МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Анастасія Паращук, ORCID:
https://orcid.org/0009-0002-5970-2026
асист. кафедри
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. *У дослідженні розглянуто сучасні підходи до управління сервісом і людським капіталом підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризових викликів, цифрової трансформації та європейської інтеграції. Визначено роль професійних компетентностей персоналу, клієнтоорієнтованості, лідерства та корпоративної культури у забезпеченні якості обслуговування й конкурентоспроможності підприємств.*

Систематизовано сучасні методи навчання та мотивації працівників, охарактеризовано інструменти персоналізації сервісу й управління клієнтським досвідом. Особливу увагу приділено адаптації європейських стандартів гостинності, цифровізації сервісних процесів і формуванню сприятливого організаційного середовища. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до розвитку людського капіталу як передумови підвищення ефективності управління та забезпечення стійкості підприємств ресторанного господарства.

Ключові слова: *людський капітал, ресторанний бізнес, управління сервісом, клієнтоорієнтованість, якість обслуговування, корпоративна культура, клієнтський досвід, європейські стандарти гостинності.*

Вступ. Сьогодні ресторанний бізнес переживає стрес-тест, який виходить далеко за межі стандартного кризового менеджменту.

Covid-19 та повномасштабне російське вторгнення на територію України свого часу дали дуже чітко зрозуміти сфері гостинності, що виживає не той, у кого кращі умови, а той, хто вміє швидко перебудовуватися й адаптуватися до ситуації. Відсутність стабільного електропостачання, постійні масовані ракетні та артилерійські обстріли, а також несприятливі природно-кліматичні умови стали визначальними дестабілізуючими чинниками функціонування підприємств у сучасних кризових умовах.

Тому в умовах постійних ризиків і відсутності чіткого прогнозування майбутнього підприємці не поспішають інвестувати у розширення ресторанного бізнесу.

В умовах європейської інтеграції України та глобалізації економіки адаптація сучасних стандартів та інновацій стає ключовим фактором конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Важливими чинниками

збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування підприємств сфери гостинності в умовах кризових викликів стали своєчасні управлінські та інвестиційні рішення, спрямовані на підвищення операційної автономності закладів. Зокрема, завчасні інвестиції в альтернативні джерела енергозабезпечення створили мінімально необхідні умови для безперервного надання послуг навіть за повної відсутності централізованого електропостачання. Паралельно впровадження газового обладнання та використання автономних балонів дало змогу підтримувати базові технологічні процеси приготування страв у ситуаціях, коли використання електрогенераторів є технічно неможливим або економічно недоцільним. Важливу роль відіграла й адаптація асортиментної політики закладів, що проявилася у формуванні оптимізованого «блекаут-меню», орієнтованого на скорочення кількості виробничих операцій, зниження енергоспоживання та забезпечення стабільної якості продукції. Аналогічні зміни відбулися в структурі безалкогольного гарячого бару, асортимент якого було звужено до позицій, приготування яких потребує мінімальних ресурсних витрат. Сукупність зазначених заходів засвідчує, що стратегічна гнучкість, енергетична автономність та адаптивне управління меню є ключовими чинниками, які сприяють не лише виживанню, а й подальшому розвитку сфери гостинності в умовах тривалих кризових трансформацій.

Ще одним важливим аспектом є професійна підготовка персоналу. У Європі кожен працівник сфери гостинності проходить обов’язкове навчання, яке включає стандарти обслуговування, правила безпеки та комунікаційні навички. В Україні поки що бракує таких програм, хоча деякі провідні готелі й ресторани впроваджують власні навчальні курси. Наприклад, мережа ресторанів «Chicken Hut» активно впроваджує стандарти HACCP та регулярно навчає персонал методам безпечного приготування їжі (Корсак та ін., 2023).

Таким чином, інтеграція європейських стандартів обслуговування в український готельно-ресторанний бізнес є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності галузі. Впровадження HACCP, сертифікація за міжнародними стандартами, професійна підготовка персоналу та адаптація до європейських вимог допоможуть українським підприємствам підняти рівень якості та покращити привабливість країни для міжнародних туристів.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління людським капіталом, сервісного менеджменту, клієнтоорієнтованості та розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Інформаційну базу сформовано на основі наукових публікацій, аналітичних матеріалів, галузевих досліджень і матеріалів щодо впровадження європейських стандартів якості та організації сервісної діяльності.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу для узагальнення теоретичних підходів до управління сервісом і людським капіталом; порівняльного аналізу – для характеристики українських та

європейських практик організації обслуговування; систематизації та класифікації – для виокремлення принципів клієнтоорієнтованості, категорій персоналу й сучасних методів його навчання; структурно-логічного аналізу – для визначення взаємозв'язків між розвитком професійних компетентностей, лідерством, корпоративною культурою та якістю сервісу; графічного моделювання – для візуалізації управлінських підходів і послідовності формування клієнтоорієнтованого організаційного середовища.

