію закладу. Незначні затримки нівелюють гастрономічним задоволенням.	Чутливі до «інформаційного вакууму». Очікують від офіціанта глибокої ролі м'ясного сомельє.
Нейтрали	24%	Сприймають сервіс суто утилітарно. Задоволені технічним виконанням	За найменшого зниження показників «Чуйності» або «Емпатії» мігрують до конкурентів у м. Умань.

		стандартів, але позбавлені емоційної прив'язаності.	
Детрактори	11%	Акумулюють негативний досвід через кумулятивний ефект сервісних помилок (тривале очікування, помилки в чеку, байдужість).	Генерують основний масив деструктивного контенту в мережі інтернет, блокуючи залучення туристів.

Переходячи від статичної оцінки до динаміки розвитку закладу, важливо констатувати, що виявлені розриви за методикою SERVQUAL є індикаторами системних протиріч між амбітною концепцією преміального стейк-хаусу та реальною операційною спроможністю лінійного персоналу в години пікового навантаження. На основі проведеного аналізу виокремлено три стратегічні типи розривів, де сервісна діяльність потребує негайної трансформації.

Когнітивний розрив, дисбаланс між наявними базовими знаннями персоналу та вимогами преміального сегмента. Коли офіціант неспроможний фахово аргументувати різницю між трав’яною та зерновою відгодівлею бичка, суб'єктивна цінність дорогого продукту в очах клієнта девальвує, знижуючи оцінку параметра «Впевненість».

Операційний розрив, дисфункція впровадження стандартів. Задекларовані сервіс-буки функціонують лише за низької посадки, тоді як під час напливу туристів процеси стають вибірковими й хаотичними. Це вказує на брак механізмів адаптивного менеджменту та резервного персоналу.

Емоційний розрив, гіперфіксація персоналу на технічних алгоритмах (правило «відкритої руки», норми подачі) за повної відсутності емпатичного контакту. У туристичному центрі гості прагнуть отримати «гостинність як подію», що вимагає від стейкхолдерів розвиненого емоційного інтелекту.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що ресторан «Ben Chef» володіє значним продуктовим потенціалом, але його капіталізація стримується «сервісною стелею». Виявлені деструкції вказують на необхідність стратегічного переходу від моделі жорсткого адміністрування до філософії внутрішнього маркетингу, де персонал розглядається як перший (внутрішній)

клієнт компанії, від рівня лояльності та кваліфікації якого прямо залежить репутаційний капітал закладу.

Логічним завершенням аналізу є обґрунтування комплексної програми заходів, спрямованої на конвертацію «нейтралів» у «промоутерів» та нівелювання сервісних розривів. Сервісна діяльність підприємства наразі перебуває у фазі «функціональної стабільності», проте гостро відчуває дефіцит емоційної доданої вартості. Основною стратегічною проблемою визначено невідповідність між преміальним позиціонуванням гастрономічного продукту та швидкістю і глибиною сервісу під час пікових навантажень. Трансформація внутрішнього маркетингу має перетворити лінійного офіціанта з «технічного виконавця» на «амбасадора бренду», що забезпечить стійку конкурентну перевагу на локальному ринку гостинності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

3.1. Розробка та впровадження інноваційних стандартів обслуговування

На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності розробка інноваційних стандартів обслуговування є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Інноваційні стандарти – це не лише оновлені регламенти роботи персоналу, а комплексна система сервісних протоколів, що інтегрують передові цифрові рішення, принципи емоційного інтелекту та вимоги сталого розвитку в єдиний клієнтський шлях.

Впровадження таких стандартів дозволяє закладу перейти від пасивної моделі очікування замовлення до активного управління клієнтським досвідом. Це передбачає не лише автоматизацію технічних етапів, а й створення нових точок контакту, де технології виступають непомітним каталізатором, що усуває будь-які бар’єри між гостем та послугою. Ключовим завданням інноваційного стандарту є гармонізація цифрової зручності та клієнтоорієнтованого сервісу, що мінімізує операційні ризики (людський фактор) при одночасному підвищенні емоційної залученості споживача [7].

У стратегічному вимірі інноваційні стандарти стають основою для формування унікальної сервісної екосистеми закладу. Вони забезпечують гнучкість бізнес-процесів, дозволяючи оперативно адаптуватися до змінних запитів ринку та впроваджувати елементи персоналізації в реальному часі. Таким чином, інновації в обслуговуванні трансформують витратну частину бізнесу (утримання персоналу) у високопродуктивний актив, що генерує репутаційний капітал та стабільний прибуток.

Процес розробки та впровадження інноваційних стандартів має відбуватися поетапно.

По перше необхідна діагностика сервісної архітектури, виявлення «точок тертя» у поточному циклі обслуговування за допомогою методики Service Blueprinting (проєктування послуг). Застосування інструменту Service Blueprinting дозволяє візуалізувати не лише видиму частину взаємодії персоналу з гостем, а й приховані операційні процеси, що безпосередньо впливають на швидкість та якість надання послуги. Це дає змогу ідентифікувати розриви між очікуваннями споживача та технічними можливостями закладу, перетворюючи суб'єктивні скарги на об'єктивні дані для управлінських рішень.

Ключовим завданням на цьому етапі є структурування клієнтського шляху на окремі мікро-етапи – від моменту бронювання столика до отримання фідбеку після візиту [34]. Такий підхід забезпечує перехід від часткових покращень до комплексної перебудови сервісної архітектури, де кожна зміна підкріплена технологічними стандартами та чіткими ключовими показниками ефективності для персоналу.

Таблиця 3.1.

Карта діагностики «точок тертя» у сервісній архітектурі закладу

Етап клієнтського шляху	Потенційна «точка тертя»	Інноваційне рішення	Вплив на лояльність
Бронювання та очікування	Відсутність відповіді, неточний час очікування столика.	AI-чат-бот з інтеграцією в реальну сітку посадки залу.	Зниження рівня стресу гостя на вході.
Вибір та замовлення	Перевантаження інформацією, довге очікування офіціанта	Smart-меню з персональними рекомендаціями.	Підвищення середнього чеку та зручності вибору.
Споживання послуги	Невідповідність темпу подачі страв запитам гостя.	CRM-мітка про темп обслуговування.	Максимальна адаптація під психотип клієнта.
Завершення візиту	Затримка при розрахунку, відсутність зворотного зв'язку.	Безконтактна оплата «Check & Go» з миттєвим е-опитуванням.	Позитивне «останнє враження» та збір даних.

