

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан
економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного
господарства»**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

Лариса ГОПКАЛО

(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доц.

Лариса ГОПКАЛО

(підпис)

Виконала

Максим НАВРОЦЬКИЙ

(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри готельно-
ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«29» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувача
вищої освіти**

Навроцький Максим Олексійович

Спеціальність: J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 28.04.2026 р. №1153 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єктом дослідження є процес управління сервісною діяльністю у ресторанно-банкетному комплексі «PLATE», м. Київ

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства, а також механізми підвищення ефективності організації сервісних процесів.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- дослідити теоретичні основи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства;
- визначити сутність, особливості та складові сервісної діяльності у сфері ресторанного бізнесу;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку сервісних технологій та інновацій у ресторанному господарстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ресторанного господарства;
- здійснити оцінку існуючої системи управління сервісною діяльністю підприємства;
- проаналізувати якість обслуговування та ефективність організації сервісних процесів;
- визначити проблемні аспекти управління сервісною діяльністю підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління сервісною діяльністю;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «29» квітня 2026 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Гопкало Л.М.

Завдання прийняв до виконання

_____ Навроцький М.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність та особливості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства	10
1.2. Теоретико-методичні підходи до управління сервісною діяльністю в ресторанному бізнесі	14
1.3. Сучасні тенденції розвитку сервісних технологій та інновацій у підприємствах ресторанного господарства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННО-БЕНКЕТНОГО КОМПЛЕКСУ «PLATE», М. КИЇВ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ресторанного господарства	28
2.2. Аналіз організації сервісної діяльності та якості обслуговування споживачів ресторанно-бенкетного комплексу	35
2.3. Оцінка ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємства	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННО-БЕНКЕТНОГО КОМПЛЕКСУ «PLATE», М. КИЇВ	49
3.1. Практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісного обслуговування на підприємстві	49
3.2. Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у систему сервісного управління	54
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення сервісної діяльності	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера ресторанного господарства зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, зміни споживчих переваг та посилення конкуренції на ринку послуг. Зростання вимог споживачів до якості обслуговування, швидкості надання послуг, індивідуалізації сервісу та рівня клієнтоорієнтованості зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства. У таких умовах саме якість сервісу стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його економічної ефективності та довгострокової стійкості на ринку.

Ресторанне господарство сьогодні виконує не лише функцію забезпечення населення послугами харчування, а й виступає важливою складовою індустрії гостинності, яка формує споживчий досвід, впливає на рівень задоволеності клієнтів та визначає репутацію підприємства. Водночас сучасний розвиток ресторанного бізнесу характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, використанням цифрових платформ для взаємодії зі споживачами, розвитком CRM-систем, онлайн-замовлень, мобільних застосунків та інструментів персоналізації сервісу. Це потребує формування нових підходів до організації сервісної діяльності та управління якістю обслуговування.

Особливої актуальності питання управління сервісною діяльністю набувають в умовах нестабільності зовнішнього середовища, змін у поведінці споживачів та необхідності швидкої адаптації підприємств ресторанного господарства до нових ринкових викликів. Ефективне управління сервісною діяльністю сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню їхньої лояльності, покращенню іміджу підприємства, збільшенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Проблематика управління сервісною діяльністю підприємств

ресторанного господарства досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядали питання якості обслуговування, сервісного менеджменту, клієнтоорієнтованості, інноваційного розвитку та управління підприємствами сфери гостинності. Незважаючи на значну кількість досліджень, подальшого вивчення потребують питання адаптації сучасних сервісних технологій, цифрових інструментів управління та механізмів підвищення ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства відповідно до сучасних тенденцій розвитку галузі.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства в умовах трансформації ринку послуг, підвищення ролі клієнтоорієнтованості та необхідності забезпечення високих стандартів обслуговування для формування конкурентних переваг підприємства.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства, аналіз існуючої системи управління сервісом і розробка напрямів її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та якості обслуговування споживачів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- дослідити теоретичні основи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства;
- визначити сутність, особливості та складові сервісної діяльності у сфері ресторанного бізнесу;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку сервісних технологій та інновацій у ресторанному господарстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства

ресторанного господарства;

- здійснити оцінку існуючої системи управління сервісною діяльністю підприємства;
- проаналізувати якість обслуговування та ефективність організації сервісних процесів;
- визначити проблемні аспекти управління сервісною діяльністю підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління сервісною діяльністю;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління сервісною діяльністю у ресторанно-банкетному комплексі «PLATE», м. Київ

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства, а також механізми підвищення ефективності організації сервісних процесів.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних положень управління сервісною діяльністю; системний підхід – для комплексного вивчення процесів управління сервісом; порівняльний аналіз – для оцінювання сучасних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління сервісною діяльністю, сервісного менеджменту та ресторанного господарства, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, результати діяльності підприємства ресторанного господарства, матеріали офіційних джерел та сучасні аналітичні

дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства для підвищення якості обслуговування, конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства; у другому – проведено аналіз системи управління сервісною діяльністю на базі досліджуваного підприємства; у третьому – запропоновано напрями удосконалення управління сервісною діяльністю та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Таким чином, результати проведеного дослідження сприятимуть формуванню ефективних підходів до управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства відповідно до сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та потреб споживачів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 81 сторінка, список використаних джерел – 48.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства набуває стратегічного значення, оскільки рівень якості обслуговування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу, формування лояльності споживачів та ефективність функціонування підприємства. Зростання вимог споживачів до якості обслуговування, персоналізації послуг, цифровізації сервісних процесів та впровадження інноваційних технологій обумовлюють необхідність удосконалення систем управління сервісною діяльністю ресторанних підприємств. На основі опрацювання наукових джерел здійснимо узагальнення наукових підходів різних авторів до трактування поняття «сервісна діяльність» (табл. 1.1). Це дозволить сформулювати теоретичну основу дослідження та обґрунтувати специфіку сервісної діяльності саме у ресторанному бізнесі.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «сервісна діяльність»

Автор, джерело	Визначення поняття	Основний акцент визначення
Дубініна А.А., Малюк Л.П. (2022)	Сервісна діяльність розглядається як цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією трансформують потреби людини у способи їх задоволення.	Орієнтація на задоволення потреб споживача через систему послуг
Безрученков Ю.В.	Сервісна діяльність є складовою культури обслуговування, яка забезпечує формування якісного сервісу та конкурентних переваг підприємства.	Культура обслуговування та якість сервісу
Антошкова Л.І.	Сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства визначається як взаємодія суб'єктів господарювання та споживачів, спрямована на задоволення потреб через виробництво, реалізацію продукції та організацію споживання.	Комплексна взаємодія підприємства і споживача

Продовження таблиці 1.1.

Гірда Ю.	Якість сервісної діяльності формується через комплекс характеристик послуг, що забезпечують відповідність очікуванням споживачів.	Управління якістю послуг
Ловелок К.	Сервіс розглядається як економічна діяльність, що створює цінність та переваги для споживача шляхом зміни стану об'єкта чи отримувача послуги.	Створення споживчої цінності
Гакова М.В.	Управління підприємствами сфери гостинності базується на інтеграції організаційних, виробничих та сервісних процесів для досягнення конкурентоспроможності.	Інтеграція сервісу та управління

Джерело: сформовано автором на основі [23, 26, 29, 30, 35]

На основі наведених визначень можна зробити висновок, що сучасні наукові підходи трактують сервісну діяльність не лише як процес надання послуг, а як комплексну систему взаємодії між підприємством та споживачем, спрямовану на створення цінності, забезпечення задоволення потреб клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг. Для підприємств ресторанного господарства сервісна діяльність має особливе значення, оскільки поєднує виробництво продукції, організацію процесу споживання, створення атмосфери та емоційного досвіду для гостей. У цій галузі сервісна діяльність постійно еволюціонує. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Еволюція підходів до розуміння сервісної діяльності у ресторанному господарстві

Підхід	Характеристика	Період домінування
Традиційний	Сервіс як процес надання послуг та організації харчування	До 2000-х рр.
Клієнтоорієнтований	Сервіс як інструмент формування задоволеності та лояльності споживачів	2000–2015 рр.
Інноваційний	Сервіс як інтеграція цифрових технологій, автоматизації та персоналізації	2015–2024 рр.
ESG- та experience-підхід	Сервіс як створення комплексного клієнтського досвіду із врахуванням принципів сталого розвитку	Сучасний етап

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 41, 43]

У сучасних умовах сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства трансформується від функціонального обслуговування до формування комплексного клієнтського досвіду, що охоплює якість продукції, рівень комунікації, цифровізацію процесів та індивідуалізацію сервісу. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу [17].

Сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства являє собою комплекс організаційно-управлінських, виробничих та комунікаційних процесів, спрямованих на забезпечення потреб споживачів у харчуванні, дозвіллі та отриманні додаткових послуг із дотриманням встановлених стандартів якості, безпеки та комфорту.

Особливість сервісної діяльності полягає в тому, що кінцевий результат формується не лише через якість продукції, але й через загальне враження клієнта від процесу обслуговування. Сервіс у ресторанному господарстві виступає комплексною категорією, яка охоплює матеріальні та нематеріальні компоненти [13]. До основних складових сервісної діяльності належать:

- виробництво продукції ресторанного господарства;
- організація обслуговування гостей;
- управління клієнтським досвідом;
- інформаційне забезпечення;
- маркетингові комунікації;
- цифрові сервіси;
- контроль якості обслуговування.

Сучасна сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства характеризується орієнтацією на клієнта (customer-oriented approach), що передбачає максимальне врахування індивідуальних потреб та очікувань споживачів.

Для систематизації складових сервісної діяльності доцільно представити їх характеристику (табл. 1.3).

Важливо зазначити, що сервісна діяльність у ресторанному бізнесі має

специфічні особливості порівняно з іншими сферами економіки. Насамперед це пов'язано з високою залежністю якості послуг від людського фактора, необхідністю одночасного виробництва та споживання послуг, а також складністю стандартизації емоційного компонента обслуговування.

Таблиця 1.3

Основні складові сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства

Складова сервісної діяльності	Характеристика	Очікуваний результат
Виробничий сервіс	Приготування страв та напоїв	Якість продукції
Організаційний сервіс	Координація процесів обслуговування	Ефективність роботи
Комунікаційний сервіс	Взаємодія персоналу з гостями	Задоволеність клієнтів
Інформаційний сервіс	Надання інформації про послуги	Формування довіри
Цифровий сервіс	Онлайн-замовлення, CRM, мобільні додатки	Швидкість обслуговування
Післяпродажний сервіс	Збір відгуків, програми лояльності	Повторні продажі

Джерело: складено автором на основі [13,

Наведемо порівняльну характеристику матеріальних товарів та ресторанних послуг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Відмінності між матеріальним продуктом та ресторанною послугою

Критерій	Матеріальний продукт	Ресторанна послуга
Матеріальність	Матеріальний	Переважно нематеріальна
Зберігання	Можливе	Неможливе
Стандартизація	Висока	Частково обмежена
Участь клієнта	Мінімальна	Активна
Залежність від персоналу	Помірна	Висока
Формування цінності	Через властивості товару	Через досвід споживача

Джерело: складено автором на основі [2, 9, 14]

До ключових особливостей сервісної діяльності підприємств ресторанного господарства належать:

1. Нематеріальний характер послуг – послуги не можуть накопичуватися чи транспортуватися.

2. Невіддільність виробництва та споживання – процес створення послуги відбувається одночасно з її споживанням.

3. Мінливість якості послуг – залежність від професійності персоналу.

4. Неможливість зберігання послуг – невикористані можливості обслуговування втрачаються.

5. Висока роль людського фактора – персонал формує сприйняття якості сервісу [16,17, 29].

Ефективне управління сервісною діяльністю передбачає інтеграцію операційного менеджменту, маркетингу, управління персоналом та цифрових технологій. Саме комплексний підхід забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку ресторанних послуг. Сервісна діяльність підприємств ресторанного господарства є багатокомпонентною системою, яка об'єднує процеси створення, реалізації та супроводу послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Її ефективність визначається рівнем організації сервісних процесів, якістю управління персоналом, ступенем цифровізації та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме високий рівень сервісної діяльності стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

1.2. Теоретико-методичні підходи до управління сервісною діяльністю в ресторанному бізнесі

В умовах трансформації індустрії гостинності та посилення конкуренції ефективне управління сервісною діяльністю стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої мінливості споживчих переваг, цифровізації сервісних процесів та зростання вимог до якості обслуговування. У зв'язку з цим особливого значення набувають теоретико-методичні підходи до управління сервісною діяльністю, які дозволяють забезпечити високий рівень клієнтоорієнтованості,

оптимізацію бізнес-процесів та формування позитивного споживчого досвіду.