Застосування зазначених методів дало змогу узагальнити організаційні та кадрові чинники розвитку сервісної діяльності й обґрунтувати напрями вдосконалення управління людським капіталом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Результати та обговорення. Кадрове питання є одним із найактуальніших у готельно-ресторанній сфері України. Для досягнення відповідності українського готельно-ресторанного бізнесу європейським стандартам необхідно здійснити глибоку реформу кадрової політики. В Європі особлива увага приділяється підготовці персоналу, і кожен співробітник проходить ретельне навчання за міжнародними стандартами. Висока кваліфікація працівників, знання іноземних мов, володіння сучасними технологіями та розуміння культурних особливостей клієнтів є обов'язковими вимогами. В Україні ж кадрова проблема залишається гострою через недостатню кількість кваліфікованих кадрів, що створює труднощі у підтримці високого рівня обслуговування (Корсак, 2024).

Одним із головних шляхів вирішення цієї проблеми є модернізація освітніх програм у закладах, що готують фахівців у сфері гостинності. Впровадження сучасних методів навчання, орієнтованих на практичні навички, дозволить випускникам бути більш адаптованими до вимог європейського ринку. Зокрема, дуальна освіта, яка поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою на підприємствах, є ефективним інструментом підготовки конкурентоспроможних фахівців. Така модель широко застосовується в Німеччині, Швейцарії, Франції та інших країнах Європи, і її активне впровадження в Україні допоможе скоротити розрив між освітнім процесом та реальними потребами бізнесу (Гуштан та ін., 2024).

Крім того, важливим фактором є розширення можливостей для стажувань за кордоном та активна співпраця українських навчальних закладів із міжнародними навчальними й провідними готельними мережами. Наприклад, великі міжнародні ланцюги, такі як «Marriott», «Hilton» і «Accor», мають власні навчальні програми та регулярно організовують стажування для студентів.

Участь у таких програмах дозволяє майбутнім фахівцям отримати цінний досвід, ознайомитися з міжнародними стандартами обслуговування та вивчити особливості європейського ринку гостинності (Гуштан та ін., 2024).

Ще одним напрямом є впровадження міжнародних сертифікаційних програм для персоналу. Наприклад, система сертифікації CHA (Certified Hotel

Administrator) або CFBE (Certified Food and Beverage Executive) дозволяє фахівцям отримати визнання на міжнародному рівні та значно підвищити свої професійні навички. В Україні такі програми поки що впроваджуються тільки окремими закладами, але їхнє поширення сприятиме підвищенню рівня сервісу та загальної якості обслуговування (Корсак, 2024).

Таким чином, якісна підготовка кадрів у готельно-ресторанній сфері є ключовим чинником успішної євроінтеграції України. Інвестиції в освіту, впровадження дуальних програм, міжнародні стажування та сертифікація персоналу допоможуть створити конкурентоспроможний ринок праці та покращити якість обслуговування. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку туризму, залученню іноземних інвесторів та підвищенню іміджу України як країни з високим рівнем гостинності.

Європейські стандарти обслуговування орієнтовані на забезпечення високої якості послуг, безпеки споживачів, прозорості управлінських процесів і дотримання прав людини, що формує довіру клієнтів та підвищує конкурентоспроможність закладів на міжнародному ринку.

Водночас екологічні стандарти передбачають раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, скорочення енергоспоживання, управління відходами та впровадження принципів циркулярної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Екологізація індустрії гостинності

Напрямок	Конкретні заходи та технології	Очікуваний ефект
Енергоефективність	Встановлення датчиків руху, LED-освітлення, використання сонячних панелей та теплових насосів.	Зниження витрат на електроенергію до 30-50%.
Управління водними ресурсами	Аератори на кранах, системи збору дощової води для поливу, заміна постільної білизни за запитом.	Економія прісної води та зменшення обсягів стічних вод.
Zero Waste (Нуль відходів)	Відмова від одноразового пластику, сортування сміття, компостування органічних залишків на кухні.	Зменшення витрат на вивіз сміття, покращення репутації бренду.
Еко-закупівлі	Використання локальних продуктів (0 км), екологічно сертифікованої побутової хімії та текстилю з натуральних волокон.	Підтримка місцевої економіки, мінімізація вуглецевого сліду від логістики.
«Зелене» будівництво	Використання вторинної деревини, енергоощадного скла, вертикальне озеленення фасадів.	Покращення мікроклімату в приміщеннях, природна терморегуляція.
Цифровізація	Безпаперові чеки, QR-меню, мобільні ключі замість пластикових карток.	Економія паперу та витратних матеріалів.