Проведений аналіз у таблиці 3.3 підтверджує, що діагностика сервісної архітектури через Service Blueprinting (проєктування послуг) є фундаментом для

впровадження будь-яких інновацій. Виявлення «точок тертя» на кожному етапі дозволяє не просто усувати помилки, а проєктувати випереджальний сервіс, де технологічні рішення (AI-боти, Smart-меню) нейтралізують ризики ще до їх виникнення. Зокрема, автоматизація етапу розрахунку та бронювання звільняє емоційний ресурс персоналу для якісного супроводу гостя безпосередньо під час споживання послуги [61]. Перехід до інноваційних стандартів на основі точної діагностики забезпечує закладу високу операційну гнучкість, роблячи сервісну систему стійкою до пікових навантажень та здатною стабільно генерувати позитивний клієнтський досвід.

По друге необхідно чітко проєктувати інноваційні сценарії. Це створення нових моделей взаємодії, що базуються на персоналізації та швидкості. Цей процес передбачає перехід від лінійних скриптів обслуговування до динамічних сервісних алгоритмів, які адаптуються під психотип гостя, мету його візиту та поточний емоційний стан [8]. Проєктування таких сценаріїв базується на інтеграції даних CRM-системи безпосередньо в операційну діяльність залу, що дозволяє персоналу діяти заздалегідь, пропонувати персоналізовані аперитиви, враховувати улюблену зону посадки або коригувати темп видачі страв без додаткових запитань.

Важливою складовою інноваційного проєктування є розробка сценаріїв «WOW-ефекту» – заздалегідь спланованих, але зовні імпровізованих сервісних жестів, які виходять за межі стандартного очікування. Це дозволяє закладу ресторанного господарства трансформувати звичайний прийом їжі у цілісну гастрономічну подію, де швидкість технологічних операцій гармонійно поєднується з глибиною емпатичного контакту.

Отже, сценарії стають фундаментом для формування унікальної атмосфери, яку неможливо відтворити лише за допомогою інтер’єру чи меню.

Для систематизації відмінностей між традиційними та інноваційними сценаріями взаємодії з гостем сформовано таблицю 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних сервісних сценаріїв*

Етап взаємодії	Традиційний сценарій (Реактивний)	Інноваційний сценарій (Проактивний)	Вплив на конкурентну позицію
Зустріч та привітання	Стандартне вітання: «Чи бронювали ви столик?»	Персоналізована зустріч: «Вітаємо знову, пане [Ім'я], ваш улюблений столик біля вікна вільний».	Формування відчуття винятковості та впізнаваності.
Рекомендація страв	Зачитування акційних пропозицій для всіх гостей.	Пропозиція на основі історії замовлень або дієтичних вподобань.	Збільшення середнього чеку за рахунок влучних пропозицій.
Управління часом	Фіксований час приготування страв згідно з техкартою.	Адаптивний темп («Експрес-ланч» для ділової зустрічі або «Повільна вечеря» для відпочинку).	Економія часу гостя або максимізація комфорту.
Робота з фідбеком	Формальне запитання «Чи все сподобалось?» наприкінці візиту.	Безперервний моніторинг задоволеності під час візиту та миттєве коригування сервісу.	Мінімізація ризику негативних відгуків у мережі.

*Джерело: [сформовано автором].

Як демонструє аналіз у таблиці 3.4, проєктування інноваційних сценаріїв дозволяє закладу перейти від формального виконання обов’язків до управління враженнями. Ключовим моментом є трансформація персоналу з «виконавців» у «сценаристів комфорту», які володіють інструментами для швидкої адаптації сервісу під конкретну ситуацію. Використання проактивних моделей взаємодії на основі даних CRM дозволяє нівелювати бар’єри у спілкуванні та створює високу додану вартість послуги. Отже, інноваційні сценарії стають не просто регламентом, а живою системою гостинності, що забезпечує закладу домінуючу позицію на ринку через створення унікального емоційного зв'язку з кожним споживачем.

По третє це цифрова інтеграці, а саме впровадження інструментів, які автоматизують рутинні операції, звільняючи ресурс персоналу для чуйного

спілкування. Це зумовлює зміну взаємодії в системі «персонал–гість», технології перебирають на себе функцію технічної точності та швидкості, тоді як людина зосереджується на створенні емоційного комфорту та управлінні враженнями. Цифрова інтеграція передбачає створення єдиного інформаційного контуру закладу, де дані з мобільних додатків, кухонних моніторів (KDS) та CRM-систем синхронізуються в реальному часі [1]. Це дозволяє усунути «інформаційні шуми» та затримки, які зазвичай виникають при ручній передачі замовлень, і спрямувати вивільнений інтелектуальний та часовий ресурс офіціантів на виявлення прихованих потреб споживача.

Більше того, цифрові інструменти стають «базою знань» для персоналу, надаючи миттєві підказки щодо фудпейрингу (поєднання страв і напоїв), складу інгредієнтів або історії вподобань конкретного гостя. Таким чином, диджиталізація не замінює гостинність, а масштабує її, роблячи високий стандарт обслуговування стабільним і незалежним від суб'єктивного втомлення працівників.

Для детального аналізу того, які саме цифрові рішення трансформують рутинні операції у сервісні переваги, розроблено таблицю 3.3.

Таблиця 3.3.