Під управлінням сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства доцільно розуміти цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, координації та контролю системи надання послуг, спрямований на забезпечення задоволеності клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства [30, 31].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування управління сервісною діяльністю. Основними з них є системний, процесний, клієнтоорієнтований, функціональний та інноваційний підходи.

Таблиця 1.4

Основні теоретичні підходи до управління сервісною діяльністю

Підхід	Сутність	Основна мета
Системний	Розгляд підприємства як взаємопов'язаної системи	Комплексне управління сервісом
Процесний	Управління через сукупність бізнес-процесів	Оптимізація процесів
Функціональний	Управління окремими функціями підприємства	Ефективний розподіл обов'язків
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби споживача	Формування лояльності
Інноваційний	Використання сучасних технологій	Підвищення ефективності
ESG-підхід	Інтеграція принципів сталого розвитку	Соціальна відповідальність

Джерело: складено автором на основі [16,17, 30-32]

Найбільш поширеним у сучасній практиці є процесний підхід, відповідно до якого сервісна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта (рис. 1.1.).

Ефективність управління сервісною діяльністю значною мірою визначається якістю управлінських рішень. У ресторанному бізнесі такі рішення охоплюють:

- формування сервісної концепції;
- управління персоналом;
- стандартизацію процесів;
- автоматизацію обслуговування;

- маркетингову політику;
- управління якістю;
- управління клієнтським досвідом.



Рис. 1.1. Процес управління сервісною діяльністю ресторанного підприємства
Джерело: складено автором на основі [31-32] та оформлено за допомогою ШІ

Особливого значення в сучасних умовах розвитку підприємств ресторанного господарства набуває клієнтоорієнтований підхід до управління сервісною діяльністю, який передбачає адаптацію послуг відповідно до індивідуальних потреб, очікувань, поведінкових особливостей та споживчих уподобань клієнтів [13,15, 41]. Посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг, зміна моделей споживання та зростання вимог до якості обслуговування обумовлюють необхідність переходу від традиційного продуктового підходу до концепції, орієнтованої на створення максимально позитивного клієнтського досвіду.

Клієнтоорієнтованість розглядається як стратегічна філософія управління підприємством, відповідно до якої всі бізнес-процеси, управлінські рішення та сервісні стандарти спрямовуються на забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. При цьому ключовим завданням стає не лише задоволення поточних потреб гостей, але й формування емоційного зв'язку зі споживачем, підвищення його лояльності та

стимулювання повторних відвідувань.

Основні компоненти клієнтоорієнтованого сервісного управління представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель формування клієнтської лояльності в ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [13,15, 35, 41] та оформлено за допомогою ШІ

Одним із фундаментальних елементів управління сервісною діяльністю є стандартизація обслуговування. Стандарти сервісу дозволяють забезпечити стабільність якості незалежно від персоналу або часу надання послуги.

Таблиця 1.5

Основні інструменти управління сервісною діяльністю ресторанних підприємств

Інструмент управління	Сутність та характеристика	Вплив на сервісну діяльність	Очікуваний результат впровадження	Показники оцінювання ефективності
<i>Стандарти обслуговування (Service Standards)</i>	Сукупність регламентів правил та процедур, що визначають порядок взаємодії персоналу з клієнтами на всіх етапах обслуговування	Забезпечує стабільність сервісу, зменшує кількість помилок та відхилень у процесі обслуговування	Стабільно високий рівень обслуговування; підвищення задоволеності клієнтів	Час обслуговування; кількість скарг; рівень задоволеності клієнтів
<i>KPI персоналу (Key Performance Indicators)</i>	Система кількісних та якісних показників для оцінювання результативності роботи персоналу	Сприяє підвищенню дисципліни та результативності праці	Підвищення продуктивності персоналу; покращення сервісних показників	Середній чек; швидкість обслуговування; рівень виконання планів; кількість позитивних відгуків
<i>CRM-системи (Customer Relationship Management)</i>	Програмні рішення для накопичення, аналізу та управління інформацією про клієнтів	Покращує комунікацію з клієнтами та формує довгострокові відносини	Зростання лояльності; збільшення повторних відвідувань; персоналізація сервісу	Частка постійних клієнтів; повторні відвідування; рівень задоволеності
<i>POS-системи (Point of Sale)</i>	Автоматизовані системи прийому, обробки та контролю замовлень	Скорочує час оформлення замовлень та мінімізує помилки	Підвищення швидкості обслуговування; оптимізація роботи персоналу	Середній час оформлення замовлення; кількість помилок; продуктивність
<i>Mystery Shopping («Тасмний покупець»)</i>	Метод незалежного оцінювання рівня сервісу шляхом імітації клієнтського досвіду	Дозволяє виявити слабкі місця у сервісі та порушення стандартів	Контроль якості; удосконалення сервісних процесів	Оцінка відповідності стандартам; рівень сервісу; частота порушень
<i>Customer Feedback System (Система збору відгуків клієнтів)</i>	Інструмент отримання та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів через анкети, QR-коди, онлайн-платформи	Дозволяє швидко реагувати на проблеми та адаптувати сервіс	Покращення якості послуг; зростання рівня задоволеності	Рейтинг закладу; кількість позитивних/негативних відгуків; NPS
<i>Онлайн-бронювання</i>	Цифрова система резервування столиків або банкетних послуг	Зменшує навантаження на персонал та ризик помилок	Оптимізація процесів; покращення клієнтського досвіду	Кількість бронювань; час оформлення; рівень використання системи

Продовження таблиці 1.5

<i>QR-меню та цифрові сервіси</i>	Електронний доступ до меню та додаткових послуг через мобільні пристрої	Підвищує зручність та швидкість взаємодії	Скорочення часу прийняття замовлення; покращення сервісу	Швидкість обслуговування; рівень використання; задоволеність клієнтів
<i>AI-аналітика (Artificial Intelligence)</i>	Використання технологій штучного інтелекту для аналізу попиту та прогнозування	Підвищує точність управлінських рішень	Оптимізація запасів; персоналізація пропозицій; скорочення витрат	Прогноз точності попиту; зменшення витрат; ефективність продажів
<i>Програми лояльності</i>	Комплекс заходів стимулювання повторних відвідувань клієнтів	Формує довгострокові взаємовідносини з клієнтами	Зростання повторних продажів; підвищення лояльності	Частота повторних відвідувань; середній чек; утримання клієнтів

Джерело: складено автором на основі [38, 45, 46, 47]

У сучасних умовах цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління сервісною діяльністю. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину операційних процесів.

Інтеграція цифрових технологій забезпечує:

- скорочення операційних витрат;
- підвищення швидкості обслуговування;
- персоналізацію сервісу;
- підвищення задоволеності гостей;
- зростання прибутковості підприємства.

Для забезпечення ефективного управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства важливим є використання системи показників оцінювання результативності, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз якості обслуговування, ефективності бізнес-процесів та рівня задоволеності споживачів. Оцінювання сервісної діяльності базується на поєднанні кількісних та якісних показників, що характеризують фінансові результати, операційну ефективність, маркетингові аспекти та рівень сприйняття послуг клієнтами.

Фінансові показники відображають економічну ефективність сервісної

діяльності підприємства та дають можливість оцінити вплив якості обслуговування на прибутковість бізнесу. Одним із ключових індикаторів виступає середній чек, який характеризує обсяг витрат одного клієнта під час відвідування закладу. Аналіз даного показника дозволяє визначити результативність продажів, ефективність використання інструментів стимулювання попиту та рівень успішності реалізації додаткових послуг.

Операційні показники спрямовані на оцінювання ефективності внутрішніх процесів обслуговування. Важливим критерієм є час обслуговування клієнтів, що визначається шляхом проведення хронометражу окремих етапів сервісного процесу. Скорочення часу очікування та оперативність виконання замовлень безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів і формування конкурентних переваг підприємства.

Якісні показники характеризують суб'єктивне сприйняття клієнтами рівня сервісу та визначають ступінь їхньої задоволеності отриманими послугами. Оцінювання здійснюється шляхом проведення анкетувань, опитувань або аналізу зворотного зв'язку від споживачів. Результати таких досліджень дозволяють виявити слабкі сторони сервісного обслуговування та сформулювати напрями його вдосконалення [23, 27].

Маркетингові показники використовуються для аналізу поведінки клієнтів та рівня їхньої лояльності до підприємства. Одним із найбільш інформативних показників є кількість повторних відвідувань, що визначається на основі CRM-аналітики [30, 40]. Високий рівень повторних звернень свідчить про позитивний клієнтський досвід, довіру до закладу та ефективність системи управління взаємовідносинами зі споживачами.

Репутаційні показники відображають позиціонування підприємства у цифровому середовищі та рівень його суспільного сприйняття. Зокрема, онлайн-рейтинг формується на основі оцінок і відгуків клієнтів на спеціалізованих платформах та у соціальних мережах. Позитивна репутація підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових споживачів (табл. 1.6).

Система показників оцінювання сервісної діяльності

Група показників	Показник	Метод оцінювання
Фінансові	Середній чек	Фінансовий аналіз
Операційні	Час обслуговування	Хронометраж
Якісні	Рівень задоволеності	Опитування
Маркетингові	Кількість повторних відвідувань	CRM-аналітика
Репутаційні	Онлайн-рейтинг	Аналіз платформ

Джерело: складено автором на основі [30, 38, 40]

Для комплексного оцінювання якості сервісу в міжнародній практиці широко застосовується модель SERVQUAL, яка дозволяє визначити відповідність фактичного рівня обслуговування очікуванням споживачів [3, 17,19]. Методика ґрунтується на аналізі п'яти ключових параметрів якості сервісу.

Першим компонентом є матеріальність (Tangibles), яка охоплює фізичні характеристики підприємства, включаючи стан приміщень, дизайн інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу, сучасність обладнання та загальну атмосферу закладу [3, 12, 17]. Матеріальні елементи формують первинне враження клієнтів та суттєво впливають на сприйняття рівня сервісу.

Другий параметр – надійність (Reliability), що характеризує здатність підприємства стабільно та якісно виконувати взяті зобов'язання перед клієнтами, забезпечувати точність виконання замовлень та дотримання встановлених стандартів обслуговування/

Третім компонентом виступає чуйність (Responsiveness), яка визначає готовність персоналу оперативно реагувати на запити споживачів, швидко вирішувати проблемні ситуації та забезпечувати своєчасне надання послуг [9].

Четвертий критерій – компетентність або впевненість (Assurance), що відображає професійний рівень працівників, їхню кваліфікацію, ввічливість, комунікативні навички та здатність викликати довіру у клієнтів.

П'ятий параметр – емпатія (Empathy), яка передбачає індивідуальний підхід до кожного споживача, уважність до його потреб, побажань та

очікувань. Саме емпатія формує персоналізований сервіс і сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Використання системи кількісних і якісних показників оцінювання сервісної діяльності, а також застосування моделі SERVQUAL, забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності управління сервісом, виявлення проблемних аспектів обслуговування та формування стратегічних напрямів підвищення якості послуг у підприємствах ресторанного господарства.

У сучасних умовах управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства трансформується від операційного контролю до стратегічного управління клієнтським досвідом. Це обумовлює необхідність інтеграції традиційних методів управління з цифровими технологіями, інноваційними рішеннями та принципами сталого розвитку.

Таким чином, теоретико-методичні підходи до управління сервісною діяльністю в ресторанному бізнесі формують основу забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення якості обслуговування та розвитку довгострокових відносин зі споживачами. Ефективне управління сервісною діяльністю передбачає поєднання процесного, клієнтоорієнтованого та інноваційного підходів, що дозволяє адаптувати підприємства ресторанного господарства до сучасних викликів ринку.

1.3. Сучасні тенденції розвитку сервісних технологій та інновацій у підприємствах ресторанного господарства

В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації економіки та зміни споживчих очікувань підприємства ресторанного господарства змушені адаптувати власні бізнес-моделі до нових умов функціонування. Сучасний ресторанний бізнес переходить від традиційного підходу до обслуговування до комплексного використання інноваційних сервісних технологій, орієнтованих на персоналізацію послуг, автоматизацію операційних процесів,

підвищення ефективності управління та формування позитивного клієнтського досвіду. Цифровізація поступово стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [3, 28, 32].

