

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-20>

УДК 338.46:640.43:005.332.4

JEL classification L83, L10, M11, M31

СОКИРНИК Ірина

Хмельницька торговельно-економічна академія
<https://orcid.org/0000-0002-2453-247X>

АТАМАНЮК Руслан

Хмельницька торговельно-економічна академія
<https://orcid.org/0009-0002-7506-6293>

ПАЛЬЧАК Вікторія

Хмельницька торговельно-економічна академія
<https://orcid.org/0009-0007-5082-3397>

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства на засадах концепції клієнтоорієнтованості в умовах цифровізації, безпекових викликів та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Запропоновано двохрівневу архітектуру управління, яка охоплює стратегічний рівень (позиціонування бренду, моделювання довгострокових відносин, формування унікальної цінності, екологічні та соціальні ініціативи) та операційний вимір (стандартизація сервісного контакту, швидкість реагування на відгуки, діджиталізація процесів та гнучкість асортименту). Визначено синергетичну роль клієнтоорієнтованості як зв'язкового елемента, що перетворює ресурсно-інноваційний потенціал і динамічні здібності закладу на стійкі конкурентні переваги вищого порядку. На основі комплексного аналізу функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу м. Хмельницького ідентифіковано ефект мультивекторної диференціації клієнтоорієнтованості та виокремлено специфічні моделі її реалізації залежно від бізнес-формату (концептуальний сторітелінг, монопродуктова спеціалізація, lifestyle-формати, діджиталізований Fast-Casual, сімейно-орієнтовані ресторани, мультисервісні готельно-ресторанні комплекси). Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного опрацювання зворотного зв'язку до проактивного проектування точок контакту споживача в контексті підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність, ресторанне господарство, стратегічне управління, операційний менеджмент, динамічні здібності, цифровізація, точки контакту.

SOKYRNYK Irina, ATAMANIUK Ruslan, PALCAK Viktorija

Khmelnytskyi Trade and Economic Academy

STRATEGIC AND OPERATIONAL ASPECTS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT ENTERPRISES ON THE BASIS OF CUSTOMER ORIENTATION

The article explores the theoretical, methodological, and applied foundations of managing the competitiveness of restaurant enterprises based on the customer orientation concept amid digitalization, security challenges, and heightened environmental turbulence. A two-tier management architecture has been developed, incorporating a strategic level (brand positioning, long-term relationship modeling, unique value creation, environmental and social initiatives) and an operational dimension (service contact standardization, feedback response speed, process digitalization, and menu flexibility).

The synergistic role of customer orientation is defined as a mediating factor transforming an enterprise's innovation potential and dynamic capabilities into sustainable higher-order competitive advantages. Based on a comprehensive empirical analysis of HoReCa entities in Khmelnytskyi, the effect of multi-vector differentiation of customer orientation is identified, along with six specific implementation models categorized by business format (conceptual storytelling, mono-product specialization, lifestyle formats, digitalized Fast-Casual, family-oriented restaurants, and multi-service hotel-restaurant complexes). The necessity of transitioning from reactive feedback handling to proactive touchpoint engineering is substantiated.

Keywords: customer orientation, competitiveness, restaurant industry, HoReCa, strategic management, operational management, dynamic capabilities, digitalization, touchpoints.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 25.09.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

©

СОКИРНИК Ірина, АТАМАНЮК Руслан, ПАЛЬЧАК Вікторія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища та загострення конкурентної боротьби в індустрії гостинності клієнтоорієнтованість перестає розглядатись лише як елемент якісного обслуговування, перетворюючись на фундаментальну стратегічну спроможність та операційний орієнтир підприємств ресторанного сектору.

Актуальність дослідження обумовлена кардинальними трансформаційними процесами, що пов'язані із цифровою перебудовою суспільства та роботою українських підприємств в умовах воєнного часу. За останні роки сформувався якісно новий ландшафт конкуренції у сфері громадського харчування, що обумовлює пошук методів та інструментів забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єктів бізнесу. В цьому контексті важливим є розуміння клієнтоорієнтованості як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства та передумови реалізації стратегії виживання підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає у визначенні основних засад формування клієнтоорієнтованості підприємств ресторанного бізнесу для досягнення стійких конкурентних переваг в умовах цифровізації та високого рівня нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна парадигма стратегічного управління суб'єктами господарювання в сфері ресторанного бізнесу зазнає суттєвої трансформації під впливом системних економічних викликів, безпекових ризиків та непередбачуваності зовнішнього середовища. В таких умовах традиційні підходи до формування конкурентних переваг, засновані виключно на ціновій оптимізації або функціональних характеристиках продукту, втрачають свою вирішальну роль. Натомість фундаментальним драйвером довгострокової стійкості та ринкової адаптивності стає орієнтація на споживача, яка виступає як критична складова реалізації стратегії.