Вплив цифрових інструментів на оптимізацію ресурсів персоналу*

Цифровий інструмент	Автоматизована рутинна операція	Вивільнений ресурс для емпатії	Ефект для культури сервісу
Mobile POS / Термінали	Ручне введення замовлення та ходьба до стаціонарного термінала.	Постійна присутність офіціанта в залі поруч із гостями.	Mobile POS / Збільшення уваги до деталей та оперативна реакція на прохання.
Kitchen Display System (KDS)	Уточнення статусу готовності страв на кухні («голосом»).	Впевненість персоналу в таймінгу та спокійна комунікація з гостем.	Зниження рівня стресу в залі та створення затишної атмосфери.
AI-CRM Analytics	Запам'ятовування алергій та вподобань постійних клієнтів.	Прояв щирої турботи та персоналізація діалогу без зайвих запитань.	Формування глибокої відчутної лояльності.
Digital Payment (QR)	Очікування рахунку, принесення терміналу, розрахунок.	Якісне завершення візиту та збір зворотного зв'язку.	Відчуття поваги до часу гостя та професійне прощання.

*Джерело: [41; 46].

Проведений аналіз у таблиці 3.5 підтверджує, що цифрова інтеграція є головним драйвером гуманізації сучасного ресторанного сервісу. Автоматизація етапів прийому та оплати замовлення дозволяє офіціанту вийти за межі ролі «кур'єра-інформатора» і стати повноцінним господарем залу. Ключовим результатом такої трансформації є перетворення кожної вільної хвилини персоналу на можливість для відчутного контакту – від короткої розмови про вподобання до експертної поради щодо вибору вина. Таким чином, інноваційні стандарти, підкріплені цифровою базою, створюють взаємодію, де технологічна бездоганність підсилює людську щирість, забезпечуючи закладу стратегічну перевагу через безпрецедентно високий рівень задоволеності споживачів.

Адаптація корпоративної культури, теж є інноваційної складовою. Адже навчання персоналу новим компетенціям (soft skills, цифрова грамотність) трансформує людський капітал компанії у її головну стратегічну перевагу, здатну генерувати інновації на всіх рівнях обслуговування. Оскільки будь-яка технологічна інновація в ресторанному бізнесі залишається лише інструментом, саме рівень підготовки персоналу визначає ефективність її інтеграції в сервісний процес. Адаптація корпоративної культури в умовах впровадження інноваційних стандартів передбачає трансформацію мислення співробітників від суворого виконання посадових інструкцій до проактивного управління гостьовим досвідом [17]. Розвиток soft skills (емоційного інтелекту, навичок невербальної комунікації, конфліктології) дозволяє персоналу гармонізувати цифрову швидкість із теплотою людської гостинності, що є критично важливим для запобігання відчуттю «технологічного відчуження» у гостя.

Водночас цифрова грамотність персоналу забезпечує безперебійність сервісу, впевнене володіння інтерфейсами CRM та POS-систем дозволяє офіціанту залишатися сфокусованим на співрозмовнику, а не на екрані пристрою. Інвестиції в інтелектуальний капітал команди стають головним запобіжником проти деградації сервісу при впровадженні складних IT-рішень.

Для систематизації ключових напрямів навчання та їхнього впливу на нову якість обслуговування наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Програма розвитку компетенцій персоналу в межах інноваційних стандартів*

Напрям навчання	Ключові компетенції	Очікуваний результат у сервісі
Емоційний інтелект	Розпізнавання мікроміміки та настрою гостя, емпатичне слухання.	Здатність адаптувати сценарій обслуговування під поточний стан клієнта.
Цифрова адаптивність	Швидке управління замовленнями через Mobile POS, робота з AI-підказками.	Технологічна безпомилковість та висока швидкість операцій.
Мистецтво розповідати історії та консультації	Вміння презентувати концепцію закладу, знання гармонізації смаків та еко-ініціатив.	Підвищення експертного статусу персоналу в очах гостя.
Стресостійкість та гнучкість	Навички вирішення конфліктів у гібридному середовищі (напр. збій оплати).	Збереження високої культури спілкування за будь-яких обставин.

*Джерело: [сформовано автором].

Проведений аналіз у таблиці 3.4 підтверджує, що адаптація корпоративної культури є фінальним і вирішальним етапом впровадження інноваційних стандартів. Поєднання цифрової грамотності та розвинених soft skills створює ефект «професійної взаємодії», де персонал використовує технології як природне розширення своїх можливостей. Це дозволяє закладу ресторанного господарства забезпечувати стабільно високий рівень культури обслуговування незалежно від людського фактора чи пікових навантажень.

Більше того, нова корпоративна культура, орієнтована на безперервне навчання, сприяє зниженню плинності кадрів та залученню амбітних фахівців, що в довгостроковій перспективі стає фундаментом для лідерства закладу на ринку гостинності.

Для запропонованих інновацій та оцінки їхнього впливу на якість сервісу, розроблено концептуальну модель оновлених стандартів, представлену у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Модель інноваційних стандартів обслуговування для закладу ресторанного господарства*

Напрям інновації	Зміст стандарту та інструменти реалізації	Очікуваний ефект для сервісної системи
Технологічна автоматизація	Впровадження системи самостійного замовлення через QR-код з миттєвою синхронізацією з KDS (кухонною системою).	Скорочення часу очікування на 20-30%, мінімізація помилок прийому замовлення.
Емоційна персоналізація	Використання інтелектуальних CRM-карток гостя для надання проактивного сервісу (врахування вподобань без нагадувань).	Зростання рівня емоційної лояльності
Екологічна відповідальність	Стандарт «Цифрове обслуговування», перехід на цифрові чеки, меню та системи внутрішньої комунікації.	Підтримка іміджу соціально відповідального бренду, оптимізація витрат.
Візуально-естетична інновація	Впровадження елементів доповненої реальності у меню для візуалізації складу та подачі страв.	Створення ефекту «залученості» гостя та підвищення середнього чеку за рахунок візуалізації.

*Джерело: [сформовано автором].

Проведений аналіз у таблиці 3.5. демонструє, що впровадження інноваційних стандартів дозволяє трансформувати обслуговування з лінійної моделі у модель інтерактивної взаємодії. Ключовим аспектом розроблених стандартів є їхня спрямованість на синергію «High Tech» (високих технологій) та «High Touch» (високого рівня людського контакту). Зокрема, автоматизація замовлень не нівелює роль офіціанта, а змінює його функціонал: від технічного посередника до сервісного консультанта та амбасадора бренду.