Сучасні тенденції розвитку сервісних технологій характеризуються інтеграцією інформаційних систем, використанням штучного інтелекту, автоматизацією процесів обслуговування, впровадженням CRM-систем, мобільних застосунків, технологій аналізу великих даних (Big Data), цифрових платформ лояльності та безконтактних сервісів [17, 28, 32, 36].



Рис. 1.5. Основні напрями інноваційного розвитку сервісних технологій у ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [17, 28, 32, 36] та оформлено за допомогою ШІ

Серед найбільш актуальних тенденцій розвитку сервісних технологій доцільно виділити:

- цифровізацію бізнес-процесів;
- персоналізацію обслуговування;
- автоматизацію операційної діяльності;

- використання штучного інтелекту;
- впровадження безконтактних технологій;
- використання аналітики даних;
- екологізацію сервісу;
- інтеграцію омніканальних комунікацій;
- розвиток роботизованих технологій.

Однією з провідних тенденцій останніх років є впровадження цифрових технологій управління. Цифровізація забезпечує автоматизацію операційних процесів, оптимізацію витрат та покращення взаємодії з клієнтами. Сучасні підприємства активно використовують: системи автоматизації ресторанів (POS), CRM-системи, електронні меню, QR-меню, мобільні застосунки, онлайн-бронювання, системи прогнозування попиту, аналітичні BI-платформи.

Таблиця 1.7

Характеристика сучасних цифрових технологій у ресторанному бізнесі

Технологія	Характеристика	Переваги
POS-системи	Автоматизація замовлень та обліку	Скорочення часу обслуговування
CRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Персоналізація сервісу
BI-аналітика	Аналіз великих масивів даних	Прогнозування попиту
QR-меню	Цифрові меню	Зниження витрат
Онлайн-бронювання	Управління резервуваннями	Зручність для клієнтів
Мобільні додатки	Замовлення та програми лояльності	Підвищення лояльності

Джерело: складено автором на основі [17, 28, 32, 36] та оформлено за допомогою ШІ

Дослідження показують, що інтеграція CRM, BI-аналітики та POS-систем формує єдину цифрову екосистему ресторану та сприяє підвищенню операційної ефективності. Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу характеризується активною цифровою трансформацією та впровадженням інноваційних технологій, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) [32, 36]. Використання AI поступово стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, оскільки забезпечує автоматизацію операційних

процесів, оптимізацію управлінських рішень, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах штучний інтелект трансформує традиційні підходи до організації сервісної діяльності, створюючи нові можливості для персоналізації послуг та формування індивідуального клієнтського досвіду.

Одним із найбільш поширених напрямів застосування штучного інтелекту є прогнозування попиту. AI-системи здатні аналізувати великі масиви даних щодо поведінки споживачів, сезонності, часу відвідувань, популярності окремих страв та зовнішніх факторів, які можуть впливати на попит. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання підприємства ресторанного господарства отримують можливість прогнозувати обсяги продажів, планувати закупівлі та оптимізувати виробничі процеси. Це сприяє зменшенню надлишкових запасів, скороченню харчових відходів та мінімізації фінансових втрат.

Важливим напрямом використання штучного інтелекту є автоматизація комунікації з клієнтами через впровадження чат-ботів та віртуальних асистентів. Такі системи забезпечують цілодобове обслуговування клієнтів, дозволяють автоматизувати процес бронювання столиків, приймання замовлень, надання консультацій щодо меню та спеціальних пропозицій. Використання чат-ботів сприяє скороченню часу очікування відповіді, підвищенню швидкості обслуговування та зменшенню навантаження на персонал.

Крім того, AI активно застосовується для персоналізації рекомендацій та формування індивідуальних пропозицій. Аналізуючи історію замовлень, уподобання клієнтів, частоту відвідувань та інші поведінкові характеристики, системи штучного інтелекту можуть автоматично пропонувати найбільш релевантні страви, акційні пропозиції або програми лояльності [3, 32, 36]. Персоналізація сервісу сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду, підвищенню рівня задоволеності споживачів та збільшенню частоти повторних відвідувань закладу.

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів. Завдяки сучасним аналітичним платформам підприємства можуть досліджувати споживчі вподобання, визначати фактори, що впливають на вибір закладу або конкретних послуг, а також оцінювати ефективність маркетингових кампаній [3, 28, 32]. Отримані результати використовуються для розроблення нових продуктів, удосконалення сервісних процесів та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Впровадження штучного інтелекту у ресторанному бізнесі забезпечує низку стратегічних переваг, серед яких підвищення продуктивності праці, скорочення операційних витрат, оптимізація бізнес-процесів, покращення якості обслуговування та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Разом із тим ефективність використання AI залежить від рівня цифрової готовності підприємства, кваліфікації персоналу та здатності інтегрувати інноваційні технології в існуючі системи управління.

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасного ресторанного бізнесу є перехід від стандартизованих моделей обслуговування до персоналізованого сервісу, орієнтованого на індивідуальні потреби, поведінкові особливості та споживчі вподобання клієнтів. Підприємства ресторанного господарства активно впроваджують технології збору та аналізу клієнтських даних, використовуючи CRM-системи, мобільні застосунки, програми лояльності та інструменти штучного інтелекту. Персоналізація сервісу передбачає використання різноманітних інструментів, серед яких найбільш поширеними є:

- формування персоналізованих меню відповідно до смакових уподобань гостей або їхніх дієтичних потреб;
- розроблення індивідуальних програм лояльності з накопичувальними бонусами;
- створення спеціальних акційних пропозицій на основі історії замовлень;
- застосування рекомендаційних систем із використанням алгоритмів

машинного навчання;

– автоматизоване інформування клієнтів про нові страви, сезонні пропозиції або заходи закладу.

Використання персоналізованих сервісів дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу досягати низки стратегічних результатів:

- підвищення задоволеності гостей;
- збільшення частоти повторних відвідувань;
- формування емоційної прихильності до бренду;
- зростання середнього чека;
- підвищення ефективності маркетингових кампаній;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.9

Інструменти персоналізації сервісу у ресторанному бізнесі

Інструмент персоналізації	Характеристика	Очікуваний ефект
Персоналізоване меню	Адаптація страв до індивідуальних уподобань	Підвищення задоволеності
Програми лояльності	Накопичення бонусів та індивідуальні винагороди	Зростання повторних відвідувань
CRM-системи	Збереження історії взаємодії з клієнтом	Формування довгострокових відносин
AI-рекомендації	Автоматичний підбір страв	Підвищення середнього чека
Персональні акції	Індивідуальні знижки та пропозиції	Посилення лояльності

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 17, 28, 32, 36] та оформлено за допомогою ШІ

Отже, сучасний етап розвитку підприємств ресторанного господарства характеризується активним впровадженням інноваційних сервісних технологій, що охоплюють цифровізацію бізнес-процесів, персоналізацію обслуговування, використання штучного інтелекту, автоматизацію операційної діяльності та інтеграцію принципів сталого розвитку. Це сприяє підвищенню ефективності управління сервісною діяльністю, забезпечує оптимізацію витрат, покращення клієнтського досвіду та формування стійких конкурентних переваг. У перспективі інноваційні технології визначатимуть

нові стандарти функціонування ресторанного бізнесу, а їх системне впровадження стане необхідною умовою забезпечення довгострокового розвитку та адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННО-БЕНКЕТНОГО КОМПЛЕКСУ «PLATE», м. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування закладу

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства значною мірою визначається рівнем організації сервісної діяльності, якістю управлінських процесів та здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища. Для дослідження особливостей управління сервісною діяльністю об'єктом аналізу обрано ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» (м. Київ), який розташований по вулиці Дмитрівській, 62/20, і спеціалізується на організації ресторанного обслуговування, проведенні банкетних заходів, кейтерингових послугах та обслуговуванні корпоративних подій Рис. 2.1.

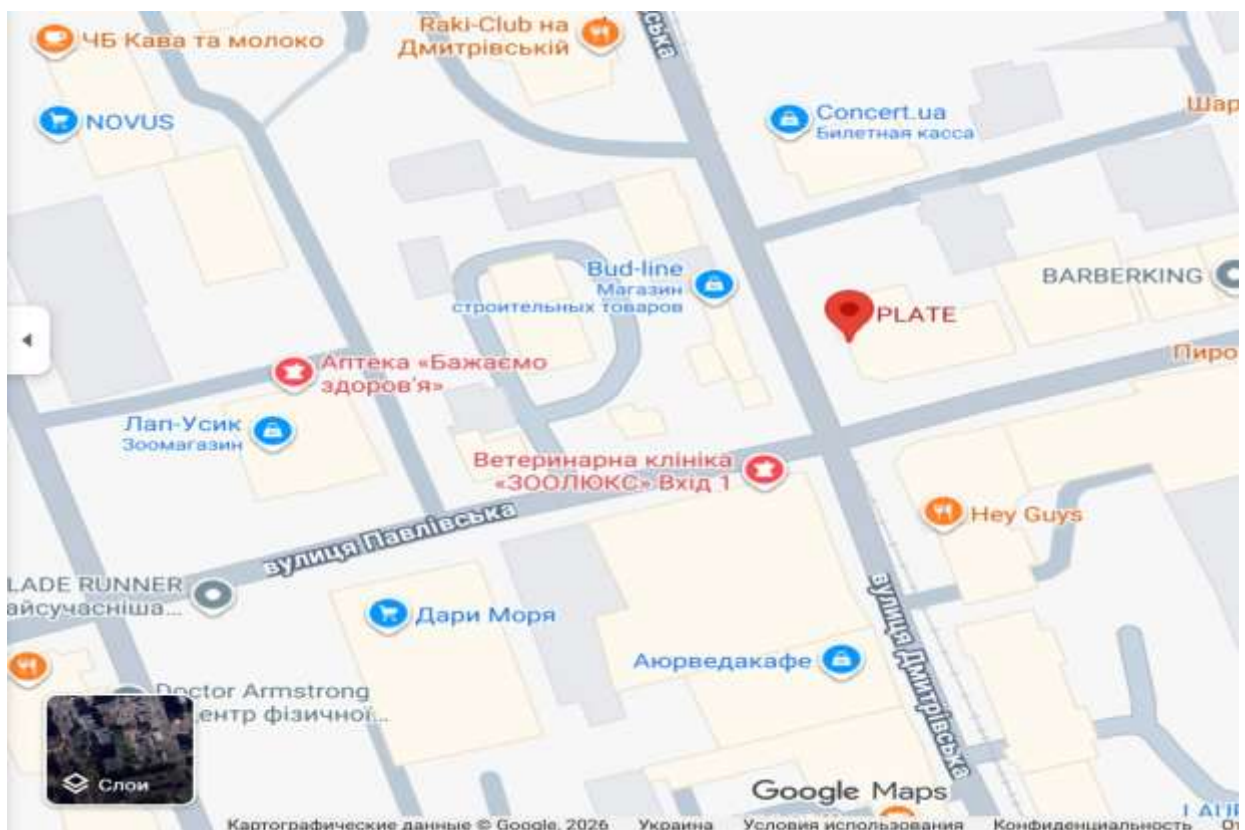


Рис. 2.1. Розташування ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Джерело: <https://www.google.com/maps/place/PLATE>

Ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» функціонує у сегменті преміального ресторанного сервісу та спеціалізується на наданні широкого спектра послуг у сфері організації харчування, святкових заходів і комплексного обслуговування гостей. Концепція закладу базується на поєднанні сучасної гастрономії, високих стандартів сервісу, індивідуального підходу до клієнтів та створенні комфортного простору для проведення різноманітних подій. Основною метою діяльності комплексу є забезпечення високоякісного обслуговування шляхом створення унікального клієнтського досвіду, що поєднує естетичну атмосферу, професійний сервіс та авторську кухню.

Ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» орієнтований на обслуговування різних категорій споживачів – від індивідуальних відвідувачів до корпоративних клієнтів, забезпечуючи організацію заходів різного формату та масштабу. Підприємство пропонує послуги ресторанного обслуговування у форматі щоденного прийому гостей, проведення ділових зустрічей, сімейних свят, романтичних вечерь та неформального дозвілля. Значна увага приділяється розвитку бенкетного напрямку, що передбачає організацію весільних урочистостей, ювілеїв, корпоративних заходів, презентацій, конференцій, фуршетів, тематичних вечірок та інших подій.