Джерело: складено автором на основі Корсак та ін. (2023).

Поєднання зазначених підходів сприяє формуванню відповідальної моделі господарювання, у межах якої екологічна свідомість стає невід'ємною складовою сервісної культури. Застосування енергоефективних технологій, екологічно безпечних матеріалів, локальних продуктів і систем екологічного менеджменту не лише відповідає вимогам європейського законодавства, а й підвищує лояльність споживачів, які дедалі частіше надають перевагу закладам з чітко вираженою політикою сталого розвитку. Таким чином, синергія європейських стандартів гостинності та екологічних норм виступає чинником довгострокового розвитку галузі, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням довкілля.

Таким чином, екологічна стійкість та впровадження «зелених» технологій – це важливий напрямок розвитку українського готельно-ресторанного бізнесу. Для успішної адаптації до європейських стандартів потрібна активна участь держави, міжнародних організацій та самого бізнесу. Перехід до стійких технологій дозволить не тільки покращити екологічну ситуацію, але й підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

В Україні структура сервісу у сфері гостинності поєднує елементи європейських стандартів із національними традиціями гостинності. Найбільш поширеними є базовий сервіс, що забезпечує задоволення основних потреб споживачів; розширений сервіс, який включає додаткові послуги та елементи індивідуального підходу; а також адаптивний антикризовий сервіс, сформований в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану, що характеризується гнучкістю, автономністю та підвищеною увагою до безпеки клієнтів. Поступова гармонізація української системи сервісу з європейськими практиками сприяє підвищенню якості обслуговування, конкурентоспроможності підприємств і формуванню позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку.

Згідно з планом інтеграції українського сектору гостинності до європейського простору, впровадження системи Hotelstars Union (HSU) стає ключовим інструментом прозорості, що наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Критерії Hotelstars Union для категорій 3* та 4*

Категорія вимог	**Готель 3* (Comfort)**	**Готель 4* (First Class)**
Рецепція та сервіс	Робота 14 годин на добу, доступність по телефону 24/7. Персонал володіє двома мовами.	Робота 16 годин на добу, доступність 24/7. Наявність лобі з кріслами та сервісом напоїв.
Оснащення номера	Наявність дзеркала на повний зріст, підставка для багажу, фен, сейф у номері.	М'які меблі (крісло/диван) з журнальним столиком, халати та капці (за запитом або в номері).

Категорія вимог	Готель 3* (Comfort)	Готель 4* (First Class)
Харчування	Сніданок (буфет або меню), напої в номері (вода).	Сніданок-буфет, room-service (мінімум 16 годин), наявність бару, що працює 7 днів на тиждень.
Цифровізація	Wi-Fi у публічних зонах та номерах, можливість безготівкового розрахунку.	Інтернет-термінал або планшет у номері (бажано), система Smart TV, онлайн-бронювання.
Екологічність	Система сортування відходів, енергоощадне освітлення.	Наявність еко-сертифікату (Green Key тощо), станції для зарядки електромобілів (додаткові бали).

Джерело: таблиця створена автором на основі праці Захарова (2026).

На відміну від старого ДСТУ 4269:2003, де оцінювалися переважно «стіни та метри», європейська система базується на балах, які нараховуються за сервіс та комфорт що продемонстровані на рисунку 1.



Рис. 1. Структура накопичення балів (Зайченко, 2025)

Загалом, для успішного відновлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні потрібне поєднання державних ініціатив, залучення інвестицій та інтеграції європейських стандартів. Тільки комплексний підхід дозволить не тільки подолати кризу, але й закласти основу для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій України на міжнародному ринку гостинності (Зайченко, 2025).

Сучасні тенденції розвитку ресторанної індустрії засвідчують, що власники закладів активно впроваджують інноваційні підходи з метою підвищення якості споживчого досвіду, як у межах закладу, так і поза ним, незалежно від формату обслуговування – від підприємств швидкого харчування до ресторанів із повним спектром послуг. Споживчі преференції у сфері харчування та загальні економічні умови формують ключові напрями розвитку ресторанного бізнесу й стратегічні орієнтири, які зберігають свою актуальність

у довгостроковій перспективі. За таких умов стратегічно важливою для підприємств ресторанної індустрії є здатність оперативно адаптуватися до трансформацій ринкового середовища в межах наявної структури ринку.

