

	ECONOMIES' HORIZONS Економічні горизонти DOI: doi.org/10.31499/2616-5236 Homepage: http://eh.udpu.edu.ua	 ISSN 2522-9273 (print) 2616-5236 (online)
---	---	---

UDC: 338.486.3-021.4]:[338.488.2:640.43](045)

JEL Classification L83, M11, O33

DOI: [10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.335000](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.335000)

*Inna Povorozniuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Ph. D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Technologies
and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В ЗАКЛАДАХ ХАРЧУВАННЯ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ

SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN FOOD ESTABLISHMENTS: MODERN TRENDS AND CHALLENGES

Анотація: У статті розглядається сучасний стан і перспективи управління якістю сервісу в закладах харчування в умовах зростаючих вимог споживачів і цифрової трансформації. Проаналізовано основні напрями розвитку сервісу, зокрема цифровізацію процесів обслуговування, персоналізацію взаємодії з клієнтами, екологічну відповідальність та підвищення рівня сервісної культури персоналу. Визначено ключові виклики, що стоять перед сучасними закладами: нестача кваліфікованих кадрів, труднощі впровадження інноваційних рішень у малому бізнесі, зростання конкуренції та потреба в системному підході до моніторингу сервісної якості. Представлено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів управління сервісом з метою підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності закладів харчування.

Abstract: The article discusses the current state and prospects of service quality management in food establishments in the face of growing consumer demands and digital transformation. The main directions of service development are analyzed, in particular digitalization of service processes, personalization of interaction with customers, environmental responsibility and increase of the level of service culture of personnel. The key challenges facing modern institutions have been identified: lack of qualified personnel, difficulties in introducing innovative solutions in small businesses, increased competition and the need for a systematic approach to monitoring service quality. Practical recommendations for improving service management processes in order to increase customer loyalty and competitiveness of food establishments are presented.

It is determined that in the conditions of constant growth of consumer expectations and active development of digital technologies, the quality of service ceases to be only an operational function - it turns into a strategic tool for interaction with the client. The main trends that affect the transformation of service are analyzed: the introduction of digital tools (online menus, mobile applications, CRM systems), personalization of service, increase of service culture of personnel, environmental and social responsibility of business. Special attention is paid to the challenges faced by food establishments in the process of improving the service: personnel shortage, high staff turnover, limited resources for innovation, as well as insufficient level of management analytics. Practical recommendations for building an effective service quality management system have been proposed, in particular: development of internal service standards, regular training of personnel, use of digital feedback channels with customers, introduction of key indicators for assessing service activities.

Keywords: service, quality of service, catering establishments, management, trends, innovations, digitalization, sustainable development

Ключові слова: сервіс, якість обслуговування, заклади харчування, управління, тренди, інновації, цифровізація, сталий розвиток

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування індустрії гостинності, зокрема ресторанного бізнесу, якість сервісу виступає не лише індикатором рівня обслуговування клієнтів, а й важливим стратегічним ресурсом підприємства. Заклади харчування стикаються з необхідністю постійного вдосконалення сервісних процесів для забезпечення конкурентних переваг, утримання клієнтів і підвищення прибутковості. Разом із тим, управління якістю сервісу значною мірою ускладнюється через зростання споживчих очікувань, цифрову трансформацію бізнес-середовища, нестачу кваліфікованого персоналу, а також потребу в оперативному реагуванні на зворотний зв'язок клієнтів.