Комплекс також надає послуги корпоративного харчування, які включають організацію бізнес-ланчів, обслуговування офіційних зустрічей, забезпечення харчування під час конференцій та ділових заходів. Окремим напрямом діяльності є кейтерингове обслуговування, що передбачає підготовку та доставку страв із повним сервісним супроводом на виїзних заходах різного рівня складності. Крім того, підприємство здійснює доставку готових страв, орієнтуючись на сучасні потреби споживачів щодо швидкого та якісного харчування.

Концепція ресторанно-бенкетного комплексу передбачає створення сучасного багатофункціонального простору, який поєднує комфортну атмосферу ресторану та професійно обладнані локації для проведення

урочистих і ділових заходів. Інтер'єр закладу виконаний у сучасному стилі з використанням елементів преміального дизайну, що поєднують елегантність, функціональність та затишок. Дизайнерські рішення інтер'єру спрямовані на створення атмосфери комфорту, що відповідає вимогам як святкового, так і повсякденного відпочинку. Простір комплексу організований таким чином, щоб забезпечити можливість одночасного проведення різних заходів без зниження якості сервісу.

Меню закладу характеризується різноманітністю страв сучасної європейської та авторської кухні, адаптованих до уподобань різних категорій гостей. Підприємство приділяє увагу використанню якісних інгредієнтів, впровадженню гастрономічних інновацій та постійному оновленню асортименту відповідно до тенденцій ресторанного ринку. Для банкетного обслуговування розробляються індивідуальні меню з урахуванням формату заходу, кількості гостей та побажань замовників (Дод.А).

Режим роботи ресторанно-банкетного комплексу організований з урахуванням потреб цільової аудиторії та специфіки проведення заходів. Заклад здійснює щоденне ресторанне обслуговування гостей, а також забезпечує можливість роботи за індивідуальним графіком під час проведення банкетів, урочистостей або корпоративних заходів. Гнучкість режиму роботи дозволяє підприємству адаптуватися до вимог клієнтів та забезпечувати безперервність сервісного процесу.

Організаційна структура ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» сформована відповідно до специфіки його діяльності та має лінійно-функціональний характер. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, відповідальності та повноважень між структурними підрозділами, сприяє ефективній координації виробничих, адміністративних та сервісних процесів. Система управління підприємством дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, підвищувати ефективність роботи персоналу та підтримувати високі стандарти якості обслуговування клієнтів, що є важливою умовою конкурентоспроможності закладу (Дод. Б).

Основними напрямками діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» є:

- ресторанне обслуговування гостей;
- організація банкетів, урочистостей та святкових заходів;
- проведення корпоративних подій і бізнес-зустрічей;
- конференц-сервіс та організація ділових заходів;
- кейтерингове обслуговування;
- корпоративне харчування;
- індивідуальне святкове обслуговування;
- доставка готових страв;
- організація тематичних заходів та презентацій;
- комплексний супровід приватних і корпоративних подій.

Така диверсифікація послуг дозволяє ресторанно-бенкетному комплексу «PLATE» формувати конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи комплексність послуг, персоналізований підхід до клієнтів та високий рівень сервісної культури.

Характеристика діяльності ресторанно-бенкетного комплексу представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Показник	Характеристика
Формат закладу	Ресторанно-бенкетний комплекс
Спеціалізація	Банкетне та ресторанне обслуговування
Цільова аудиторія	Корпоративні клієнти, приватні особи, бізнес-сегмент
Основні послуги	Ресторан, банкети, кейтеринг, події
Ціновий сегмент	Середній – преміальний
Формат обслуговування	Індивідуальний та комплексний сервіс
Канали комунікації	Сайт, соціальні мережі, телефон, месенджери
Технології управління	CRM, POS-системи, онлайн-бронювання

Джерело: складено автором

В умовах високої конкуренції одним із ключових факторів ефективності функціонування ресторанно-бенкетного комплексу є система управління

сервісною діяльністю. Вона охоплює організацію взаємодії з клієнтами, управління якістю обслуговування, контроль сервісних стандартів, використання цифрових технологій та моніторинг рівня задоволеності споживачів.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є організація використання ресурсів та формування економічних результатів. Для оцінювання організаційно-економічного стану доцільно проаналізувати основні показники функціонування закладу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Орієнтовні організаційно-економічні показники діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Показник	2023	2024	2025	Абсолютний приріст 2025/2023	Темп зростання, % (2025/2023)	Темп приросту, %
Кількість працівників, осіб	38	42	46	+8	121,1	+21,1
Кількість проведених заходів	320	385	450	+130	140,6	+40,6
Середній чек, грн	1450	1680	1920	+470	132,4	+32,4
Завантаженість бенкетних залів, %	62	71	78	+16	125,8	+25,8
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	28500	34200	42700	+14200	149,8	+49,8
Частка повторних клієнтів, %	48	57	64	+16	133,3	+33,3

Джерело: складено автором на основі звітних документів підприємства

Темп приросту визначено як різницю між темпом зростання та 100%.

Аналіз динаміки основних показників діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» за 2023–2025 рр. свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку підприємства та підвищення ефективності його функціонування. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання всіх ключових показників господарської діяльності, що характеризує адаптивність підприємства до ринкових умов та результативність впроваджених управлінських рішень.

Чисельність персоналу збільшилася з 38 до 46 осіб, або на 21,1%, що свідчить про розширення масштабів діяльності та необхідність посилення кадрового потенціалу у зв'язку зі збільшенням обсягів обслуговування. Зростання кадрового ресурсу відображає підвищення потреби в операційному, сервісному та управлінському персоналі.

Кількість проведених заходів за аналізований період зростає з 320 до 450, тобто на 40,6 %. Така динаміка демонструє збільшення попиту на послуги комплексу, посилення ринкових позицій підприємства та ефективність маркетингової діяльності, орієнтованої на залучення корпоративних і приватних клієнтів.

Середній чек зріс на 470 грн або на 32,4%, що може бути пов'язано із розширенням спектра послуг, оновленням меню, розвитком преміальних сервісів та підвищенням рівня персоналізації обслуговування. Водночас це свідчить про підвищення платоспроможного попиту цільової аудиторії закладу.

Показник завантаженості банкетних залів зріс із 62% до 78%, тобто на 25,8%, що характеризує ефективніше використання матеріально-технічної бази підприємства та оптимізацію процесів бронювання і планування заходів.

Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником доходу від реалізації послуг, який збільшився з 28,5 млн грн до 42,7 млн грн, або на 49,8%. Це свідчить про підвищення фінансової результативності діяльності комплексу, збільшення обсягів реалізації послуг та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Частка повторних клієнтів зростає з 48 % до 64 %, що демонструє посилення клієнтоорієнтованості, підвищення рівня задоволеності споживачів та формування стабільної бази лояльних клієнтів. Зростання цього показника підтверджує ефективність застосування програм лояльності, персоналізованих сервісів та підтримки довгострокових відносин із клієнтами.

Представлені дані свідчать про позитивну динаміку основних економічних показників діяльності підприємства. Зростання кількості заходів,

середнього чека та частки постійних клієнтів вказує на підвищення ефективності сервісної діяльності та посилення ринкових позицій комплексу.

Таким чином, результати аналізу свідчать про активний розвиток ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE», що проявляється у розширенні кадрового потенціалу, зростанні попиту на послуги, підвищенні доходності та посиленні клієнтської лояльності. Сукупність наведених тенденцій характеризує підприємство як конкурентоспроможний суб'єкт ресторанного бізнесу, здатний ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладу відіграє використання сучасних технологій управління, серед яких:

- CRM-системи для управління клієнтською базою;
- POS-системи автоматизації продажів;
- цифрові платформи бронювання;
- аналітичні системи моніторингу продажів;
- системи управління персоналом;
- інструменти цифрового маркетингу.

Таблиця 2.3

Вплив цифрових технологій на сервісну діяльність ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Технологія	Напрямок використання	Результат
CRM	Аналіз клієнтів	Підвищення лояльності
POS-система	Облік замовлень	Скорочення часу обслуговування
Онлайн-бронювання	Автоматизація записів	Зростання продажів
Аналітика	Моніторинг показників	Покращення управлінських рішень
Соціальні мережі	Комунікація	Розширення аудиторії

Джерело: складено автором

Ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» характеризується багатофункціональною моделлю діяльності, орієнтованою на забезпечення високого рівня сервісу та комплексне обслуговування клієнтів. Організаційна

структура підприємства забезпечує ефективний розподіл функцій між підрозділами, а впровадження сучасних технологій управління сприяє підвищенню якості сервісу, формуванню клієнтської лояльності та зміцненню конкурентних переваг. Отримані результати організаційно-економічного аналізу створюють основу для подальшого дослідження системи управління сервісною діяльністю підприємства та оцінювання ефективності її функціонування.

2.2. Аналіз організації сервісної діяльності та якості обслуговування споживачів ресторанно-бенкетного комплексу

Ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства значною мірою визначається рівнем організації сервісної діяльності, якістю обслуговування споживачів та здатністю підприємства формувати позитивний клієнтський досвід. В умовах високої конкуренції у ресторанному бізнесі саме сервіс стає ключовим фактором формування конкурентних переваг, забезпечення лояльності клієнтів та підвищення прибутковості закладу.

Ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» функціонує у сегменті premium dining та спеціалізується на організації гастрономічного сервісу, бенкетного обслуговування, корпоративних заходів, святкових подій та індивідуального обслуговування гостей. Специфіка діяльності закладу обумовлює необхідність підтримання високих стандартів сервісу, оперативності виконання замовлень, персоналізації обслуговування та забезпечення позитивного емоційного досвіду відвідувачів.

Сервісна діяльність ресторанно-бенкетного комплексу передбачає комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів на всіх етапах контакту із закладом: від бронювання столика до післяпродажної комунікації. Основні елементи системи сервісної діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» представлені на рисунку у додатку В.

Організація сервісу у закладі базується на принципах:

- клієнтоорієнтованості;
- персоналізації обслуговування;
- оперативності;
- стандартизації сервісних процедур;
- використання цифрових технологій;
- підтримання високого рівня комунікації між персоналом і клієнтами.

Особливістю функціонування ресторанно-бенкетного комплексу є поєднання класичного ресторанного сервісу із сервісом масових заходів, що потребує адаптивності персоналу та високого рівня координації процесів.

Для оцінювання організації сервісної діяльності доцільно проаналізувати ключові елементи обслуговування споживачів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні складові сервісної діяльності ресторанно-бенкетного комплексу
«PLATE»**

Складова сервісу	Характеристика	Вплив на задоволеність гостей
Бронювання	Онлайн та телефонне резервування	Скорочення часу очікування
Зустріч гостей	Привітання, супровід до столу	Формування першого враження
Обслуговування	Консультація щодо меню, прийом замовлення	Підвищення рівня довіри
Подача страв	Дотримання стандартів подачі	Емоційне сприйняття сервісу
Комунікація	Реагування на побажання клієнтів	Формування лояльності
Розрахунок	Швидкість та зручність оплати	Загальна оцінка сервісу
Післяпродажний контакт	Відгуки, програми лояльності	Повторні відвідування

Джерело: складено автором

Аналіз показує, що кожен етап взаємодії з клієнтом безпосередньо впливає на загальний рівень сприйняття сервісу та формування довгострокових відносин із гостями.

Організація та технологія ресторанного обслуговування і додаткових послуг у ресторанно-банкетному комплексі «PLATE» є одним із ключових елементів забезпечення ефективної діяльності підприємств ресторанного

господарства, оскільки визначає рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність закладу та формування довгострокової клієнтської лояльності. Для ресторанно-банкетних комплексів особливого значення набуває інтеграція стандартних процесів ресторанного обслуговування із системою додаткових послуг, орієнтованих на індивідуальні потреби відвідувачів. У діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» (м. Київ) організація сервісних процесів базується на поєднанні сучасних підходів до обслуговування гостей, використанні технологій персоналізації сервісу та забезпеченні високого рівня якості ресторанних і банкетних послуг.

Організація ресторанного обслуговування в комплексі «PLATE» охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, які починаються із встановлення первинного контакту з клієнтом та завершуються отриманням зворотного зв'язку після надання послуг. Технологічний процес обслуговування передбачає реалізацію декількох послідовних етапів.

