

підприємства. Інновації виступають ключовим фактором розвитку, що забезпечує не лише технічне вдосконалення, а й організаційні трансформації, які позитивно впливають на загальну ефективність бізнесу. У результаті готельно-ресторанна індустрія здатна не лише підвищувати конкурентоспроможність, але й сприяти економічній стабільності та розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Koval V., Mikhno I., Udovychenko I., Gordiichuk Y., Kalina I. Sustainable tourism development under the influence of digitalization and innovation. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2022. Vol. 13(1). P. 45-54. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1\(57\).05](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1(57).05).
2. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
3. Сушко Н. В. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Шумейко М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ОБСЛУГОВУВАННЯ РЕСТОРАНУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Воєнна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, коливанням попиту, порушенням логістичних зв'язків та зростанням витрат, що безпосередньо впливає на підприємства ресторанного господарства. Функціонування закладів відбувається в умовах воєнного стану й посиленої конкуренції, що зумовлює потребу в адаптації системи обслуговування до нових макроекономічних реалій.

Проблематика оцінювання сервісної діяльності закладів ресторанного господарства розглядалася у працях В. А. Русавської, В. О. Мандрик, У. П. Новак, Г. А. Говди, О. Г. Заячук, Г. Я. Круль, П. Осітківської, Р. П. Шерстюк, І. І. Стойко, М. М. Шевелюк. Проте недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції фінансово-економічного аналізу з оцінюванням сервісної якості в умовах воєнного стану, що викликає необхідність формування адаптивної моделі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне формування адаптивної моделі обслуговування ресторану на основі інтеграції результатів оцінювання якості сервісу. У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства функціонують у середовищі високої конкуренції та швидкої зміни споживчих пріоритетів, де продуктова диференціація часто є обмеженою, а ключовим фактором вибору стає якість сервісу та сукупний споживчий досвід. За таких обставин клієнтоорієнтованість доцільно розглядати як управлінську стратегію, що охоплює весь ланцюг взаємодії з гостем від першого контакту й прийняття замовлення до постсервісного супроводу, зворотного зв'язку та системного удосконалення стандартів обслуговування [1, с. 59-62]. Додатково на ресторанну сферу впливають воєнні ризики та макроекономічна нестабільність, які посилюють цінову чутливість споживачів, підвищують витратний тиск (енергоносії, логістика, сировина) і ускладнюють прогнозування попиту. У сьогодишньому контексті сервіс перестає бути допоміжним елементом і набуває стратегічного значення, оскільки формує довіру, репутаційний капітал і частоту повторних відвідувань. Перехід від транзакційної до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування зумовлений тим, що лояльність має накопичувальний ефект – стабільність виконання стандартів, уважність до деталей та коректне реагування на скарги підтримують повторні покупки й рекомендації, що прямо впливає на майбутні продажі [2, с. 198-203]. Поряд з тим, цифровізація комунікацій і домінування публічних відгуків підвищують вартість сервісної помилки – негативний досвід швидко масштабується та руйнує репутацію [3, с. 56-64]. Тому формалізація сервісу через стандарти, скрипти взаємодії та внутрішній контроль якості є інструментом управління ризиками й відтворюваності результату, а інвестиції у навчання персоналу – складовою конкурентної стратегії [4, с. 309-314; 5].

Як приклад з метою виявлення причин розриву між поліпшенням операційних показників обслуговування та від'ємним фінансовим результатом у ресторані «Рів'єра» (ТОВ «Вікторія АРТ») проведено SERVQUAL-оцінювання, яке дозволяє кількісно зафіксувати невідповідність між очікуваннями гостей і фактичним сприйняттям сервісу. Для цього застосовано модифіковану SERVQUAL-модель, адаптовану до ресторанного бізнесу та структуровану за сімома блоками (A1-A7) із ваговими коефіцієнтами впливу на інтегральний індекс якості (рис. 1).

Попередній аналіз засвідчив позитивні зміни в операційному контурі: зростання доходу та завантаженості залу, підвищення оборотності столів, скорочення середнього часу обслуговування, а також зменшення частки затримок і скарг при зростанні повторних відвідувань. Рентабельність продажів залишається від'ємною, що вказує на наявність витратного дисбалансу й потребу глибшого пояснення слабких місць сервісного процесу.