Попри наявність окремих досліджень у сфері сервісу, досі спостерігається недостатня систематизація сучасних підходів до

управління якістю обслуговування в контексті реалій ресторанного ринку. Відсутність цілісної системи оцінювання та контролю якості, несформованість внутрішніх стандартів сервісу на багатьох підприємствах, низький рівень впровадження інноваційних технологій обслуговування – усе це зумовлює актуальність комплексного аналізу проблеми.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у дослідженні сучасних тенденцій, викликів та практичних інструментів управління якістю сервісу, що дозволить адаптувати діяльність закладів харчування до змін зовнішнього середовища й забезпечити стійкий розвиток на ринку ресторанних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління якістю сервісу в індустрії гостинності є предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, у працях

Павлової С.І. розкривається методологія оцінювання якості обслуговування та підходи до стандартизації сервісних процесів на підприємствах ресторанного господарства. Олійник О.В., Шестаков А.В., Ярмолюк Д. І. аналізують вплив цифровізації на зміну моделі взаємодії з клієнтами в сфері харчування та акцентує увагу на необхідності адаптації сервісу до нових технологічних вимог.

Значний внесок у розробку інструментів оцінки якості сервісу зробили зарубіжні вчені, зокрема А. Parasuraman, V.A. Zeithaml і L.L. Berry, які створили модель SERVQUAL – багатовимірний інструмент для вимірювання сприйняття якості обслуговування клієнтами. Ця модель широко застосовується у сфері послуг, включаючи ресторанний бізнес.

Водночас, попри наявність значної кількості публікацій, недостатньо комплексно висвітлено питання практичного впровадження сучасних інноваційних підходів до управління якістю сервісу в українських закладах харчування. Залишається актуальною потреба в оновленому аналізі новітніх трендів, таких як цифрові сервіси, гейміфікація навчання персоналу, екологічні ініціативи та інтеграція сервісу у загальну бізнес-стратегію.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління якістю сервісу в закладах харчування, виявлення основних тенденцій та викликів, що впливають на ефективність сервісного обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під якістю сервісу в закладах харчування розуміють ступінь відповідності процесу обслуговування очікуванням та потребам споживачів. Система управління якістю охоплює організацію роботи персоналу, стандартизацію сервісних процедур, моніторинг клієнтської задоволеності, навчання персоналу та впровадження інноваційних рішень.

Основою ефективного управління є інтеграція підходів TQM (Total Quality Management) [3], концепції сервіс-дизайну та застосування KPI (ключових показників ефективності) для оцінки сервісних процесів.

Наступним кроком у підвищенні якості сервісу є його цифровізація, що забезпечує прозорість процесів, оперативність прийняття рішень, автоматизацію рутинних операцій та покращення взаємодії з клієнтами. Адже інтеграція цифрових технологій у сферу обслуговування дозволяє значно підвищити його ефективність. У сучасному ресторанному бізнесі цифровізація є одним з найпотужніших інструментів удосконалення сервісу та оптимізації внутрішніх процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє не лише автоматизувати обслуговування клієнтів, але й створювати новий рівень клієнтського досвіду, що базується на зручності, швидкості та персоналізації.

Одним із найпоширеніших проявів цифровізації є використання електронного меню, яке доступне

через планшети або QR-коди на столах. Це скорочує час очікування офіціанта, дозволяє клієнту зручно ознайомитися з позиціями меню, переглянути фото страв, дізнатися про складники та алергени. У поєднанні з системами онлайн-замовлення і безконтактної оплати це значно покращує якість обслуговування, особливо в умовах високого навантаження або під час пандемій [6].

Ще одним важливим інструментом є CRM-системи, які збирають і аналізують дані про клієнтів: частоту візитів, середній чек, вподобання. Це дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, програму лояльності, нагадування про акції чи святкові знижки, що сприяє утриманню постійних гостей.

Окрему роль відіграють системи управління замовленнями (POS-системи), які об'єднують процеси прийому замовлення, контролю за приготуванням страв, ведення складу та фінансового обліку. Вони мінімізують ризики помилок, прискорюють обробку замовлень і покращують взаємодію між кухнею та обслуговуючим персоналом.

Також активно впроваджуються чат-боти і мобільні застосунки, які дозволяють бронювати столики, здійснювати попереднє замовлення, залишати відгуки та оцінки. Такі інструменти не лише підвищують комфорт клієнтів, а й створюють прямий цифровий канал комунікації між рестораном і гостем.