Першим етапом є попередня комунікація із клієнтом, що включає бронювання столиків або банкетних залів, консультації щодо меню, узгодження формату заходів, визначення кількості гостей та додаткових побажань замовника. На цьому етапі здійснюється збір інформації про потреби клієнта, що надалі забезпечує персоналізацію сервісу. Комунікація може реалізовуватися через телефонний зв'язок, соціальні мережі, цифрові платформи або безпосередньо в закладі.

Наступним етапом є зустріч та розміщення гостей, яка відіграє важливу роль у формуванні першого враження про рівень сервісу. Персонал забезпечує супровід клієнтів до місця обслуговування, ознайомлює з меню та особливостями актуальних пропозицій. Організація цього процесу спрямована на створення комфортної атмосфери та зниження часу очікування.

Подальшим етапом є прийом та оформлення замовлення. Працівники сервісного персоналу здійснюють консультування гостей щодо складу страв, особливостей приготування, можливих варіантів поєднання меню та рекомендацій відповідно до індивідуальних уподобань. Високий рівень

професійної підготовки персоналу сприяє підвищенню середнього чека та формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Після оформлення замовлення відбувається технологічний процес приготування продукції, який реалізується відповідно до встановлених стандартів якості, санітарно-гігієнічних вимог та технологічних карт. Організація виробничих процесів передбачає координацію роботи кухні та обслуговуючого персоналу з метою забезпечення своєчасного виконання замовлень.

Наступним етапом є подача страв та супровідне обслуговування, під час якого персонал здійснює контроль задоволеності клієнтів, оперативно реагує на додаткові запити та забезпечує підтримання високого рівня комфорту гостей. Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» особливого значення набуває безперервний сервісний супровід під час проведення урочистих подій та масових заходів.

Завершальними стадіями технологічного процесу є розрахунок із клієнтом, завершення обслуговування та отримання зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати моніторинг рівня задоволеності споживачів та виявляти напрями вдосконалення сервісу. Технологію ресторанного обслуговування в комплексі «PLATE» можна представити у вигляді такої послідовності:

Таблиця 2.10

Характеристика основних етапів технології ресторанного обслуговування в ресторанно-банкетному комплексі «PLATE»

Етап	Зміст процесу	Очікуваний результат
Попередня комунікація	Бронювання, консультації, узгодження деталей	Формування очікувань клієнта
Зустріч гостей	Вітання, розміщення, ознайомлення з меню	Позитивне перше враження
Прийом замовлення	Консультавання та оформлення замовлення	Персоналізація сервісу
Приготування продукції	Виконання замовлення відповідно до стандартів	Якість страв
Подача та супровід	Обслуговування гостей	Задоволеність клієнтів
Розрахунок	Проведення оплати	Завершення обслуговування
Зворотний зв'язок	Отримання відгуків	Покращення сервісу

Джерело: складено автором

Наведені етапи демонструють послідовність формування сервісного процесу в ресторанно-банкетному комплексі «PLATE». Кожний етап має безпосередній вплив на загальне сприйняття якості обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Особливого значення набувають процеси первинної комунікації та післяпродажного супроводу, оскільки вони формують довгострокову лояльність споживачів.



Рис. 2.9. Система організації сервісного обслуговування в ресторанно-банкетному комплексі «PLATE»

Джерело: сформовано автором

Важливою складовою діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» є організація банкетного обслуговування, що характеризується підвищеною складністю координації процесів. Банкетне обслуговування передбачає попереднє планування заходу, формування індивідуального меню, погодження сценарію проведення події, організацію декорування простору та координацію роботи персоналу.

Особливістю банкетного сервісу є необхідність забезпечення одночасного обслуговування значної кількості гостей при збереженні стабільної якості послуг. Це потребує високого рівня професійної підготовки персоналу та ефективної взаємодії між адміністративними, виробничими й сервісними підрозділами.

Окрім основних ресторанних послуг, комплекс «PLATE» надає додаткові сервісні послуги, які формують конкурентні переваги підприємства та підвищують його привабливість для клієнтів. До таких належать: організація банкетів, корпоративних заходів та святкування, оформлення залів відповідно до тематики заходів, індивідуальне формування меню, кейтерингове обслуговування, музичний супровід та організація розважальних програм, фото- та відеосупровід заходів, консультаційний супровід при плануванні подій, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, цифрові сервіси бронювання та попереднього замовлення.

Таблиця 2.11

Характеристика додаткових послуг ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»

Додаткова послуга	Характеристика	Значення для клієнта
Організація банкетів	Комплексне проведення заходів	Комфорт та економія часу
Кейтеринг	Виїзне обслуговування	Гнучкість отримання послуг
Індивідуальне меню	Персоналізація замовлень	Врахування потреб гостей
Декорування залів	Тематичне оформлення	Покращення вражень
Музичний супровід	Організація розважальних програм	Створення атмосфери
Фото- та відеозйомка	Супровід заходів	Додаткова цінність
Онлайн-бронювання	Цифровізація сервісу	Зручність замовлення

Джерело: складено автором

Результати аналізу свідчать, що додаткові послуги виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE». Найбільшу цінність для клієнтів формують персоналізовані послуги та комплексна організація заходів, оскільки вони забезпечують індивідуалізацію сервісу та підвищують рівень задоволеності.

Сучасна організація ресторанного обслуговування в комплексі «PLATE» також передбачає використання цифрових технологій управління сервісом, зокрема систем бронювання, автоматизації прийому замовлень, CRM-інструментів та аналізу клієнтських уподобань. Застосування цифрових рішень забезпечує скорочення часу обслуговування, підвищення точності виконання замовлень та оптимізацію взаємодії з клієнтами.

Таким чином, система організації ресторанного обслуговування ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» характеризується комплексним підходом до управління сервісними процесами, орієнтацією на персоналізацію послуг та впровадженням сучасних технологій обслуговування. Поєднання базових ресторанних послуг із широким спектром додаткових сервісів створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування стійких переваг на ринку ресторанного бізнесу.

Аналіз розподілу відповідальності персоналу в процесі ресторанного обслуговування свідчить про те, що якість сервісної діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності взаємодії між окремими категоріями працівників та чіткого виконання ними функціональних обов'язків. Кожна категорія персоналу здійснює специфічний вплив на формування загального рівня обслуговування, клієнтського досвіду та задоволеності споживачів отриманими послугами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл відповідальності персоналу в процесі ресторанного обслуговування

Категорія персоналу	Основні функції	Вплив на якість сервісу
Адміністратор	Координація роботи, бронювання	Високий
Офіціант	Прийом та виконання замовлень	Дуже високий
Бармен	Приготування напоїв	Середній
Кухарі	Приготування страв	Дуже високий
Менеджер заходів	Організація банкетів	Високий
Технічний персонал	Підтримка чистоти та порядку	Середній

Джерело: складено автором

Відповідно до наведених даних, адміністратор виконує функції координації роботи закладу, організації процесу бронювання, розподілу клієнтських потоків та контролю за дотриманням стандартів обслуговування. Саме адміністратор забезпечує первинну взаємодію з гостями, формує перше враження про заклад та координує роботу структурних підрозділів під час обслуговування. Високий рівень впливу цієї категорії персоналу на якість сервісу пояснюється її ключовою роллю у забезпеченні безперервності сервісних процесів та оперативному вирішенні організаційних питань.



Рис. 2.10. Взаємозв'язок якості сервісу та клієнтської лояльності
Джерело: сформовано автором.

Отже, аналіз розподілу відповідальності персоналу дозволяє зробити висновок, що якість ресторанного обслуговування формується внаслідок комплексної взаємодії всіх категорій працівників підприємства. Найбільший вплив на рівень сервісу здійснюють офіціанти та кухарі, діяльність яких безпосередньо визначає якість продукції та обслуговування. Водночас ефективна координація роботи адміністраторів, менеджерів заходів, барменів і

технічного персоналу забезпечує цілісність сервісного процесу та сприяє підвищенню задоволеності клієнтів. Таким чином, удосконалення системи управління персоналом, розвиток професійних компетентностей працівників та впровадження стандартів обслуговування є необхідними умовами підвищення ефективності сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу.

2.3. Оцінка ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємства

Оцінювання якості сервісного обслуговування є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, особливо в сегменті ресторанно-банкетних комплексів, де рівень задоволеності клієнтів значною мірою залежить від комплексності послуг, персоналізації обслуговування та емоційного сприйняття сервісу. Для проведення аналізу рівня сервісного управління ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» (м. Київ) доцільно використовувати модель SERVQUAL, яка дозволяє оцінити розрив між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем отриманих послуг.

Особливість діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» полягає у поєднанні ресторанного обслуговування, організації святкових подій, корпоративних заходів та банкетів, що потребує високого рівня адаптивності персоналу, оперативності виконання замовлень та забезпечення стабільної якості сервісу в умовах різного рівня завантаження закладу. Обрані такі критеріальні характеристики сервісу:

1. Матеріальність (Tangibles). Матеріальна складова сервісу охоплює зовнішній вигляд приміщень, оформлення інтер'єру, стан обладнання, сервірування столів, зовнішній вигляд персоналу та використання сучасних технологій обслуговування. Для ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» матеріальність має важливе значення, оскільки саме перше враження клієнта формує початкове сприйняття рівня сервісу. Аналіз показує, що сучасний

дизайн інтер'єру, належне технічне оснащення залів, охайність персоналу та якісне оформлення банкетних просторів позитивно впливають на формування іміджу закладу. Очікуваним результатом високого рівня матеріальності є:

- формування позитивного першого враження;
- підвищення довіри до закладу;
- посилення емоційного сприйняття атмосфери;
- збільшення ймовірності повторних відвідувань.

2. Надійність (Reliability). Надійність характеризує здатність закладу стабільно надавати послуги відповідно до очікувань клієнтів та заявлених стандартів. У діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» цей показник визначається через точність виконання замовлень, дотримання термінів подачі страв, відповідність послуг умовам попереднього бронювання, організацію банкетних заходів без порушень. Високий рівень надійності сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню рівня лояльності. Натомість затримки обслуговування або невідповідність замовлення можуть суттєво знижувати рівень задоволеності гостей.

3. Чуйність (Responsiveness). Чуйність відображає готовність персоналу швидко реагувати на потреби гостей та оперативно вирішувати проблемні ситуації. Для ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» показник чуйності має особливе значення в періоди високого навантаження під час проведення масових заходів, святкувань чи корпоративних зустрічей. Основними критеріями оцінювання є:

- швидкість прийому замовлення;
- оперативність подачі страв;
- швидкість реагування на додаткові побажання гостей;
- ефективність вирішення конфліктних ситуацій.

Підвищення рівня чуйності дозволяє скоротити час очікування клієнтів, підвищити комфорт перебування та покращити загальне сприйняття сервісу.

4. Компетентність (Assurance). Компетентність характеризує професійний рівень персоналу, його знання, навички та здатність формувати

довіру гостей до закладу. Для ресторанно-бенкетному комплексу «PLATE» компетентність персоналу визначається: знанням меню, навичками комунікації, вмінням консультиувати гостей, здатністю працювати зі складними або індивідуальними замовленнями, професійністю організації банкетних заходів.

Регулярне навчання персоналу та впровадження стандартів сервісного обслуговування сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

5. Емпатія (Empathy). Емпатія передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта та врахування його персональних потреб. Для ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» проявами емпатії можуть бути:

- адаптація меню відповідно до побажань гостей;
- персоналізація обслуговування;
- врахування особливостей проведення заходів;
- створення індивідуальних сервісних пропозицій для постійних клієнтів.

Високий рівень емпатії формує емоційну прихильність гостей до закладу та сприяє зростанню повторних відвідувань.

Результати дослідження узагальнено у таблиці 2.7. із подальшим аналізом. Для проведення дослідження якості сервісного обслуговування ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» було використано анкету на основі моделі SERVQUAL, яка дозволяє порівняти очікування клієнтів та фактичне сприйняття отриманих послуг (Дод. Д). Анкета передбачає оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів, де:

- 1 – повністю не погоджуюся
- 2 – скоріше не погоджуюся
- 3 – важко відповісти / нейтрально
- 4 – скоріше погоджуюся
- 5 – повністю погоджуюся

Таблиця 2.7

**Результати оцінювання якості сервісу ресторанно-банкетного комплексу
«PLATE» за моделлю SERVQUAL**

Критерій SERVQUAL	Очікування клієнтів (E)	Сприйняття послуг (P)	Розрив (P-E)	Оцінка результату
Матеріальність	4,8	4,7	-0,1	Високий рівень
Надійність	4,9	4,5	-0,4	Потребує покращення
Чуйність	4,8	4,3	-0,5	Середній рівень
Компетентність	4,7	4,6	-0,1	Високий рівень
Емпатія	4,6	4,4	-0,2	Достатній рівень
Середнє значення	4,76	4,50	-0,26	Добрий рівень сервісу

Джерело: складено автором

Підсумування результатів дослідження здійснювалось розрахунковою методикою обробки даних та інтерпретованим описом.