Впровадження стандарту емоційної персоналізації через CRM-системи забезпечує закладу унікальну нематеріальну перевагу, яку неможливо скопіювати конкурентам шляхом простої зміни ціни чи меню [65]. Естетичні інновації, такі як AR-візуалізація, задовольняють потребу сучасного споживача у нових враженнях, що є критично важливим для сегменту молодіжної та ділової аудиторії.

Таким чином, розроблені інноваційні стандарти повинні стати фундаментом нової сервісної стратегії, яка забезпечує не лише операційну

ефективність, а й формування стійкого репутаційного капіталу підприємства в умовах динамічного ринку.

3.2. Програма розвитку професійних компетенцій (soft skills) та мотивації персоналу

Успішна реалізація інноваційних стандартів обслуговування, розглянутих у попередньому підрозділі, неможлива без якісної трансформації кадрового потенціалу. В умовах високої цифровізації ресторанного бізнесу «м'які навички» (soft skills) стають головною конкурентною перевагою, оскільки саме вони забезпечують емоційну цінність послуги, яку неможливо автоматизувати.

Програма розвитку компетенцій закладу має базуватися на трьох векторах: емоційний інтелект, комунікативна гнучкість та цифрова адаптивність. Метою програми є формування «сервісного лідера» – співробітника, який не просто виконує алгоритм, а свідомо керує атмосферою за столом. Ця трансформація передбачає перехід від репродуктивної моделі поведінки (відтворення заучених скриптів) до креативно-сервісної, де офіціант чи адміністратор виступає в ролі фасилітатора позитивних емоцій [14, с.179]. Розвиток зазначених напрямів дозволяє сформувати у персоналу здатність до «контекстуального сервісу» – вміння миттєво зчитувати соціальний контекст столу (ділова зустріч, романтичне побачення чи сімейне свято) та адаптувати стиль комунікації, швидкість подачі й навіть невербальні сигнали під конкретний запит гостя.

Реалізація такої програми вимагає від закладу впровадження системи безперервного навчання, де теоретичні блоки підкріплюються рольовими іграми, симуляціями кризових ситуацій та регулярним зворотним зв'язком на основі реальних відгуків клієнтів. Таким чином, «сервісний лідер» стає носієм унікального інтелектуального капіталу підприємства, який неможливо скопіювати технічними засобами, що робить людський фактор головним бар'єром для конкуренції.

Для структурування процесу навчання та професійного зростання персоналу розроблено комплексну програму, представлену у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Структура програми розвитку компетенцій та мотивації персоналу*

Напрям програми	Ключові модулі та інструменти	Очікуваний професійний результат
Емоційний сервіс (Soft Skills)	Тренінги з емпатії, розпізнавання психотипів гостей, управління конфліктами.	Здатність персоналу запобігати скаргам та створювати персоналізований досвід.
Професійна експертність	Майстер-класи з ідеального поєднання страв із напоями та мистецтва розповідати захопливі історії про локальні продукти та еко-ініціативи.	Трансформація офіціанта в гастрономічного консультанта (амбасадора бренду).
Цифровий інтелект	Навчання роботі з CRM-аналітикою, швидка навігація в Mobile POS-системах.	Мінімальний час на технічні операції, відсутність помилок у замовленнях.
Система мотивації	Гейміфікація (рейтинги за відгуками), бонуси за продаж персоналізованих пропозицій.	Висока залученість персоналу та зниження плинності кадрів.

*Джерело: сформовано автором за даними [41;59].

Для закріплення нових стандартів культури обслуговування необхідно впровадити дворівневу систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і психологічні потреби працівників.

Матеріальна мотивація – це впровадження бонусів, що базуються на індивідуальному індексі задоволеності гостей та кількості повторних візитів «закріплених» клієнтів у CRM. Це стимулює персонал не до разового продажу, а до формування довгострокових відносин.

Нематеріальна мотивація – це створення культури «внутрішнього клієнта», де керівництво закладу ставиться до персоналу так само уважно, як персонал – до гостей. Вона включає програми професійного визнання, можливості кар’єрного росту та участь у творчих процесах (наприклад, розробка авторських коктейлів чи елементів сервірування).

Для наочного відображення взаємозв’язку між рівнем компетенцій та результативністю бізнесу розглянемо таблицю 3.7.

Таблиця 3.7.

Матриця впливу розвитку soft skills на показники ефективності закладу*

Група навичок	Поведінковий індикатор	Вплив на бізнес-показники
Емпатія та активне слухання	Точне розпізнавання настрою гостя, доречні компліменти.	Збільшення частоти повторних візитів
Навички підвищення суми чека та навички перехресних продажів	Ненав'язлива пропозиція додаткових позицій на основі вподобань.	Зростання середнього чеку на 15–20%.
Стресостійкість	Професійна робота зі скаргами без залучення менеджера.	Мінімізація репутаційних ризиків та негативних відгуків у Google/Social Media.
Командна взаємодія	Взаємодопомога між залом та кухнею в пікові години.	Скорочення часу очікування та покращення мікроклімату в колективі.

*Джерело: [сформовано автором].

Проведений аналіз у таблицях 3.6 та 3.7 доводить, що програма розвитку компетенцій є невід'ємною складовою інноваційного сервісу. Розвиток soft skills дозволяє нівелювати ризик «механізації» обслуговування, який часто виникає при надмірній диджиталізації [7]. Коли персонал володіє високим рівнем емоційного інтелекту та цифрової грамотності, він стає здатним реалізовувати стратегію випереджального сервісу. Це створює якісний ефект, коли гість отримує швидкість (завдяки технологіям) та теплоту (завдяки професіоналізму персоналу), що в комплексі забезпечує закладу найвищий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Окрім базових напрямів, програма розвитку компетенцій на сьогодні має включати оволодіння навичками «мікро-моментів істини». Це концепція, згідно з якою лояльність гостя формується не під час всього візиту, а в короткі секунди критичних взаємодій, перші 7 секунд зустрічі, момент очікування рахунку або реакція офіціанта на випадково впущений прибор. «Сервісний лідер» навчається розпізнавати ці моменти та використовувати їх для створення позитивного емоційного якоря.