Загалом цифровізація є не лише технічним, а й стратегічним

елементом сучасного ресторанного сервісу. Вона дозволяє адаптуватися до нових споживчих очікувань, підвищувати ефективність роботи персоналу та формувати стійку конкурентну перевагу на ринку.

Одним з ключових трендів в ресторанному бізнесі є перехід від стандартизованого до персоналізованого сервісу. Завдяки використанню CRM-систем, програми лояльності та персональні пропозиції допомагають закладам утримувати постійних клієнтів і формувати емоційно-позитивний досвід взаємодії.

У сучасних умовах господарювання персоналізація обслуговування та клієнтоорієнтованість в закладах ресторанного господарства стають ключовими чинниками формування лояльності споживачів і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Сьогодні споживач очікує не просто якісну їжу та ввічливий сервіс, а індивідуальний підхід, який враховує його вподобання, потреби й навіть стиль життя.

Персоналізація у ресторанному сервісі передбачає адаптацію пропозицій та обслуговування під конкретного гостя. Завдяки використанню CRM-систем або мобільних додатків ресторан може зберігати інформацію про історію замовлень, улюблені страви, алергії, дати відвідувань, відгуки клієнтів тощо. Це дозволяє, наприклад, автоматично пропонувати гостю улюблену каву або страву під час наступного візиту, або ж надіслати індивідуальну знижку до дня народження. Такий підхід формує враження турботи та

уваги, що значно підвищує довіру до закладу.

Клієнтоорієнтованість, своєю чергою, є ширшим поняттям і включає загальну філософію обслуговування, в якій інтереси та емоційний комфорт гостя стоять на першому місці. Це виявляється у професійності персоналу, готовності врахувати побажання клієнта, гнучкості у нестандартних ситуаціях, швидкому реагуванні на зауваження, а також у створенні атмосфери гостинності. Працівники повинні не лише виконувати свої обов'язки, а й вміти «читати» настрій відвідувача, підтримувати позитивну комунікацію, створювати персональний досвід, який спонукає клієнта повертатися.

Реалізація персоналізованого та клієнтоорієнтованого підходу вимагає від закладу глибокого розуміння своєї аудиторії, постійного навчання персоналу, застосування цифрових технологій збору та аналізу даних, а також формування відповідної корпоративної культури [1]. Підприємства, які ефективно впроваджують такі стратегії, не лише підвищують задоволеність клієнтів, а й отримують стабільну конкурентну перевагу в умовах мінливого ринку.

У сучасних умовах стрімких змін та зростаючих очікувань клієнтів якість сервісу стає ключовою конкурентною перевагою для організацій. Вона формується не лише завдяки технологічним рішенням, а і людському фактору. Навіть найкраще меню або стильний інтер'єр не зможуть компенсувати байдужого чи некомпетентного

обслуговування. В умовах, коли споживач очікує не лише якісної послуги, а й емоційного комфорту, особливої актуальності набуває підготовка персоналу, здатного створювати позитивний клієнтський досвід.

Професіоналізм та емоційний інтелект працівників залишаються основою якісного сервісу. Це не лише знання стандартів обслуговування, але й уміння працювати в команді, вирішувати конфліктні ситуації, швидко адаптуватися до змін і діяти проактивно. Водночас емоційний інтелект – це здатність розуміти власні емоції, керувати ними, а також співпереживати клієнтам, виявляючи емпатію та чуйність у спілкуванні. Саме емоційна взаємодія часто формує у гостя відчуття справжньої турботи й залишає незабутні враження від візиту.

З метою підвищення професійного рівня обслуговуючого персоналу сьогодні активно впроваджуються новітні формати навчання. Зокрема, мікронавчання дозволяє отримувати короткі та практично орієнтовані знання у зручному форматі – наприклад, через мобільні застосунки або онлайн-платформи. Гейміфікація робить процес навчання цікавішим, стимулюючи залученість працівників через використання ігрових елементів, балів, змагань чи нагород. Тренінги з клієнтського сервісу зосереджені на розвиток навичок комунікації, роботи із запереченнями та побудови позитивного контакту з клієнтом.