Для моделі SERVQUAL розраховуємо показник за формулою (2.1):

$$Q = P - E \quad (2.1.)$$

де: **Q** – рівень якості сервісу;

P – фактичне сприйняття послуг;

E – очікування клієнтів.

Інтерпретація:

- **Q > 0** — сервіс перевищує очікування;
- **Q = 0** — очікування повністю задоволені;
- **Q < 0** — сервіс потребує покращення

Отримані результати свідчать, що загальний рівень якості сервісу ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE» характеризується як достатньо високий, оскільки середня оцінка сприйняття послуг становить 4,50 бала із 5 можливих. Разом із тим середній негативний розрив (-0,26) демонструє певну невідповідність між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем обслуговування. Найменший розрив спостерігається за показниками матеріальності (-0,1) та компетентності (-0,1), що підтверджує позитивне сприйняття інтер'єру закладу, сучасності обладнання та професійної підготовки персоналу. Найбільші відхилення виявлено за критеріями чуйності (-0,5) та надійності (-0,4), що може бути пов'язано зі збільшенням часу очікування під час проведення масштабних банкетних заходів або високим навантаженням на персонал. Це свідчить про необхідність оптимізації

операційних процесів та впровадження цифрових інструментів управління замовленнями.

Таблиця 2.8

Показники ефективності сервісної діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Група показників	Показник	Очікуваний показник	Реальний показник	Відхилення	Оцінка
Фінансові	Середній чек, грн	1150	1200	-50	Високий
Операційні	Середній час обслуговування, хв	18	15	+3	Потребує покращення
Якісні	Рівень задоволеності клієнтів, %	89	95	-6	Достатній
Репутаційні	Середній рейтинг онлайн-відгуків	4,7	5,0	-0,3	Високий
Маркетингові	Частка повторних відвідувань, %	62	70	-8	Середній
Персонал	Плинність кадрів, %	14	≤10	+4	Потребує покращення

Джерело: складено автором за результатами внутрішнього аналізу діяльності ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE».

Результати оцінювання свідчать, що ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» демонструє достатньо високі фінансові та репутаційні показники. Зокрема, середній чек становить 1150 грн, що характеризує платоспроможність клієнтів та ефективність продажу додаткових послуг.

Рейтинг онлайн-відгуків (4,7 бала) вказує на позитивне сприйняття закладу споживачами та сприяє формуванню конкурентних переваг. Водночас середній час обслуговування перевищує цільовий показник на 3 хвилини, що негативно впливає на рівень задоволеності гостей. Це може бути наслідком недостатньої автоматизації сервісних процесів або нерівномірного розподілу навантаження між працівниками. Частка повторних відвідувань становить 62%, що свідчить про сформовану клієнтську базу, однак потенціал підвищення лояльності залишається значним. Для покращення цього показника доцільним є розвиток програм лояльності та CRM-систем.

Таблиця 2.9

Оцінювання основних факторів сервісного управління ресторанно-

бенкетного комплексу «PLATE»

Фактор	Рівень впливу (1–5)	Значущість (%)	Вплив на якість сервісу
Швидкість обслуговування	4,2	25	Високий
Професійність персоналу	4,8	30	Дуже високий
Якість комунікації	4,5	20	Високий
Індивідуалізація сервісу	4,4	15	Середній
Робота під навантаженням	4,0	10	Помірний

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на формування позитивного клієнтського досвіду має професійність персоналу (30%), що підтверджує ключову роль людського капіталу у сфері ресторанного бізнесу. Значний вплив також мають швидкість обслуговування та якість комунікації з гостями.

Нижчі показники індивідуалізації сервісу можуть свідчити про потребу розширення персоналізованих пропозицій, використання CRM-систем та цифрових технологій аналізу поведінки клієнтів.

Проведене оцінювання підтвердило, що ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE» характеризується достатньо високим рівнем сервісного обслуговування, проте основними напрямками вдосконалення залишаються підвищення оперативності обслуговування, скорочення часу виконання замовлень, розвиток програм лояльності та посилення персоналізації сервісу. Регулярне застосування моделі SERVQUAL дозволить здійснювати моніторинг задоволеності клієнтів та своєчасно адаптувати сервісну політику до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННО-БАНКЕТНОГО КОМПЛЕКСУ «PLATE», м. КИЇВ

3.1. Практичні рекомендації щодо підвищення якості сервісного обслуговування на підприємстві

В сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного бізнесу підвищення якості сервісного обслуговування виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу закладу та досягнення довгострокової клієнтської лояльності. Зростання вимог споживачів до рівня сервісу, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та зміна поведінкових моделей клієнтів обумовлюють необхідність постійного удосконалення системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного господарства.

Проведений аналіз організації сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» дозволив виявити основні напрями вдосконалення, пов'язані зі стандартизацією процесів обслуговування, підвищенням кваліфікації персоналу, автоматизацією сервісних процесів, розвитком клієнтоорієнтованих підходів та впровадженням систем моніторингу якості сервісу.

Результати оцінювання якості сервісного обслуговування за моделлю SERVQUAL показали наявність певних розривів між очікуваннями споживачів та фактичним рівнем отриманих послуг. Найбільші відхилення спостерігалися за показниками чуйності персоналу та оперативності обслуговування, що свідчить про необхідність оптимізації внутрішніх процесів та підвищення адаптивності системи сервісного управління.

Пропонуємо ряд заходів направлених на підвищення якості сервісного обслуговування ресторанно-банкетного комплексу «PLATE», які мають комплексний характер та спрямовані на вдосконалення як операційних

процесів, так і стратегічних аспектів сервісного управління. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та формування конкурентних переваг.

Таблиця 3.1

**Запропоновані заходи щодо підвищення якості сервісного обслуговування
ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Стандартизація сервісу	Розроблення сервісних регламентів	Скорочення помилок
Навчання персоналу	Тренінги та підвищення кваліфікації	Покращення сервісу
Автоматизація	Впровадження цифрових систем	Скорочення часу обслуговування
CRM-система	Персоналізація пропозицій	Зростання лояльності
Моніторинг якості	Регулярне анкетування клієнтів	Виявлення проблем

Джерело: складено автором

У зв'язку з цим одним із першочергових напрямів удосконалення діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» є впровадження системи стандартизації сервісних процесів.

Стандартизація сервісної діяльності передбачає розроблення внутрішніх нормативів, алгоритмів та регламентів взаємодії персоналу з клієнтами на кожному етапі обслуговування. Використання стандартизованих процедур дозволяє забезпечити стабільність якості сервісу незалежно від рівня завантаження підприємства чи індивідуальних особливостей працівників.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» доцільним є впровадження стандартів щодо:

- процедури прийому та підтвердження бронювання;
- алгоритму зустрічі та розміщення гостей;
- стандартів комунікації персоналу з клієнтами;
- часу прийому замовлення;
- допустимого часу подачі страв;
- процедури реагування на скарги;

– порядку завершення обслуговування та збору зворотного зв'язку.

Запровадження стандартів сервісного обслуговування сприятиме мінімізації операційних помилок та забезпечить формування єдиного підходу до взаємодії з клієнтами.

Наступним важливим напрямом удосконалення є розвиток системи професійного навчання персоналу. Якість сервісу у сфері ресторанного господарства значною мірою визначається професійною компетентністю працівників, їх комунікативними навичками та здатністю швидко реагувати на нестандартні ситуації.

З метою підвищення професійного рівня персоналу ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» пропонується впровадження систематичних тренінгових програм за такими напрямками:

- стандарти сервісного обслуговування;
- психологія комунікації з клієнтами;
- управління конфліктними ситуаціями;
- розвиток емоційного інтелекту;
- використання цифрових сервісних систем;
- робота в умовах високого навантаження.

Регулярне навчання персоналу забезпечить не лише підвищення якості обслуговування, але й сприятиме зменшенню плинності кадрів через розвиток професійної мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропонована система професійного розвитку персоналу ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»

Напрямок навчання	Періодичність	Очікуваний ефект
Сервісна комунікація	Щоквартально	Покращення взаємодії з клієнтами
Управління конфліктами	Раз на пів року	Скорочення негативних відгуків
Цифрові технології	Щоквартально	Підвищення ефективності
Продажі	Щомісяця	Зростання середнього чека
Командна робота	Раз на пів року	Підвищення продуктивності

Джерело: складено автором

Окремим напрямом удосконалення сервісного управління має стати впровадження системи оцінювання ефективності персоналу на основі KPI (Key Performance Indicators).

Система KPI дозволяє забезпечити об'єктивний контроль результативності роботи персоналу та здійснювати управління якістю сервісу на основі кількісних показників.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» доцільно використовувати такі ключові показники ефективності:

- середній час обслуговування;
- кількість позитивних відгуків;
- частка повторних відвідувань;
- середній чек;
- кількість помилок при виконанні замовлень;
- рівень виконання стандартів сервісу.

Таблиця 3.3

Система KPI для оцінювання ефективності сервісної діяльності персоналу

KPI	Поточний показник	Цільове значення
Час обслуговування	18 хв	≤ 14 хв
Задоволеність клієнтів	89%	$\geq 95\%$
Повторні відвідування	62%	$\geq 75\%$
Онлайн-рейтинг	4,7	$\geq 4,9$
Середній чек	1150 грн	≥ 1300 грн

Джерело: складено автором

Застосування системи KPI дозволить створити механізм безперервного моніторингу якості сервісу та забезпечить своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства. Водночас важливим напрямом розвитку сервісної діяльності є формування системи постійного моніторингу клієнтської задоволеності. Пропонується впровадження:

- цифрових опитувальників після відвідування;
- QR-анкетування;

- аналізу онлайн-відгуків;
- оцінювання рівня NPS (Net Promoter Score);
- регулярного застосування моделі SERVQUAL.

Використання таких інструментів дозволить оперативно отримувати інформацію про потреби клієнтів та адаптувати сервісну політику підприємства.



Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконалення сервісного управління ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»

Джерело: сформовано автором та оформлено за допомогою ШІ

Представлена концептуальна модель демонструє взаємозв'язок між процесами удосконалення сервісного управління та очікуваними результатами

їх реалізації. Комплексний підхід до підвищення якості сервісу передбачає одночасний розвиток кадрового потенціалу, стандартизацію процесів та цифрову трансформацію системи управління.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ресторанно-банкетному комплексу «PLATE» підвищити ефективність управління сервісною діяльністю, забезпечити стабільність якості обслуговування, покращити клієнтський досвід та сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку ринку ресторанних послуг. Запропоновані напрями удосконалення мають стратегічне значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

3.2. Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у систему сервісного управління

Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу характеризується активною цифровою трансформацією, що охоплює процеси управління клієнтським досвідом, автоматизації операційної діяльності та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості сервісного обслуговування. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів цифровізація стає не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів підприємства, але й стратегічним фактором формування конкурентних переваг.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень є перспективним напрямом удосконалення системи сервісного управління, оскільки дозволяє забезпечити підвищення оперативності обслуговування, персоналізацію взаємодії з клієнтами, покращення якості прийняття управлінських рішень та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Результати проведеного аналізу системи сервісного управління ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» засвідчили необхідність

вдосконалення процесів комунікації з клієнтами, скорочення часу обслуговування, розвитку інструментів аналізу споживчих потреб та впровадження сучасних технологічних рішень. У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексного підходу до цифровізації сервісної діяльності, який передбачає інтеграцію CRM-систем, автоматизованого бронювання, цифрових сервісів обслуговування, інструментів штучного інтелекту та систем моніторингу ефективності.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації пропонується впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для управління взаємовідносинами з клієнтами.

CRM-система є сучасним програмним інструментом, який забезпечує централізоване накопичення, зберігання та аналіз інформації про клієнтів. Використання таких систем у сфері ресторанного бізнесу дозволяє здійснювати персоналізоване управління взаємодією зі споживачами та підвищувати рівень їх лояльності.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» впровадження CRM-системи створить можливості для:

- формування єдиної бази клієнтів;
- накопичення історії відвідувань та замовлень;
- аналізу поведінкових характеристик споживачів;
- автоматичного формування персоналізованих пропозицій;
- сегментації клієнтів за частотою відвідувань та рівнем витрат;
- автоматизації програм лояльності;
- нагадувань про спеціальні події клієнтів та індивідуальні пропозиції.