Більше того, сучасна підготовка персоналу інтегрує елементи нейрогастрономії. Офіціант стає «режисером сприйняття», він знає, як опис

страви (вербальне програмування) змінює суб'єктивне відчуття її смаку, або як певна інтенсивність освітлення та темп музики впливають на тривалість перебування гостя в залі. Таким чином, компетенції персоналу виходять за межі класичного сервісу і перетинаються з галузями психології та сенсорного маркетингу.

Для візуалізації того, як ці прогресивні компетенції втілюються в конкретні сервісні практики, розроблено таблицю 3.8.

Таблиця 3.8.

Інноваційні сервісні практики та психологічні механізми їх дії

Назва ритуалу	Зміст дії «сервісного лідера»	Психологічний механізм	Ефект для закладу
«Ефект впізнавання»	Використання імені гостя та згадка про його минуле замовлення («Минулого разу вам сподобалось...»).	Принцип значущості (людина відчуває себе особливою, а не просто "номером столика").	Глибока емоційна прив'язаність (Перцепційна лояльність).
«Передбачувальна турбота»	Подача води або аперитиву до того, як гість про це попросив (на основі спостереження).	Закон взаємного обміну (гість підсвідомо хоче віддячити за турботу (чайові, відгук)).	Збільшення середнього чеку та лояльності.
«Сервісне відновлення»	Миттєва заміна страви з компліментом за найменшого сумніву гостя (без суперечок).	Парадокс відновлення (клієнт, проблему якого вирішили круто, лояльніший за того, у кого проблем не було).	Формування статусу «Бездоганний сервіс»
Гастрономічний сторітелінг	Розповідь історії створення страви або походження фермерського продукту.	Ефект занурення (смак їжі суб'єктивно покращується через цікавий контекст).	Зростання цінності послуги в очах клієнта.

Як демонструє таблиця 3.8, сучасна програма розвитку персоналу перетворює обслуговування на керований психологічний досвід. Впровадження практик «передбачувальної турботи» та «сторітелінгу» дозволяє закладу конкурувати не на рівні цін чи інгредієнтів, а на рівні гормонів щастя гостя.

Важливо, що «сервісний лідер» володіє навичкою «цифрової інтуїції» – він використовує дані з планшета (CRM) не як шпаргалку, а як підказку для

вчасного прояву людської теплоти. Наприклад, знаючи з бази даних, що гість – поціновувач сухих вин, офіціант може запропонувати дегустаційний зразок нового сорту як «особистий привілей». Це створює ілюзію магії сервісу, хоча насправді є результатом чітко спроєктованої програми розвитку компетенцій. У підсумку, такий підхід забезпечує закладу найвищу форму конкурентоспроможності – нескопійованість, оскільки відтворити технічне меню легко, а відтворити щиру інтелектуальну гостинність підготовленої команди – майже неможливо [65].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інвестиції в розвиток компетенцій персоналу є стратегічним інструментом створення високої доданої вартості ресторанного продукту. Встановлено, що поєднання цифрової грамотності та розвинених soft skills створює ефект «професійної взаємодії», де персонал використовує технології як природне розширення своїх можливостей. Доведено, що впровадження нейропсихологічних тригерів та сервісних ритуалів безпосередньо впливає на ключові показники закладу, а саме зростання середнього чеку та формування стійкої емоційної лояльності. Сформована на цих засадах корпоративна культура стає унікальним бар'єром для конкурентів, забезпечуючи закладу домінуючу позицію на ринку через створення винятkового та емоційно насиченого сервісного середовища.

3.3. Обґрунтування стратегічної та сервісної ефективності запропонованих заходів

Ефективність впровадження інноваційних стандартів та програм розвитку персоналу в сучасній індустрії гостинності не обмежується лише прямими фінансовими показниками. Вона має комплексний характер і базується на капіталізації нематеріальних активів, репутації бренду, емоційній лояльності гостей та інтелектуальному потенціалі команди. Стратегічне обґрунтування запропонованих заходів ґрунтується на створенні «ланцюга цінності», де

задоволений та компетентний персонал генерує винятковий сервіс, що своєю чергою забезпечує ринкову стійкість закладу.

Оцінка результативності запропонованих інновацій здійснюється через аналіз ключових якісних змін у функціонуванні сервісної системи, що представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Прогнозна ефективність впровадження сервісних інновацій та їх вплив на бізнес-модель*

Напрям інновації	Якісна зміна в сервісі	Вплив на економічну стійкість
Цифрова інтеграція	Усунення «точок тертя» та прискорення технічних етапів (замовлення, оплата)	Збільшення оборотності посадкових місць без втрати якості комфорту.
Розвиток soft skills	Трансформація персоналу в «сервісних лідерів» та гастрономічних гідів.	Зростання середнього чека завдяки влучним рекомендаціям та довірі гостя.
Персоналізація (CRM)	Перехід від масового обслуговування до управління індивідуальним досвідом.	Формування бази лояльних гостей та стабільного прогнозованого трафіку.
Еко- та інклюзивні стандарти	Відповідність глобальним цінностям сталого розвитку та безбар'єрності.	Залучення нових сегментів аудиторії та зміцнення репутаційного капіталу.

*Джерело: [сформовано автором].

Запропонований комплекс заходів забезпечує закладу довгострокову конкурентоспроможність, яку неможливо нівелювати за рахунок цінового демпінгу конкурентів. Основні переваги реалізації проєкту включають:

1. Мінімізація ризиків «людського фактора» (диджиталізація рутинних операцій гарантує технічну точність, що критично важливо у пікові години завантаження залу.

2. Оптимізація витрат на персонал (програма мотивації та навчання знижує плинність кадрів. Це дозволяє закладу економити значні ресурси на постійному пошуку, відборі та базовій підготовці нових співробітників, зберігаючи при цьому «носіїв» корпоративної культури.