Розподіл бюджету туристів визначається за результатами маркетингових і соціологічних досліджень, що дозволяє структурувати туристичні витрати за основними статтями споживання, зокрема проживанням, харчуванням, транспортом, дозвіллям та супутніми послугами (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл бюджету туристів за 2020-2025рр. (Корсак, 2024)

Проаналізувавши туристичний ринок сьогодні, можна сказати, що туристи спрямовують близько третини бюджету подорожі на харчування, що підкреслює значущість гастрономічної складової в індустрії туризму. З огляду на те, що місцеві заклади ресторанного господарства нерідко пропонують традиційні страви, виготовлені зі свіжих локальних продуктів і подані в автентичному середовищі, споживання їжі набуває ознак самостійної туристичної атракції, покликаної доповнити та завершити загальне враження від подорожі. Таким чином, послуги харчування сприяють залученню туристів до кулінарної спадщини відповідної дестинації та водночас виконують важливу функцію збереження й популяризації національної ідентичності.

Ще десять років тому орієнтація на індивідуальні потреби гостя була ексклюзивним напрямом маркетингового просування товарів і послуг, але сьогодні вона стає показником конкурентоспроможності й сталості підприємства на ринку, його здатності в майбутньому створювати з клієнтом спільну споживчу цінність.

Можна стверджувати, що ресторанний бізнес стає клієнтоорієнтованим, коли всі чинники гармонійно взаємодіють між собою, а в його основі лежить принцип зацікавленої спрямованості бізнесу на задоволення запитів гостя. Увага до потреб гостя, побудова і розвиток відносин з ним, розробка технологій управління цими відносинами – те, без чого неможливо сьогодні успішно

провадити ресторанний бізнес. Інакше кажучи, клієнтоорієнтованість – як здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибшого розуміння і ефективнішого задоволення потреб гостей, – це інструмент, який дозволяє отримувати лояльних гостей.

Низка вчених, серед яких (Deshpande et al., 2023), розглядають клієнтоорієнтованість як набір переконань, що ставлять інтереси споживачів на перше місце, не виключаючи інтереси власників закладів ресторанного господарства, менеджерів і працівників, для розвитку прибуткової компанії в довгостроковій перспективі.

Маркетингові дослідження підтверджують, що в поняття «якісне обслуговування» споживач включає саме клієнтоорієнтованість, зацікавленість у клієнті, ввічливість зі сторони продавця, врахування інтересів клієнта, повагу до клієнта і його потреб, відпрацювання скарг, вирішення потенційних конфліктів. Водночас потрібно розуміти, що якісний сервіс – ще не ознака клієнтоорієнтованості, позаяк можна за високої якості сервісу цілком «не помітити» клієнта (Рябенька, 2020). У цьому аспекті важливо не «знати і спробувати» всі різновиди клієнтоорієнтованості, а розуміти їх сутність і значення, всю діяльність здійснювати саме з орієнтацією на клієнта (табл. 3).

Таблиця 3

Основні принципи клієнтоорієнтованості

№ з/п	Принцип	Сутнісна характеристика	Очікуваний результат (ефект)
1	**Сумлінність**	Акуратне та відповідальне виконання персоналом посадових обов’язків на всіх етапах взаємодії.	Підвищення рівня довіри та формування бази лояльних клієнтів.
2	**Знання потреб клієнта**	Ідентифікація запитів через активне слухання, опитування та збір зворотного зв’язку щодо якості продукту/послуги.	Персоналізація пропозиції та демонстрація турботи про споживача.
3	**Емпатія та рефлексія (розуміння позиції клієнта)**	Аналіз «шляху клієнта» (Customer Journey) шляхом моделювання досвіду споживача для виявлення проблемних зон.	Оптимізація процесів придбання товарів та покращення клієнтського досвіду.
4	**Деталізація сервісу (увага до дрібниць)**	Моніторинг та усунення малопомітних негативних факторів, які можуть викликати подразнення споживача.	Створення комфортного середовища та бездоганного іміджу компанії.
5	**Перевищення очікувань**	Систематичне надання сервісу вищого рівня, ніж було заздалегідь очікувано клієнтом (ефект «вау-сервісу»).	Формування високого рівня задоволеності та стимулювання рекомендацій.