Крім навчання, ефективна робота з персоналом включає системне мотивування, як матеріальне (бонуси, премії), так і нематеріальне (визнання, кар'єрне зростання, сприятливий мікроклімат). Не менш важливим є контроль за дотриманням внутрішніх стандартів сервісу та налагоджений механізм зворотного зв'язку. Регулярні опитування клієнтів, оцінювання роботи працівників, розбір типових ситуацій допомагають підтримувати високу якість обслуговування та оперативно реагувати на проблеми.

Отже, у центрі якісного ресторанного сервісу завжди стоїть людина – кваліфікований, емоційно зрілий і мотивований співробітник. Інвестування у розвиток персоналу – це не витрати, а довгострокове вкладення в успішне майбутнє закладу.

Заклади харчування, які активно розвивають сервісну культуру, отримують не лише позитивні відгуки клієнтів, але й мають стабільний персонал, менший рівень конфліктів, вищу продуктивність працівників і кращу репутацію на ринку. Тому формування сервісної культури повинно розглядатися як стратегічне завдання, що потребує постійної уваги та вдосконалення.

Зміна споживчих цінностей і зростання усвідомленості клієнтів впливають на вимоги до сфери громадського харчування. Все частіше відвідувачі звертають увагу не лише на смак страв та рівень обслуговування, а й на соціальну відповідальність бізнесу. Сучасний споживач все більше цінує і етичні

аспекти ведення ресторанного бізнесу. Тому заклади, що впроваджують сортування відходів, використовують екологічно безпечну упаковку, підтримують локальних виробників, здобувають додаткову лояльність клієнтів.

У сучасному суспільстві, де питання сталого розвитку, безпеки довкілля та соціальної етики набувають все більшої актуальності, соціальна та екологічна відповідальність стає важливим аспектом діяльності закладів харчування. Вона вже не розглядається як додаткова функція, а є невід'ємною частиною іміджу, конкурентної переваги та довгострокової стратегії бізнесу [9].

Соціальна відповідальність ресторану проявляється у дотриманні етичних принципів у відношенні до працівників, клієнтів, постачальників і місцевої громади. Це включає створення безпечних і комфортних умов праці, справедливу оплату, навчання та розвиток персоналу, забезпечення рівних можливостей і повагу до прав людини. Також соціально відповідальні заклади беруть участь у благодійних акціях, підтримують місцеві ініціативи, допомагають вразливим групам населення, зокрема через програми «підвішеної» їжі або безкоштовного харчування для нужденних.

Екологічна відповідальність пов'язана з усвідомленим ставленням до природних ресурсів, зменшенням шкідливого впливу на довкілля та впровадженням практик «зеленої» ресторанної справи. Серед основних напрямів – сортування та мінімізація відходів, використання

екологічно чистих миючих засобів, перехід до біорозкладної упаковки, оптимізація споживання води й енергії, а також зменшення харчових втрат. Все більшої популярності набуває використання локальних і органічних продуктів, що сприяє скороченню вуглецевого сліду та підтримці місцевих виробників.

Споживачі, особливо молодь, дедалі частіше надають перевагу закладам, які дотримуються принципів соціальної та екологічної відповідальності. Прозорість, відкритість до комунікації, демонстрація досягнень у сфері сталого розвитку через соціальні мережі чи інші системи – усе це формує позитивний імідж закладу та сприяє зміцненню його зв'язку з клієнтами.

Отже, інтеграція соціально-екологічної відповідальності в бізнес-модель ресторану – це не лише прояв етичної позиції, а й інвестиція в майбутнє. Вона підвищує довіру споживачів, залучає нову аудиторію, знижує операційні ризики та створює стабільне підґрунтя для розвитку в умовах зростаючих вимог до сталості бізнесу.