3. Зростання «сприйнятої вартості» (гість сприймає послугу як дорожчу та якіснішу не через дорожнечу інгредієнтів, а завдяки унікальному емоційному супроводу та передбачувальній турботі.

Економічна доцільність впровадження інноваційних стандартів у сучасному ресторанному бізнесі дедалі більше зміщується від прямих кількісних показників (виручка за зміну) до складних інтегральних індикаторів сталого розвитку. Традиційний підхід, що базується лише на мінімізації витрат, на сьогодні поступається місцем стратегії – максимізації цінності кожної взаємодії з гостем.

Обґрунтування запропонованих у роботі заходів базується на чотирьох фундаментальних рівнях ефективності – операційному, репутаційному, кадровому та маркетинговому.

1. Операційна ефективність, диджиталізація як інструмент «ощадливого сервісу». Впровадження «невидимого» сервісу (QR-меню, системи KDS, мобільні термінали) створює ефект ощадливої гостинності. Головна перевага полягає в ліквідації невидимих втрат часу («точок очікування»). Коли гість самостійно робить дозамовлення напою через смартфон, а офіціант отримує сповіщення на смарт-годинник, виключається етап «порожнього пробігу» залу.

Оптимізація трафіку, автоматизація розрахунків дозволяє скоротити фінальний етап візиту на 10–12 хвилин. У пікові години це дає змогу здійснити додаткову посадку, що без розширення площі залу збільшує його пропускну здатність.

Точність ресурсів, цифрова інтеграція з CRM дозволяє прогнозувати попит. Якщо система знає, що 60% гостей у вівторок замовляють певну позицію, кухня оптимізує заготовки, що радикально знижує відсоток списання продуктів.

2. Репутаційна ефективність та «економіка вражень». Сучасний споживач купує не калорії, а соціальний статус та емоційний стан. Запропонована програма розвитку soft skills персоналу конвертує стандартний сервіс у «режисуру вражень».

Ефект випередження, завдяки CRM-аналітиці персонал знає про алергію або вподобання гостя до того, як він про це повідомить. Психологічно це сприймається як «магія сервісу», що миттєво підвищує репутаційний рейтинг закладу в цифрових екосистемах (Google Maps, TripAdvisor).

Зниження вартості залучення клієнта, задоволений гість стає «адвокатом бренду». У часи, коли вартість таргетованої реклами постійно зростає, органічне просування через рекомендації лояльних гостей є найбільш ефективним і безкоштовним каналом маркетингу.

3. Кадрова ефективність, капіталізація «внутрішнього клієнта». Однією з найбільших прихованих витрат ресторану є плинність кадрів. Вартість пошуку, найму та навчання одного офіціанта може дорівнювати його тримісячній зарплаті.

Зниження плинності кадрів, саме програма мотивації та навчання «сервісних лідерів» змінює сприйняття роботи. Співробітник відчуває себе експертом (сомельє, гастро-гідом), а не просто «подавачем страв». Це створює інтелектуальну прив’язаність до робочого місця.

Ергономіка праці, цифрові інструменти знімають з офіціанта когнітивне навантаження. Коли система сама нагадує про час подачі чи склад страви, рівень стресу та вигорання персоналу падає, що прямо корелює з якістю посмішки та щирістю комунікації з гостем.

4. Маркетингова ефективність, перехід до моделі LTV (довічна цінність клієнта). Запропоновані заходи зміщують фокус із разового продажу на пожиттєву цінність клієнта. Персоналізований дохід, використання даних про гостя дозволяє робити «хірургічно точні» пропозиції. Наприклад, запрошення на дегустацію нового сорту вина саме тих гостей, які раніше цікавилися цією категорією, гарантує конверсію в замовлення вище 40%, тоді як масові розсилки дають лише 2–3%.

Стійкість до кризи, база лояльних клієнтів (50% і вище від загального трафіку) є «подушкою безпеки». Навіть при зниженні загальної купівельної

спроможності на ринку, лояльні гості залишаються вірними закладу через сформований емоційний зв'язок.

Таблиця 3.10.

Матриця стратегічних вигод від реалізації проєкту інноваційного сервісу*

Сфера впливу	Стратегічний результат	Механізм реалізації
Фінансова стійкість	Стабілізація грошових потоків	Зростання частки постійних гостей.
Управління якістю	Стандартизація «стратегічного» сервісу.	Цифрові чек-листи та автоматизований фідбек.
Ринкове лідерство	Диференціація від конкурентів.	Створення унікального «Сервісного продукту» (Soft Skills).
Соціальна місія	Позитивний імідж роботодавця.	Інвестиції в освіту та інклюзивність.

*Джерело: [сформовано автором].

Отже, впровадження інноваційних стандартів є економічно доцільним кроком, який трансформує модель витрат у модель інвестицій. Перехід до «невидимого» цифрового сервісу та емпатичного спілкування дозволяє закладу вийти на новий рівень рентабельності – рентабельність відносин. Коли клієнт отримує не просто їжу, а персоналізовану увагу та комфорт, він стає амбасадором бренду, забезпечуючи безкоштовне просування закладу через соціальні мережі та рекомендації. Таким чином, запропоновані заходи створюють самодостатню систему високої якості, де кожен вкладений у розвиток сервісу ресурс повертається у вигляді стабільного прибутку та бездоганного іміджу на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення культури обслуговування в закладах ресторанного господарства на основі впровадження інноваційних стандартів, було сформульовано наступні висновки.

1. По-перше, встановлено, що сучасна сервісна концепція переросла межі простого дотримання етикету та трансформувалася у складну стратегічну систему, яка базується на взаємодії технологічної бездоганності та глибокої емоційної взаємодії. Визначено, що ключовим елементом сучасної культури є антропоцентризм, де кожен бізнес-процес закладу підпорядкований створенню унікального та безбар'єрного клієнтського досвіду. Аналіз глобальних трендів продемонстрував, що визначальними векторами розвитку галузі стали гіперперсоналізація через використання Big Data, диджиталізація «невидимого» сервісу для вивільнення часу на живе спілкування, а також принципи сталого розвитку та інклюзивності як базові етичні норми.