Джерело: узагальнено автором на основі Томаля, & Прилепа (2025)

Сфера гостинності розвивається досить швидко, і навіть один день «замороження» коштуватиме власникам зменшення гостей у закладі. Сучасна висока конкуренція стимулює рестораторів бути в постійному пошуку: чим і як залучити клієнта? Актуальна потреба в чомусь важливому і потрібному для клієнтів ресторану стала передумовою для появи в 80-х роках CRM-технологій (управління взаємовідносинами з клієнтами), які передбачали жорстко регламентовані правила поведінки персоналу. Через свою механічність і ряд інших причин, CRM не стала успішною ресторанною технологією. В останні півтора десятиліття в основу клієнтоорієнтованого сервісу успішніше вписався «BAZZ-підхід» (to buzz – дзижчати, доглядати, метушитися), що посилює емоційну турботу і залицяння з гостями всього персоналу ресторанного підприємства. Всі працівники (і особливо, офіціанти) добре навчені навичкам спілкування з гостями і володіють технікою активного слухання. Для західних рестораторів BAZZ-підхід – перший серед інструментів для просування бізнесу при тому, що на Заході в ресторанах основне – це сама їжа, а не дизайн, і не якість обслуговування (Томаля & Прилепа(2025)).

Ефективними клієнтоорієнтованими технологіями в ресторанному бізнесі визнані (Томаля, Т., & Прилепа, Н. (2025):

- Ресторан Red Tomato Pizza (Дубаї) представив нову послугу VIP Fridge Magnet, завдяки якій можна замовити піцу з доставкою додому, просто натиснувши кнопку на спеціальному магнітику на холодильнику.
- Ресторани Pizza Hut. Ігрова приставка Xbox 360 знаходить своє нове застосування: за допомогою ігрового контролера і голосових команд можна вибрати і замовити піцу, вказати її розміри, начинку і навіть товщину скоринки.
- Стейк-хаус і бар Fleming’s Prime Steakhouse & Wine Bar. На всіх столах – планшети iPad, які допомагають гостям в правильному виборі вина й оцінці поєднання вина із замовленими стравами.
- Пісочний годинник – цікава (хоча і не нова) фішка. У ресторані, коли гість сідає за стіл, йому вручають пісочний годинник. Якщо замовлення не прийняте протягом 10 хвилин, їжа для гостя оплачується працівниками ресторану. Ця ідея має низку переваг. З одного боку, завдяки сарафанному радіо про її незвичайність люди йдуть в цей ресторан з переконанням, що їх обслужать якнайкраще. З іншого боку, нововведення дуже дисциплінує працівників ресторанів, які не хочуть платити свої гроші за замовлення гостей.
- Маленький 3D-кухар в тарілці гостя. Оригінальне використання тривимірних лазерних проекцій в просуванні ресторанних послуг. Креативні дизайнери Філіп Стеркс і Ентун Вербік з проекту SkullMapping за допомогою системи проекторів створили справжнє шоу. Віртуальний маленький кухар-француз готує віртуальні стейки перед здивованим клієнтом.
- У Франції власник невеликого кафе-бару «Кіт на рибалці» в тренді антитютюнової компанії замість того, щоб обладнати спеціальну утеплену веранду для курців, замовив для них яскраво-червоні жилети з нанесеною на

спину назвою свого закладу. Тепер всі курці виходять на вулицю і курять біля входу в заклад в яскраво- червоних жилетах.

- Цікавий спосіб надати любителям приготування їжі незвичайний кулінарний досвід і залучити собі клієнтів, використовує ресторан Un Jour, Un Chef («Один день, один шеф-кухар») в Парижі. Заклад запрошує бажаючих приміряти на себе ковпак шеф-кухаря і реалізувати свої кулінарні фантазії в масштабі цілого ресторану. Безкоштовно, але тільки один раз.
- Незвичайна рекламна кампанія Fourth Wall Restaurants, розроблена нью-йоркським креативним агентством Walrus, покликана привернути увагу клієнтів до стейк-хаусу. Кожен з них отримає можливість побачити своє ім'я замість імені Smith на вивісці ресторану, а також на всіх його атрибутах, включаючи фіранки, сірникові коробки, серветки, меню і уніформу офіціантів.

Важливо зазначити, що клієнтоорієнтованість ресторанного бізнесу вимагає побудови якісної комунікації з гостями і продуманих ефективних рішень такої форми інформаційної активності (Томаля & Прилепа (2025)).