Висновки. Таким чином, управління якістю сервісу в закладах харчування є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Якість обслуговування сьогодні виходить за межі базових стандартів і охоплює цифровізацію сервісних процесів, персоналізацію клієнтського досвіду, розвиток сервісної культури персоналу та дотримання принципів екологічної й соціальної відповідальності. Проведене дослідження дало змогу виявити основні тренди та виклики, що супроводжують процес управління сервісом: зростання очікувань споживачів, кадровий дефіцит, а також недостатній рівень впровадження сучасних технологій моніторингу якості. Для ефективного функціонування підприємствам необхідно впроваджувати чітко визначені стандарти обслуговування, налагоджувати зворотний зв'язок із клієнтами, здійснювати постійне навчання персоналу й застосовувати аналітичні інструменти оцінювання сервісної діяльності. Удосконалення системи управління якістю сервісу сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню репутації закладу та забезпеченню його стабільного розвитку на конкурентному ринку громадського харчування.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на адаптацію міжнародних моделей управління якістю сервісу в закладах ресторанного господарства до вітчизняного ринку.

References

- Blahopoluchna A. H., Povorozniuk I. M., Shtanheieva N. I. Rol shtuchnoho intelektu u personalizatsii servisu u hoteliakh ta restoranakh. Aktualni pytannia u suchasni nauki. 2024. № 9 (27). P. 69-77. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14800> [in Ukrainian].

- Zavadynska O. Yu., Kinchur A. A., Derevytskyi Ye. V. Suchasni tendentsii vprovadzhennia innovatsiinykh form obsluhovuvannia v zakladakh restorannoho hospodarstva. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2019. Vyp. 25. P. 54-59. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/11> [in Ukrainian].
- Kashchuk K. M., Mosiichuk I. V., Saukh I. V. Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii. *Biznes Inform*. 2023. № 6. P. 93–99. [in Ukrainian].
- Kish H. Innovatsiini tekhnolohii v diialnosti hotelno-restorannykh pidpriemstv. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*. 2023. Vyp. № 6(12). P. 65–77. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52251> [in Ukrainian].
- Koshova B. Suchasni vyklyky restorannoho biznesu v Ukraini z vrakhuvanniam umov viiny ta vymoh suspilstva. *Development Service Industry Management*. 2024. Vyp. 3. P. 179–183. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/204> [in Ukrainian].
- Oliinyk O. V., Shestakova A. V., Yarmoliuk D. I. Napriamy tsyfrovizatsii restorannoho biznesu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2023. Vyp. 1(103). P. 15–21. [in Ukrainian].
- Pavlova S. I. Upravlinnia yakistiu posluh restoranu cherez mekhanizmy vprovadzhennia vnutrishnikh standartiv obsluhovuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/988> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M. Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vypusk 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M. Problemy yakosti obsluhovuvannia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1535/1476> [in Ukrainian].
- Rohova N., Onishchenko O. Perevahy innovatsii dlia pidvyshchennia yakosti obsluhovuvannia v hoteliakh ta restoranakh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4953> [in Ukrainian].
- Stoiko I., Sherstiuk R. 14 pryntsypiv Vilhelma Edvardsa Deminha dlia upravlinnia yakistiu hotelno-restorannykh posluh. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2020. Vyp. 1 (22). P. 66–78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf> [in Ukrainian].
- Turchina S., Shpetnyi V. Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva: dosvid i perspektyvy vprovadzhennia shtuchnoho intelektu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5797> [in Ukrainian].
- Shtuchnyi intelekt v restorannomu biznesi. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/shtuchnyi-intelekt-v-restorannomu-biznesi/> [in Ukrainian].
- Parasuraman A., Berry Leonard L., Zeithaml Valarie A. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL. *Journal of Retailing*. 1991. №67 (4). P. 420–450.
- Parasuraman A., Berry Leonard L., Zeithaml Valarie A. More on Improving Service Quality Measurement. *Journal of Retailing*. 1993. №69. P. 140–147.
- Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*. 1994. №58. R. 111–24.