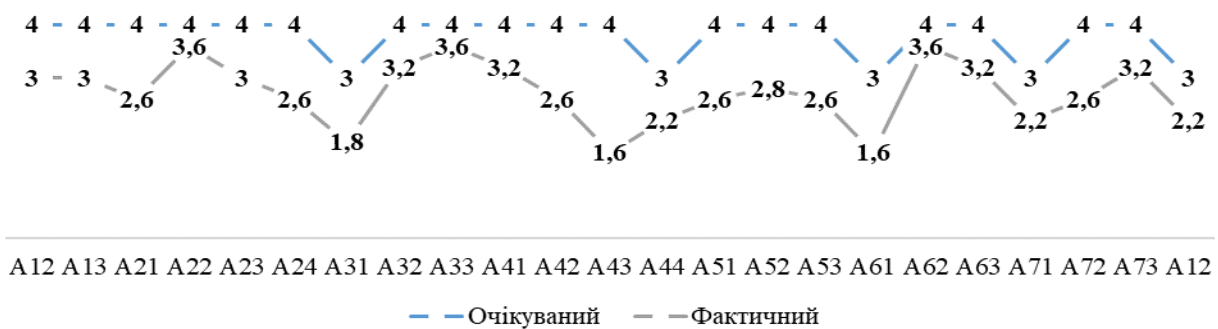


Рис. 1. Приклад SERVQUAL-дослідження та процесно-організаційний аналіз обслуговування ресторану

Джерело: розраховано авторами на основі проведеного опитування

Узагальнюючи, формування адаптивної моделі обслуговування, повинно базуватися не лише на скороченні часу обслуговування чи зростанні оборотності столів, а насамперед на стандартизації сервісних сценаріїв, розвитку емпатійної комунікації та інтеграції контролю якості в систему управління. Тому усунення виявлених SERVQUAL-розривів створює передумови для стабілізації лояльності та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Томаля Т., Прилепа Н. Формування клієнтоорієнтованої моделі ресторанного обслуговування крізь призму якості, традицій харчування та споживчих очікувань. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 11(8). С. 59-62. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8)).
2. Трайно В. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 2(116). С. 198-203. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28>.
3. Банева І. О., Шпоренко Л. О. Ризик-менеджмент в організації діяльності готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. № 6(9). С. 56-64. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(9)).
4. Спицька К., Гринько Т., Гвініашвілі Т. Формування конкурентної стратегії підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 309-314. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-309-314>.

5. Харенко Д., Каламан О., Федосова К. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177>.

Січ К. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ**

У сучасних економічних умовах сфера гостинності зазнає значних змін під впливом цифровізації, глобалізації та еволюції споживчих звичок. Різке зростання конкуренції, зростаючі вимоги до якості послуг і стрімкий розвиток інформаційних технологій стимулюють пошук нових підходів до управління діяльністю закладів гостинності. Особливу увагу приділяють впровадженню цифрових технологій як одному з основних напрямів підвищення ефективності роботи. Автоматизовані системи управління (PMS) дозволяють оптимізувати процеси бронювання, обліку клієнтів і ресурсного менеджменту, що призводить до скорочення витрат, покращення продуктивності праці співробітників та удосконалення обслуговування. CRM-системи, у свою чергу, сприяють більш ефективній взаємодії з клієнтами, допомагаючи сегментувати споживачів, пропонувати їм персоналізовані послуги та підвищувати їхню лояльність.

Важливу роль відіграють онлайн-платформи для бронювання й цифрові канали комунікації, серед яких ключове місце займають соціальні мережі. Їх використання дає змогу значно розширити аудиторію, покращити впізнаваність бренду та оперативно реагувати на запити клієнтів. Крім того, цифрові маркетингові інструменти активно застосовуються для просування послуг та створення позитивного іміджу підприємства.

Ще одним важливим елементом є використання аналітичних систем, які допомагають оцінювати показники діяльності, прогнозувати попит і коригувати цінову політику. Завдяки сучасним рішенням у сфері аналітики підприємства можуть приймати більш точні управлінські рішення і зміцнювати конкурентоспроможність на ринку. Особлива увага приділяється технологіям штучного