У контексті сучасного розвитку ресторанного бізнесу клієнтоорієнтований підхід до діяльності підприємств передбачає формування ефективної системи комунікації з відвідувачами та впровадження виважених і результативних рішень у сфері інформаційної діяльності. Досягнення зазначених цілей не обмежується лише створенням якісного закладу, а потребує постійного підтримання взаємодії з цільовою аудиторією, систематичного вивчення споживчих уподобань та отримання зворотного зв'язку.

В умовах посилення конкурентного середовища відсутність ефективних механізмів формування лояльності відвідувачів зумовлює ризик їх переорієнтації на пропозиції конкурентів. Саме високий рівень сервісного обслуговування та економічний ефект, сформований завдяки якості сервісу, виступають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це, своєю чергою, створює можливості для малих суб'єктів господарювання конкурувати з великими компаніями, а для великих – забезпечувати стабільність та збереження власних позицій на ринку (Гуштан та ін., 2024).

Формування конкурентоспроможного підприємства є неможливим без клієнтоорієнтованого персоналу закладу, особливо за умов низького рівня узгодженості інтересів і корпоративних цінностей підприємства з цілями, установками та професійною культурою працівників. У зв'язку з цим доцільним є впровадження моделі узгодження потреб, цінностей та інтересів персоналу і підприємства ресторанного господарства (рис. 2).

Сутність запропонованої моделі полягає у досягненні збалансованості вимог та очікувань обох сторін, що розглядається як ключова передумова формування клієнтоорієнтованості персоналу за такими факторами.



Рис. 2. Схема взаємодії елементів клієнтоорієнтованої моделі (Гуштан та ін., 2024)

Ситуація на ринку закладів ресторанного господарства Буковини на сьогодення досить складна, заклади ресторанного господарства відзначають посилення конкуренції, зменшення кваліфікованих працівників, зростання цін постачальників товарів та послуг, нестабільна енергетична ситуація в Україні. Тому підтримувати високий рівень обслуговування стає дедалі складніше. Природньо, постає питання, що робити, щоб залишатися конкурентоспроможними, що робити у цьому плані? Існує два основні шляхи – збільшення товарообігу та зниження собівартості бізнесу.

Собівартість бізнесу розглядається як зниження всіх оперативних витрат на утримання бізнесу, і навіть зниження собівартості продукції. Скорочення витрат можливе за рахунок зниження витрат на оренду та податки, на витратні матеріали та комунальні платежі, на закупівлю продуктів, на зарплатню. При цьому варто пам'ятати, що хоч заробітна плата є суттєвою статтею витрат, але її скорочення є «болючим питанням». Можна намагатись скоротити витрати за рахунок ліквідації крадіжки (догляд виручки та продуктів повз касу) – у цьому зазвичай допомагають відеоспостереження, автоматизація обліку і вчасно зроблена інвентаризація – тому що немає гіршої ситуації, коли персонал почувається безконтрольним та безкарним (Гуштан та ін., 2024).

Збільшення товарообігу можливе за рахунок привернення уваги гостей різними акціями та конкурсів. Можна привернути увагу потенційних відвідувачів знижками в «мертвий годинник» на все меню чи його окремі позиції.

Збут залежить і від мотивації персоналу – не заклад популярний, не саме підприємство ресторанного господарства прибуткове, а саме персонал створює атмосферу, він же заробляє гроші для закладу. У таблиці 4 наведено класифікацію персоналу закладу ресторанного господарства.

Персонал – це і меню, і якість обслуговування, і середній чек, і оборотність, і прибуток в результаті. Те, що вкладається в персонал у вигляді уваги, професійного навчання, заробітної плати, реалізується надалі в атмосфері закладу, якості обслуговування та рівні доходів у цьому бізнесі, тому наявність системи мотивації та заохочення співробітників дуже важлива.

Під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистісних і професійних якостей працівників закладу. У цьому розумінні компетенції використовуються при оцінці персоналу (Томаля & Прилепа (2025).

Таблиця 4

Класифікація категорій персоналу закладу ресторанного господарства

Категорія персоналу	Склад (посади та служби)	Ключові функції в сервісній моделі
Адміністративно-управлінський апарат	Управитель, бухгалтерія, відділ кадрів, служби маркетингу та реклами.	Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління людськими ресурсами та просування бренду.
Виробничий персонал (спеціалісти кухні)	Шеф-кухар, кухарі.	Забезпечення якості приготування страв, розробка меню, дотримання технологічних стандартів.
Контактний персонал (обслуговування в залі)	Менеджери зали (адміністратори), офіціанти, бармени.	Пряма взаємодія з клієнтами, створення атмосфери гостинності, сервісна комунікація.
Технічний та підсобний персонал	Служби доставки продуктів, мийники посуду, підсобні працівники кухні, клінінг (прибирання).	Технічне забезпечення безперебійної роботи підприємства, дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Джерело: узагальнено на основі (Корсак, 2024).