Використання CRM-технологій дозволить підвищити рівень персоналізації сервісу та забезпечити формування довгострокових відносин із клієнтами. Очікуваним результатом впровадження системи є збільшення частки повторних відвідувань на 10–15%, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Наступним важливим напрямом цифровізації є впровадження

автоматизованої системи онлайн-бронювання.

Процес бронювання є одним із перших етапів взаємодії клієнта із закладом, тому його ефективність безпосередньо впливає на загальне сприйняття якості сервісу. Традиційні методи бронювання через телефонний зв'язок потребують значних витрат часу та можуть супроводжуватися ризиком помилок.

Автоматизована система онлайн-бронювання забезпечить:

- скорочення часу оформлення замовлення;
- оптимізацію навантаження на персонал;
- автоматичне підтвердження бронювання;
- зниження ймовірності дублювання замовлень;
- можливість інтеграції із CRM-системою;
- формування статистики щодо клієнтських потоків.

Очікується, що використання цифрової системи бронювання дозволить скоротити час оформлення замовлень приблизно на 20%, а також підвищити зручність взаємодії клієнтів із підприємством.

Важливим напрямом цифрової трансформації ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» є використання QR-меню та цифрових сервісів обслуговування. Це дозволить забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації про асортимент продукції, спеціальні пропозиції та акційні програми. На відміну від друкованих меню, цифрові формати характеризуються високою адаптивністю та можливістю оперативного оновлення інформації.

Перевагами впровадження QR-меню є:

- скорочення витрат на друк меню;
- швидке внесення змін до асортименту;
- можливість інтеграції рекомендацій;
- покращення клієнтського досвіду;
- підвищення швидкості прийняття замовлення.

Крім того, QR-технології можуть використовуватися для проведення

опитувань щодо рівня задоволеності клієнтів, збору відгуків та оцінювання якості сервісу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence).

Штучний інтелект дозволяє здійснювати аналіз великих масивів інформації та підтримувати процес прийняття управлінських рішень на основі прогнозних моделей.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» перспективними напрямками застосування AI-технологій можуть бути:

- прогнозування попиту на окремі категорії продукції;
- аналіз сезонних коливань відвідуваності;
- оптимізація закупівель та управління запасами;
- персоналізація маркетингових пропозицій;
- аналіз клієнтських відгуків;
- прогнозування ефективності рекламних кампаній.

Використання штучного інтелекту сприятиме підвищенню точності управлінських рішень та зниженню операційних витрат підприємства.

Окремим компонентом цифровізації системи сервісного управління є впровадження систем моніторингу ефективності діяльності персоналу на основі KPI (Key Performance Indicators). Інтеграція цифрового контролю KPI дозволить здійснювати регулярне оцінювання роботи персоналу за ключовими показниками:

- середній час обслуговування;
- рівень задоволеності клієнтів;
- кількість позитивних відгуків;
- повторні відвідування;
- середній чек;
- продуктивність персоналу.

Використання цифрових систем моніторингу дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти сервісного обслуговування та формувати

рішення щодо їх усунення.

Таблиця 3.4

**Пропоновані інноваційні технології для ресторанно-банкетного
комплексу «PLATE»**

Інновація	Основна функція	Очікуваний ефект	Потенційний вплив
CRM-система	Персоналізація сервісу	+10–15% повторних відвідувань	Зростання лояльності
Онлайн-бронювання	Автоматизація процесів	-20% часу оформлення	Оптимізація сервісу
QR-меню	Цифровізація обслуговування	Скорочення витрат	Підвищення зручності
AI-аналітика	Прогнозування попиту	Оптимізація запасів	Скорочення витрат
KPI-моніторинг	Контроль ефективності	Підвищення продуктивності	Покращення сервісу

Джерело: складено автором

Отже, впровадження інноваційних технологій у систему сервісного управління ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» дозволить створити сучасну цифрову інфраструктуру, спрямовану на підвищення якості обслуговування, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та потреб споживачів.

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення сервісної діяльності

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств ресторанного бізнесу визначається не лише фінансовими результатами, але й рівнем організації сервісних процесів, здатністю забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів та адаптуватися до змін ринкового середовища. Впровадження заходів щодо вдосконалення системи

сервісного управління потребує комплексного оцінювання очікуваних результатів, що дозволяє визначити їх економічну доцільність, вплив на якість обслуговування та перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» запропоновані напрями вдосконалення сервісної діяльності передбачають впровадження цифрових технологій, стандартизацію сервісних процесів, розвиток системи навчання персоналу, автоматизацію взаємодії з клієнтами та використання інструментів моніторингу ефективності обслуговування. Оцінювання результативності зазначених заходів доцільно здійснювати на основі сукупності економічних, операційних та сервісних показників.

Враховуючи специфіку діяльності ресторанно-банкетного комплексу, найбільш значущими індикаторами ефективності виступають:

- середній час обслуговування клієнтів;
- рівень задоволеності споживачів;
- частка повторних відвідувань;
- величина середнього чека;
- цифрова репутація закладу;
- продуктивність персоналу;
- рівень клієнтської лояльності.

Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити вплив запропонованих заходів на операційну ефективність підприємства та якість сервісного обслуговування.

Таблиця 3.5

Прогнозована ефективність впровадження заходів щодо удосконалення сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Відносна зміна
Середній час обслуговування	18 хв	14 хв	-22%
Рівень задоволеності клієнтів	89%	95%	+6%
Повторні відвідування	62%	75%	+13%
Середній чек	1150 грн	1300 грн	+13%

Онлайн-рейтинг	4,7	4,9	+0,2
Продуктивність персоналу	100%	118%	+18%
Частка автоматизованих процесів	20%	65%	+45%

Джерело: складено автором на основі прогнозного оцінювання результатів впровадження запропонованих заходів

Результати, наведені в таблиці 3.5, демонструють позитивну динаміку ключових показників ефективності діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» після впровадження комплексу заходів із цифровізації та вдосконалення системи сервісного управління.

Одним із найважливіших очікуваних результатів є скорочення середнього часу обслуговування клієнтів із 18 до 14 хвилин, що відповідає зниженню показника приблизно на 22%. Досягнення такого результату стане можливим завдяки автоматизації процесів бронювання, впровадженню цифрових систем управління замовленнями та оптимізації взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Скорочення часу обслуговування матиме декілька позитивних наслідків: підвищення пропускної здатності закладу, зменшення навантаження на персонал, підвищення рівня задоволеності клієнтів, скорочення кількості негативних відгуків.

Наступним важливим показником є рівень задоволеності клієнтів, прогнозоване значення якого збільшиться з 89% до 95%. Підвищення задоволеності споживачів пояснюється впливом таких факторів:

- персоналізація сервісу;
- покращення комунікації;
- скорочення часу очікування;
- стабільність якості обслуговування;
- підвищення професійної компетентності персоналу.

Відомо, що рівень задоволеності клієнтів безпосередньо впливає на формування клієнтської лояльності та частоту повторних звернень до закладу.

У зв'язку з цим прогнозується зростання частки повторних відвідувань із 62% до 75%.

Окремої уваги заслуговує зростання середнього чека з 1150 грн до 1300 грн, що відповідає приросту приблизно на 13%.

Підвищення середнього чека може бути досягнуте за рахунок:

- персоналізованих рекомендацій;
- активного використання технік додаткових продажів;
- впровадження індивідуальних пропозицій;
- розвитку пакетних сервісних продуктів.

Зростання цього показника свідчатиме про підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та успішність впровадження інструментів персоналізації.

Очікуване підвищення середнього рейтингу закладу з 4,7 до 4,9 бала свідчить про покращення сприйняття якості послуг клієнтами та формування позитивного іміджу ресторанно-банкетного комплексу.

Зростання цифрової репутації матиме вплив на збільшення кількості нових клієнтів, підвищення довіри до підприємства, покращення позиціонування на ринку.

Таблиця 3.6

Прогнозований вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Потенційний ефект
Якість сервісу	Підвищення рівня задоволеності	Формування лояльності
Операційна діяльність	Скорочення часу обслуговування	Зростання продуктивності
Фінансові результати	Збільшення середнього чека	Зростання доходів
Репутація	Покращення онлайн-рейтингів	Посилення іміджу
Маркетинг	Зростання повторних відвідувань	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Крім безпосереднього впливу на операційні показники, запропоновані заходи забезпечать непрямий економічний ефект, який проявлятиметься через:

- підвищення продуктивності праці;
- скорочення втрат часу;

- оптимізацію використання ресурсів;
- зменшення кількості сервісних помилок;
- покращення управління запасами.

У довгостроковій перспективі це створить передумови для формування стійкої конкурентної позиції ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» на ринку ресторанних послуг.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу доцільним є застосування інтегрального підходу до оцінювання ефективності. Такий підхід передбачає комплексне врахування фінансових, операційних та якісних показників, які характеризують результати функціонування підприємства до та після реалізації заходів із цифровізації, стандартизації сервісу та розвитку кадрового потенціалу. Для проведення оцінювання використано прогностні показники, сформовані на основі результатів аналізу діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE».

Таблиця 3.7

**Оцінювання ефективності впровадження заходів за групами показників
для ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»**

Група показників	Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Відхилення	Індекс зміни
Фінансові	Середній чек	1150 грн	1300 грн	+150 грн	1,13
	Умовний індекс доходу	100%	115%	+15%	1,15
	Рентабельність сервісу	18%	23%	+5%	1,28
Операційні	Час обслуговування	18 хв	14 хв	-4 хв	1,29
	Продуктивність персоналу	100%	118%	+18%	1,18
	Частка автоматизованих процесів	20%	65%	+45%	3,25
Якісні	Рівень задоволеності клієнтів	89%	95%	+6%	1,07
	Повторні відвідування	62%	75%	+13%	1,21
	Онлайн-рейтинг	4,7	4,9	+0,2	1,04

Джерело: розраховано автором

Результати проведеної оцінки демонструють, що найбільший ефект очікується у сфері операційної діяльності, що пояснюється автоматизацією процесів бронювання, використанням CRM-систем, цифрових сервісів та оптимізацією комунікацій між персоналом. Значне підвищення операційної ефективності сприятиме скороченню часу обслуговування, підвищенню продуктивності праці та покращенню використання ресурсів підприємства.

Позитивні зміни прогнозуються також щодо фінансових показників. Очікуване зростання середнього чека, доходів та рентабельності свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та підтверджує перспективність використання інструментів персоналізації сервісу й цифрового маркетингу.

Покращення якісних показників характеризується зростанням рівня задоволеності клієнтів, підвищенням частки повторних відвідувань та покращенням репутації закладу. Це свідчить про формування більш стійких взаємовідносин із клієнтами та підвищення рівня їх лояльності.

Результати прогнозного оцінювання свідчать, що комплексне впровадження заходів із цифровізації, стандартизації сервісних процесів, розвитку кадрового потенціалу та автоматизації системи управління дозволить суттєво підвищити ефективність сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE». Реалізація запропонованих рішень забезпечить підвищення якості обслуговування, зростання рівня клієнтської задоволеності, збільшення доходів підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг. У перспективі це сприятиме створенню адаптивної моделі сервісного управління, здатної ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу підвищення ефективності сервісної діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування позитивного іміджу та створення довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та активне впровадження цифрових технологій обумовлюють необхідність постійного вдосконалення систем управління сервісною діяльністю.

У результаті виконаного дослідження було досягнуто поставленої мети, яка полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління сервісною діяльністю ресторанно-банкетного комплексу «PLATE», м. Київ.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності сервісної діяльності та управління сервісом у сфері ресторанного бізнесу. Встановлено, що сервісна діяльність є комплексною системою, яка охоплює процеси організації взаємодії зі споживачами, забезпечення якості обслуговування, формування клієнтського досвіду та управління лояльністю. Доведено, що ефективне управління сервісною діяльністю передбачає інтеграцію організаційних, кадрових, технологічних та цифрових інструментів.

У роботі досліджено сучасні підходи до оцінювання якості сервісного обслуговування, зокрема модель SERVQUAL, яка дозволяє аналізувати якість послуг за такими критеріями, як матеріальність, надійність, чуйність, компетентність та емпатія. Визначено, що застосування комплексних методів оцінювання якості сервісу створює підґрунтя для своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень.