По-друге, досліджено механізм формування лояльності споживачів, де виявлено зміщення акцентів з раціональних чинників (знижки) до емоційної відданості, що базується на відчутті впізнаваності та безпеки.

Встановлено, що заклад володіє чітко структурованою ієрархічною системою стандартів, яка базується на нормах державного регулювання (ДСТУ 4281:2004, ISO 9001:2015) та деталізованих внутрішніх стандартів. Впровадження правила «трьох кроків» та жорстких часових лімітів на різних етапах сервісного циклу створює необхідний нормативний базис для забезпечення стабільної якості послуг у конкурентному середовищі туристичного к міста.

2. Комплексна оцінка дотримання цих стандартів лінійним персоналом продемонструвала високий загальний індекс відповідності – 4,53 бала з 5,0 можливих. Проте детальний аудит виявив суттєвий розрив між технічним виконанням операцій та когнітивним рівнем підготовки офіціантів. Зокрема,

зафіксовано недостатню глибину експертних знань щодо складних технологічних процесів, таких як суха ферментація м'яса та професійні еногастрономічні поєднання, що є критичним фактором для закладу преміального сегмента.

Застосування методики SERVQUAL дозволило ідентифікувати значні від'ємні розриви за параметрами «Чуйність» (– 0,72) та «Впевненість» (– 0,68). Це підтверджує гіпотезу про те, що в періоди пікових туристичних навантажень сервісна модель закладу втрачає адаптивність, що призводить до порушення часових нормативів та зниження якості емоційного контакту з гостем.

Деталізація структури споживчих скарг дозволила виокремити ключові деструктивні чинники, а саме затримка часу при обслуговуванні (42% скарг), інформаційну асиметрію між персоналом та відвідувачем (28%), а також дискретність цифрової сервісної платформи та інфраструктурні обмеження (12%), що проявляються у нестабільності платіжних операцій та асинхронності даних у системі обліку («стоп-листи»).

Незважаючи на виявлені локальні проблеми, інтегральний індекс лояльності становить 54%, що свідчить про міцний ринковий статус закладу та наявність стабільного ядра лояльних клієнтів. Однак присутність 11% невдоволених клієнтів, вказує на реальну загрозу репутаційних втрат у цифровому середовищі через нестабільну якість сервісу в моменти максимальної заповнюваності залу.

Проведений аналіз свідчить, що основною стратегічною проблемою ресторану «Ben Chef» є невідповідність між високою якістю кулінарного продукту та операційною спроможністю сервісної системи. Виявлені розриви потребують розробки та впровадження заходів з автоматизації контролю часових стандартів, модернізації IT-інфраструктури та переходу до моделі безперервного професійного навчання персоналу, що стане запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. У межах проєктної частини роботи за допомогою методики детальної візуалізації процесу надання послуги було ідентифіковано критичні «точки тертя» у поточному циклі обслуговування та розроблено інноваційні сценарії «проактивного сервісу». Запропонована сервісна концепція інтегрує AI-аналітику та мобільні термінали, що дозволяє мінімізувати час очікування та повністю усунути операційні помилки на етапах замовлення та розрахунку.

Особливу увагу приділено людському капіталу, а саме обґрунтовано, що успіх цифрової трансформації залежить від формування «сервісних лідерів», чиї компетенції охоплюють емоційний інтелект, комунікативну гнучкість та цифрову адаптивність. Впровадження інноваційних сервісних ритуалів, таких як нейрогастрономія та мистецтво розповідати історії, дозволяє персоналу створювати високу додану вартість послуги, яку неможливо скопіювати технічними засобами конкурентів.

Таким чином, удосконалення культури обслуговування через інноваційні стандарти є не просто технічним оновленням, а фундаментальною інвестицією у репутаційний капітал підприємства. Запропонована модель дозволяє закладу ресторанного господарства вийти на рівень «рентабельності відносин», забезпечуючи сталий прибуток та лідерство на ринку за рахунок створення виняткового емоційного продукту, орієнтованого на свідомого споживача майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко В. М., Антоненко І. М. Діджиталізація сфери послуг: інноваційні аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Випуск 36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021/4.pdf (дата звернення: 30.03.2026).

2. Антоненко І. М., Антоненко В. М. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1372 (дата звернення: 30.03.2026).

3. Антоненко В. М., Антоненко І. М. Трансформація сервісної економіки в умовах цифрової глобалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2020. № 4. URL: http://zt.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2458 (дата звернення: 29.03.2026).

4. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні–2020: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «*Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*» (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2020. С.203-205.

5. Банєва І.О., Величко О.В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01. (дата звернення: 11.11.2025)

6. Благополучна А., Кирилюк І., Поворознюк І., Ляховська Н., Литвин О. Культура професійного спілкування в індустрії гостинності: її значення та вплив. *Економічні горизонти*. 2022. №2(20). С. 4–11.

7. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини:*

теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28 (дата звернення: 18.11.25).

8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. *1*(33). С. 33–42

9. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Випуск 68. С. 112-120. URL: https://eb-chstu.com.ua/uk/journals/68-2023/rozvitok-trendiv-vikoristannya-digital-tekhnologiy-v-upravlinni-personalom (дата звернення: 11.11.2025).

10. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 4–11. URL:https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349 (дата звернення: 14.11.2025).

11. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. Вип.2(31). С.110-117. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806 (дата звернення: 14.11.2025).

12. Будзінський, В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С. 44–57. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984 (дата звернення: 10.12.2025).

13. Володько О. В., Рогова Н. В., Кущ Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа».* 2023. № 26. С. 42–45.

14. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній

діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки.* 2022. № 4. С. 179-184

15. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2588 (дата звернення: 16.11.2025).

16. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71–77.

17. Гузар У. Є. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 188-194.

18. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12.

19. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 2 (53). С. 502-510

20. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління.* 2019. № 3 (35). С. 111–118

21. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Косяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

22. Гончар М. Ф., Грибик, І. І., Комаровський В. І. Розвиток системи управління якістю підприємств харчової промисловості на засадах інновацій в умовах глобалізації. *Академічні візії.* 2023. Вип. 26. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/704 (дата звернення: 28.10.2025).

23. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація URL: http://3umf.com/doc/449/. (дата звернення: 16.10.2025).

24. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. URL: http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/getcnt.php?uid=1022.260.0&nobreak (дата звернення: 16.10.2025).

25. ДСТУ ISO 10005:2019 Управління якістю. Настанови щодо програм якості (ISO 10005:2018, IDT). [чинний від 01.01.2021].К.:ДП «УкрНДНЦ», 2019. 27 с.

26. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT). [чинний від 01.09.2021]. К.:ДП «УкрНДНЦ», 2020. 30 с.

27. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS.* 2023. Вип. 2. С. 144–152.

28. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17. URL: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/49820 (дата звернення: 08.11.2025).

29. Завадинська О., Дубчак Є. Діалектика розвитку якості послуг в індустрії гостинності в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2021. Вип. 64. С. 43–47.

30. Завадинська О.Ю., Дубчак Є. Діалектика розвитку якості послуг в індустрії гостинності в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2021. Вип. 64. С.43-47. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska5.htm10. (дата звернення: 28.11.2025)

31. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93–102.

32. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом. *Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці*. 2021. №8. С.31-32.

33. Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. Вип. 23. С. 38-41. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194 (дата звернення: 10.02.2026).

34. Корсак Р., Гуштан Т. Культура обслуговування у ресторанах: стандарти та практики. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи.* Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Ґжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 242-245. URI: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66625 (дата звернення: 08.03.2026).

35. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт.* 2022. № 3. С. 70-76. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3575&i=8 (дата звернення: 01.01.2026).

36. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 1. С. 92-110. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170 (дата звернення: 12.12.2025).

37. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5733 (дата звернення: 07.12.2025).

38. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. *52*. С. 46–58.

39. Могильна Л., Орєхова, А., Хромушина Л. Використання інноваційних IT технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829 (дата звернення: 10.11.2025)

40. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2507 (дата звернення: 08.10.2025).

41. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Вид. 3-є. переробл. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

42. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД.* 2018. № 1(119). С. 45–54.

43. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посібник / І. А. Назаренко, О. А. Боднарук. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 128 с.

44. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізм впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988 (дата звернення: 23.11.2025)

45. Палійчук Є. С., Павлик І. В. Теоретичні підходи до формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 108–111

46. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54-60.

URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692 (дата звернення: 06.10.2025).

47. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184 (дата звернення: 28.12.2025).

48. Поворознюк І. М., Штангеєва Н. І. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №2 (24). URL : http://eh.udpu.edu.ua/article/view/281193/275457 (дата звернення: 13.12.2025).

49. Поворознюк І.М. Теоретичні аспекти сутності та формування інновацій в індустрії гостинності та туризмі. *Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми й перспективи*: колективна монографія / [І. М. Поворознюк., О. Г. Чирва, І.М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2022. С. 6-27

50. Поворознюк І. Управління якістю сервісу в закладах харчування: сучасні тренди та виклики. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 108–115. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/335000 (дата звернення: 13.01.2026).

51. Поворознюк І. Маркетингові стратегії просування готельно-ресторанних підприємств у цифрову епоху. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С.77–86. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352067

52. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434/3362 (дата звернення: 14.01.2026).

53. Поворознюк І.М, Будзінський В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 (дата

звернення: 11.02.2026).

54. Поворознюк І.М. Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2125 (дата звернення: 11.02.2026).

55. Поворознюк І.М. Екотренди в індустрії гостинності: економічний та соціальний аспект. *Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи :* Електронний ресурс] : кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нещадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Вінниця : Твори, 2023. С.6-44

56. Поворознюк І. М., Слатвінський М. А. Вплив процесів глобалізації на розвиток підприємств індустрії гостинності. *Індустрія туризму й гостинності: сучасні виклики та перспективи* : кол. моногр./ [І. М. Поворознюк, І. М. Кирилюк [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2022. С.5-21.

57. Поворознюк І.М. Теоретичні аспекти сутності та формування інновацій в індустрії гостинності та туризмі. *Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми й перспективи* : колективна монографія / [І. М. Поворознюк., О. Г. Чирва, І. М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2022. С. 6-27

58. Поворознюк І. М. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. Випуск №41. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1535/1476 (дата звернення: 22.12.2025).

59. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в сучасних умовах викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=tranec_2023_2_10 (дата звернення: 10.11.2025)

60. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI* . 2020. №1. С. 75-80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_ 1/13.pdf (дата звернення: 28.11.2025).

61. Сукурова Н. М., Труш М. С., Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.

62. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

63. Федорова Ю., Єльникова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2021. Вип. 11 (22). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/410 (дата звернення: 08.02.2026).

64. Хвалити чи сварити: як давати зворотний зв'язок співробітникам. Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/yak-davaty-zvorotnyj-zv-yazok-spivrobitnykam (дата звернення: 06.02.2026).

65. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214 (дата звернення: 10.02.2026)

66. Шевченко І.В. Управління якістю в ресторанному бізнесі. *Менеджмент в Україні: теорія і практика.* 2020. № 2. С. 10–14.

67. Шейко Ю. О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* Випуск № 54. 2023. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636 (дата звернення: 28.12.2025)

68. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. WEB3. Університет. Онлайн-університет інноваційної освіти. URL: https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr (дата звернення: 17.10.2025).

69. Ярмолів І.І. Управління сервісними послугами : підручник. Київ : Атіка, 2018. 432 с.

70. HoReCa: навч. посіб.: у 3 т. Т1. Готелі / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко, І.Ю. Антонюк та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 348 с.

71. HoReCa: навч. посіб.: у 3 т. Т. 2. Ресторани / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт., 2017. 312 с.