В цілому, всі категорії співробітників закладу ресторанного господарства важливі для досягнення оптимальних результатів. При цьому необхідно виділяти працівників, які безпосередньо спілкуються з клієнтами (керівник, адміністратор, офіціант, бармен), для яких важлива клієнтоорієнтованість як ключова базова компетенція, оцінка якої є обов'язковим елементом управління персоналом для закладів ресторанного господарства.

Навчання персоналу доцільно умовно класифікувати на реактивне та проактивне. Реактивне навчання спрямоване на подолання проблемних ситуацій, що виникають у процесі впровадження й реалізації клієнтоорієнтованого сервісу. Натомість проактивне навчання має превентивний характер і орієнтоване на запобігання можливим проблемам шляхом завчасного формування необхідних знань і компетентностей (Корсак, 2024).

Методи навчання персоналу підприємств ресторанного господарства доцільно згрупувати у дві основні категорії, що систематизовані та подані в таблиці 5.

Таблиця 5

Сучасні методи навчання персоналу закладів ресторанного господарства та їхній вплив на формування клієнтоорієнтованості

Категорія методів	Сучасні форми та інструменти навчання	Вплив на формування клієнтоорієнтованості
Навчання на робочому місці (On-the-Job Training)	Наставництво та Shadowing – переймання успішних моделей сервісної поведінки; коучинг – індивідуальний розвиток компетентностей; ротація – опанування суміжних функцій; делегування – розвиток самостійності; проєктне навчання – спільне вдосконалення сервісних процесів; мікронавчання – короткі практичні інструктажі.	Забезпечує практичне засвоєння стандартів обслуговування, розвиток емпатії, відповідальності та навичок персоналізованої взаємодії зі споживачами.
Навчання поза робочим місцем (Off-the-Job Training)	Тренінги та воркшопи – розвиток комунікативних компетентностей; кейс-метод – аналіз сервісних ситуацій; рольові та ділові ігри – моделювання взаємодії з клієнтами; симуляційне навчання – відпрацювання нестандартних ситуацій; вебінари та онлайн-курси – засвоєння сучасних сервісних практик.	Формує системне розуміння потреб і поведінки споживачів, розвиває емоційний інтелект, адаптивність, навички розв'язання конфліктів та управління клієнтським досвідом.
Цифрове та персоналізоване навчання (Digital Learning)	LMS-платформи – індивідуальні освітні траєкторії; мобільне навчання – доступ до знань у процесі роботи; VR/AR-симуляції – відпрацювання сервісних сценаріїв; AI-тренажери – моделювання діалогів зі споживачами; гейміфікація – мотивація до розвитку компетентностей.	Сприяє безперервному вдосконаленню сервісних компетентностей, оперативному реагуванню на зміни клієнтських очікувань та підвищенню якості персоналізованого обслуговування.
Соціальне та рефлексивне навчання (Social & Experiential Learning)	Командне навчання – обмін досвідом; розбір сервісних ситуацій (Service Debriefing) – аналіз помилок; зворотний зв'язок клієнтів – виявлення проблем обслуговування; Customer Journey Mapping – аналіз точок контакту; Action Learning – вирішення реальних сервісних проблем.	Розвиває культуру клієнтоорієнтованості, командну відповідальність за якість сервісу та здатність удосконалювати клієнтський досвід на основі зворотного зв'язку.

Джерело: узагальнено автором на основі (Антошкова, 2020).

Формування клієнтоорієнтованості персоналу закладів ресторанного господарства доцільно розглядати як безперервний інтегрований процес розвитку професійних, комунікативних, цифрових та поведінкових

компетентностей. Поєднання практикоорієнтованих, симуляційних, цифрових і рефлексивних методів навчання забезпечує перехід від формального дотримання стандартів обслуговування до проактивного управління клієнтським досвідом, персоналізації сервісу та формування довгострокової лояльності споживачів.

Отже, сформований алгоритм формування клієнтоорієнтованого персоналу, здатного ефективно транслювати й реалізовувати принципи клієнтоорієнтованого сервісу в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано, що поряд із загальною стратегією клієнтоорієнтованості підприємств сфери гостинності ключового значення набуває системна діяльність, спрямована на навчання, розвиток і мотивацію персоналу, який безпосередньо взаємодіє з гостями.