Проведено аналіз організації сервісної діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE», м. Київ, у межах якого досліджено

особливості технології ресторанного обслуговування, систему організації сервісних процесів, спектр основних та додаткових послуг, а також механізми взаємодії персоналу з клієнтами. Встановлено, що підприємство характеризується орієнтацією на комплексне обслуговування клієнтів, поєднанням ресторанних та банкетних послуг, використанням персоналізованого підходу та прагненням до підтримання високого рівня сервісу.

Результати оцінювання якості обслуговування засвідчили наявність окремих напрямів, які потребують удосконалення, зокрема щодо підвищення оперативності сервісних процесів, розвитку цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, посилення системи моніторингу якості обслуговування та оптимізації внутрішньої комунікації.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління сервісною діяльністю ресторанно-банкетного комплексу «PLATE». Основними напрямками удосконалення визначено:

- стандартизацію сервісних процесів та розроблення внутрішніх регламентів обслуговування;
- розвиток системи професійного навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження систем оцінювання ефективності роботи персоналу на основі KPI;
- удосконалення механізмів моніторингу клієнтської задоволеності;
- розвиток клієнтоорієнтованих підходів до організації сервісу.

Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у систему сервісного управління підприємства. Запропоновано використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизованих систем онлайн-бронювання, QR-меню, інструментів цифрового моніторингу та технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій.

Доведено, що впровадження цифрових технологій сприятиме оптимізації сервісних процесів, скороченню часу обслуговування, підвищенню рівня клієнтської задоволеності та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

У роботі здійснено прогнозне оцінювання ефективності запропонованих заходів, результати якого свідчать про позитивний вплив удосконалення сервісного управління на ключові показники діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE». Зокрема, прогнозується скорочення середнього часу обслуговування з 18 до 14 хвилин, підвищення рівня задоволеності клієнтів до 95%, зростання частки повторних відвідувань до 75%, збільшення середнього чека та покращення цифрової репутації підприємства.

Отримані результати підтверджують, що комплексне впровадження заходів із цифровізації, стандартизації сервісних процесів, розвитку кадрового потенціалу та автоматизації системи управління забезпечить підвищення ефективності діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE», покращення якості сервісного обслуговування та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню сучасної моделі управління сервісною діяльністю, орієнтованої на потреби клієнтів, адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку ресторанно-банкетного комплексу в довгостроковій перспективі.

Отже, результати проведеного дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в діяльності ресторанно-банкетного комплексу «PLATE», а також інших підприємств ресторанного господарства, які прагнуть підвищити ефективність управління сервісною діяльністю та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Balatska, N. Yu., Kalienik, K. V., & Skrynnik, V. I. (2022). Tendentsii rozvytku ta stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7>
2. Blahopoluchna, A. H., Kyryliuk, I. M., & Liakhovska, N. O. (2022). Stratehiia rozvytku hotelnykh i restorannykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti rynkovoho seredovyscha. *Ekonomichni horyzonty*, 1(19), 39–46. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401)
3. Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 9th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 592 p.
4. Grönroos C. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 5th ed. Wiley, 2022. 896 p.
5. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 2 : Ресторани / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2017. 311 с.
6. Ivanov S., Webster C. Adoption of Robots, Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies: A Cost–Benefit Analysis // *International Scientific Conference*. 2019. P. 190–203.
7. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in Hospitality Industry: Prospects and Challenges // *International Journal of Computer Applications*. 2019. Vol. 175 (18). P. 6–15.
8. Kotler P., Bowen J., Makens J., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Pearson Education, 2021. 720 p.
9. Kotov, O. (2021). Theoretical foundations of managing competitive development of restaurant business enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-59](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-59)
10. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 9th ed. World Scientific Publishing, 2022. 640 p.
11. Mazurkevych, I. O. (2023). Theoretical and methodological aspects of

assessing the external environment of restaurant enterprises. *Hospitality Industry: State and Development Trends*.

12. Messabia, N., Fomi, P.-R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234>

13. Motoc, A. (2020). Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 435–449. <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0028>

14. Najib, M., Abdul Rahman, A. A., & Fahma, F. (2021). Business survival of small and medium-sized restaurants through a crisis: The role of government support and innovation. *Sustainability*, 13(19), 10535. <https://doi.org/10.3390/su131910535>

15. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : Wiley, 2010. 288 p.

16. Ramos-Rodriguez A. R., Medina-Garrido J. A., Ruiz-Navarro J. Determinants of Hotels and Restaurants Entrepreneurship: A Study Using GEM Data // Sustainability. 2023. Vol. 15.

17. Service Quality Management in Food Establishments: Modern Trends and Challenges. 2025

18. Sigala M. Social Media and Customer Engagement in the Hospitality Industry // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 76. P. 147–158.

19. Stolyarchuk, V. (2023). Applying the principles of separation in development of the restaurant business. *Tourism and Hospitality Management*, 29(3), 365–380. <https://doi.org/10.20867/thm.29.3.4>

20. Walker J. R. The Restaurant: From Concept to Operation. 9th ed. Wiley, 2020. 720 p.

21. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 8th ed. McGraw-Hill, 2020. 736 p.

22. Алешугіна, Н., & Зеленська, О. (2023). Антикризисний менеджмент в

зкладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Полісся*, 1(26), 202–210. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-202-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-202-210)

23. Антошкова Н. А. Теоретико-методичні основи клієнтоорієнтованого сервісу на підприємствах ресторанного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2021. 20 с. URL: <https://tourlib.net/aref.htm> (дата звернення: 23.02.2026).

24. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

25. Архіпов В. В., Іванникова Т. В., Архіпова А. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 384 с.

26. Безрученков Ю.В. Сервісна діяльність як частина культури на підприємствах ресторанного господарства // Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України. 2019. С. 64–67.

27. Бойко М. Г., Босовська М. В., Ведмідь Н. І. та ін. HoReCa : підручник. Т. 6 : Стратегічний маркетинг. Київ : ДТЕУ, 2024. 172 с.

28. Красовський С. Використання штучного інтелекту для персоналізації послуг та оптимізації операційних процесів у ресторанній справі. 2025. DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348725

29. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка // Науковий вісник УжНУ. 2017. №13(1). С.55–60.

30. Гірда Ю. Управління якістю надання послуг на підприємстві ресторанного господарства. 2023.

31. Давидова, О. Ю. (2023). Управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку*, 72, 113–118.

32. Дишкантюк, О. В., Власюк, К. В., Тітомир, Л. А., Жмудь, А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до

сучасних вимог сталого розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки, (6), 2024. С. 113-119. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>

33. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. Київ : Держстандарт України, 1999.

34. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.

35. Дубініна А.А., Малюк Л.П. Моделювання систем організації сервісної діяльності закладів ресторанного господарства // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства. 2022. С. 531–533.

36. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2022. Т. 5, № 2. С. 229–238.

37. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці, 2023. Вип. №6(12). С. 65–77.

38. Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. Економіка харчової промисловості, 2021. Т. 13, № 4. С. 69–74.

39. Кравець, О. М. (2024). Цифровізація сервісних процесів у ресторанному бізнесі. Економіка харчової промисловості, 1, 57–63.

40. Кушнірук Г., Худоба В. Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. 2025. DOI: 10.32782/2708-4949.1(15).2025.10.

41. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 304 с.

42. Орлова, В. М. (2024). Управління ризиками підприємств ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 58, 124–131.

43. Охота, В. І. (2020). Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка, 3–4, 120–126. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>

44. Ощипок І. М., Петришин Н. З., Бліщ Р. О. Технологія продукції закладів ресторанного господарства : підручник. Львів : ЛТЕУ, 2022. 444 с.

45. Посто́ва В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка та суспільство, 2023. № 49. 6 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253> (дата звернення: 15.04.2025).

46. Русавська В., Кожухівський С. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-60

47. Рябеню́ка М. О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 41. 6 с. 87 URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28739.pdf> (дата звернення: 1.03.2026).

48. Сторінка ресторанно-банкетного комплексу «PLATE» в Instagram https://www.instagram.com/plate_kyiv/?igshid=NzZlODBkYWE4Ng%3D%3D&utm_source=qr (дата звернення 23.03.2026)



Нове та популярне

Сторінка меню на сайті ресторанно-банкетного комплексу «PLATE»



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»

Джерело: Складено автором та оформлено за допомогою ШІ



Додаток В

Основні елементи сервісної діяльності ресторанно-бенкетного комплексу

«PLATE»

АНКЕТА

Оцінювання якості сервісного обслуговування ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE», м. Київ

Шановний(а) відвідувачу!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінювання якості сервісного обслуговування ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE». Отримані результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для дослідження та вдосконалення якості послуг. Заповнення анкети займе приблизно 5–7 хвилин.

Блок 1. Загальна інформація про відвідувача**1. Ваша стать:**

- ☐ Жіноча
☐ Чоловіча
☐ Інше
☐ Не бажаю відповідати

2. Ваш вік:

- ☐ До 18 років
☐ 18–25 років
☐ 26–35 років
☐ 36–45 років
☐ 46–55 років
☐ Понад 55 років

3. Як часто Ви відвідуєте ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE»?

- ☐ Вперше
☐ 1–2 рази на рік
☐ 1 раз на місяць
☐ 2–4 рази на місяць
☐ Частіше

4. Яка мета Вашого відвідування?

- ☐ Повсякденне харчування
☐ Святкування події
☐ Банкет / корпоратив
☐ Ділова зустріч
☐ Інше _____

Блок 2. Оцінювання очікувань щодо сервісу (Е)

Оцініть, наскільки важливими для Вас є наведені характеристики якісного ресторанного сервісу.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Сучасний інтер'єр та привабливий зовнішній вигляд закладу	☐	☐	☐	☐	☐
2	Охайний зовнішній вигляд персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
3	Швидке виконання замовлення	☐	☐	☐	☐	☐
4	Дотримання заявленого часу обслуговування	☐	☐	☐	☐	☐
5	Професійність та компетентність персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
6	Ввічливість і доброзичливість персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
7	Індивідуальний підхід до клієнтів	☐	☐	☐	☐	☐
8	Готовність персоналу допомогти	☐	☐	☐	☐	☐
9	Якість комунікації під час обслуговування	☐	☐	☐	☐	☐
10	Комфортна атмосфера закладу	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 3. Оцінювання фактичного рівня сервісу в «PLATE» (Р)

Оцініть, наскільки наведені характеристики відповідають Вашому досвіду відвідування ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE».

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Інтер'єр та оснащення закладу відповідають високому рівню сервісу	☐	☐	☐	☐	☐
2	Персонал має охайний та професійний зовнішній вигляд	☐	☐	☐	☐	☐
3	Замовлення виконуються швидко	☐	☐	☐	☐	☐
4	Послуги надаються в обіцяний час	☐	☐	☐	☐	☐
5	Персонал компетентно консультує щодо меню та послуг	☐	☐	☐	☐	☐
6	Працівники ввічливі та викликають довіру	☐	☐	☐	☐	☐
7	Персонал враховує індивідуальні побажання гостей	☐	☐	☐	☐	☐
8	Працівники оперативно реагують на запити	☐	☐	☐	☐	☐
9	Комунікація з персоналом є комфортною	☐	☐	☐	☐	☐
10	Загальний рівень сервісу відповідає моїм очікуванням	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 4. Оцінювання окремих показників сервісної діяльності

Оцініть рівень задоволеності за наступними показниками:

Показник	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Швидкість обслуговування	☐	☐	☐	☐	☐
Якість страв	☐	☐	☐	☐	☐
Професійність персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
Атмосфера закладу	☐	☐	☐	☐	☐
Чистота приміщень	☐	☐	☐	☐	☐
Організація банкетів	☐	☐	☐	☐	☐
Співвідношення ціни та якості	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 5. Лояльність клієнтів

1. Чи плануєте Ви повторно відвідати ресторанно-бенкетний комплекс «PLATE»?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Не визначився(лась)

2. Чи рекомендували б Ви заклад іншим?

- ☐ Так
☐ Ні
☐ Важко відповісти

3. Оцініть імовірність рекомендації закладу за шкалою від 0 до 10 (NPS):

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

Блок 6. Відкрите питання

Що, на Вашу думку, необхідно покращити у сервісному обслуговуванні ресторанно-бенкетного комплексу «PLATE»?

Дякуємо!