Також доцільно погодитися з позицією фахівця з управлінського консультування Р. Ревенса, який наголошував, що підприємство та його персонал здатні успішно розвиватися лише за умови, якщо темпи їхнього навчання не поступаються динаміці змін зовнішнього середовища (Гуштан та ін., 2024). З огляду на високий рівень конкуренції та зростаючі очікування споживачів у готельно-ресторанному бізнесі, кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу потребує особливої уваги, постійного контролю та цілеспрямованого розвитку. При цьому процес управління персоналом має враховувати не лише професійні компетентності працівників, а й їхні особистісні цінності та інтереси, і будуватися на засадах партнерських відносин між працівником і підприємством.

Розглядаючи сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі та акцентуючи увагу на лідерський клімат варто зауважити, що він у колективі виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності управлінських рішень та досягнення високої продуктивності праці. Являє собою складну систему взаємозв’язків між співробітниками, неформальними й формальними лідерами, а також адміністрацією, що базується на принципах взаємної поваги, довіри, конструктивної взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності. Формування сприятливого лідерського клімату є важливим завданням, реалізація якого потребує застосування інструментів наукового аналізу й соціальних технологій (Deshpande et al., 2023).

Запропоновано розглядати процес упровадження лідерства та формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі як поетапний алгоритм, структуровану модель якого подано на рисунку 3.

Вагому роль у становленні лідерського клімату відіграє психологічна складова, яка виступає системо утворювальним елементом організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Використання психологічних механізмів створює можливості для цілеспрямованого формування оптимальної моделі професійної поведінки персоналу через активізацію внутрішніх мотиваційних чинників та розвитку

професійних прагнень працівників. Це, своєю чергою, сприяє узгодженню індивідуальних інтересів персоналу зі стратегічними цілями підприємства та формує основу для його сталого розвитку й інноваційної діяльності.



Рис. 3. Алгоритм упровадження лідерства та корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі (Зайченко та ін., 2025)

За сучасних умов функціонування готельно-ресторанного бізнесу категорії професіоналізму та лідерства перебувають у тісному взаємозв'язку й фактично є взаємодоповнювальними. Ефективне лідерство неможливе без високого рівня професійної компетентності, так само як реалізація професійного потенціалу потребує наявності та прояву лідерських якостей для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку закладу.

З метою вдосконалення підходів до формування лідерського клімату на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доцільним є впровадження комплексної системи управлінських інструментів, яка інтегрує традиційні принципи організації праці з інноваційними методами розвитку лідерських компетентностей та зміцнення корпоративної культури. Така система має характеризуватися адаптивністю й динамічністю, бути спрямованою на забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників трудового процесу та створення сприятливого середовища для реалізації лідерського потенціалу кожного працівника.

References

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (2023). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, *57*(1), 23–37. https://doi.org/10.2307/1252055

Томаля, Т., & Прилепа, Н. (2025). Формування клієнтоорієнтованої моделі ресторанного обслуговування крізь призму якості, традицій харчування та споживчих очікувань. *Development Service Industry Management*, *3*, 59-62. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(8)

Гуштан, Т., Корсак, Р., & Ільницький, В. (2024). Інтерактивні методи навчання в готельно-ресторанній сфері. В *Актуальні питання освіти і науки в умовах сучасної російсько-української війни* (с. 164–167). Посвіт.

Зайченко, В., Рутинський, М., & Гайдук, Л. (2025). Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management, 3*, 50-58. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7)

Корсак Р. (2024). Готельно-ресторанна освіта: використання європейського досвіду у навчальних програмах України. В *Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки* (с. 239–242). Гельветика. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62601

Корсак, Р., Гуштан, Т., & Малец, В. (2023). Аналіз економічної ефективності впровадження системи HACCP на прикладі підприємства «CHICKEN HUT» як одного з елементів євроінтеграції. *Причорноморські економічні студії*, (82), 45–48. https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/bb4ca517-c4fe-4732-a4f1-d28b55621dd8

Рябенька, М. О., & Мазуркевич, І. О. (2020). Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*, (1), 75–80. https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13

Захарова, С. (2026). Гармонізація українських готельних стандартів з європейськими: перспективи впровадження системи HOTELSTARS UNION. *SWorldJournal*, *4*(36-04), 217–227. https://doi.org/10.30888/2663-5712.2026-36-04-061

Антошкова, Н. А. (2020). Кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (60), 82–87. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-13