Питання клієнтоорієнтованості підприємства тривалий час перебувають у центрі уваги науковців, а сутність цього поняття детально розглядається у численних наукових дослідженнях [1,2,3,4,5,]. Враховуючи різні підходи до визначення сутності клієнтоорієнтованості підприємства [4,1,5], варто зазначити, що це поняття тісно пов'язане із маркетингом відносин та економікою вражень Дж. Пайна та Дж. Гілмора, а основою клієнтоорієнтованого підприємства є створення довгострокових відносин із своїми споживачами. Сьогодні клієнтоорієнтованість може розглядатися як динамічна спроможність закладу реагувати на запити ринку.

Дослідження показують, що забезпечення стійкої конкурентоспроможності ресторанных закладів вимагає органічного поєднання суто операційних переваг (якості сервісу, гнучкості меню, оптимізованої логістики) із формуванням глибинної емоційної цінності для споживача [6]. Клієнтоорієнтованість у цьому контексті виходить за межі якісного обслуговування, перетворюючись на інтегральну характеристику бізнес-моделі організації [6; 7]. Вона передбачає здатність закладу вибудовувати довірчі відносини з аудиторією, оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв та реалізовувати соціально орієнтовані ініціативи, що зміцнюють іміджевий потенціал і репутаційну капіталізацію бренду [6].

Значний внесок у розуміння поєднальної ролі клієнтоорієнтованості роблять сучасні наукові праці, присвячені амбідекстрії та інноваційному потенціалу бізнесу [11]. Зокрема, доведено, що самі по собі технологічні та організаційні інновації не гарантують автоматичного зростання фінансово-економічних показників ресторанного закладу. Орієнтація на споживача слугує тим сполучним зв'язком, який трансформує інноваційні спроможності підприємства у реальну ринкову цінність, мінімізуючи опір споживачів до нововведень та забезпечуючи високу віддачу від їх впровадження [11]. Зміщення пріоритетів у бік споживчої цінності обумовлює необхідність реалізації клієнтоорієнтованих інноваційних стратегій, які поєднують гнучкість сервісних процесів із глибоким розумінням специфічних запитів клієнта [7,10.]. Впровадження цифрових сервісів, персоналізованих програм лояльності, автоматизація операційної діяльності та використання мультиканальних моделей взаємодії виступають ключовими елементами формування сучасного клієнтського досвіду [6; 10]. При цьому діджиталізація не лише підвищує швидкість і комфорт обслуговування, але й дає змогу накопичувати масиви даних про поведінкові особливості споживачів, що створює підґрунтя для задоволення їхніх індивідуальних очікувань [10].

Водночас у науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється також соціо-емоційній детермінанті клієнтоорієнтованості [12]. У ресторанній сфері формування стійкої конкурентної переваги вимагає виходу на рівень «комерційної дружби», де взаємодія між закладом і гостем будується на емоційному партнерстві, щирості та взаємній повазі. Така міжособистісна та емоційна прив'язаність перетворює разових відвідувачів на лояльних прихильників бренду, знижує чутливість клієнтів до цінових коливань та створює бар'єр для переключення на пропозиції конкурентів [12].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Систематизація наукових доробків дає підстави стверджувати, що клієнтоорієнтованість у ресторанному секторі виступає не просто маркером сервісної політики, а стратегічною ресурсною спроможністю підприємства [11, 7]. Вона інтегрує в єдину систему просторові характеристики закладу, якість кулінарної пропозиції, цифрові інструменти та людський капітал [6, 13]. Взаємозв'язок між клієнтоорієнтованістю та конкурентоспроможністю має синергетичний характер: стратегічна орієнтація на споживача генерує високий рівень задоволеності та лояльності, що, у свою чергу, трансформується у

стабільний грошовий потік, зміцнення частки ринку та довгострокову життєздатність ресторанного бізнесу в умовах турбулентного економічного середовища [6; 8; 13].

Клієнтоорієнтованість підприємства ресторанного господарства виступає не просто маркетинговим інструментом чи елементом сервісної політики, а відіграє роль базової філософії управління, яка визначає орієнтацію всіх бізнес-процесів на виявлення, задоволення та перевищення очікувань споживачів. У контексті концептуальних положень ресурсно-орієнтованого підходу та теорії динамічних здібностей клієнтоорієнтованість формує специфічний внутрішній потенціал організації, який через систематичний збір, аналіз та інтеграцію знань про споживача перетворюється на стійкі конкурентні переваги. Сьогодні матеріальні складові ресторанного продукту, такі як меню, матеріально-технічна база чи інтер'єр закладу, легко копіюються конкурентами, тому саме нематеріальні аспекти, засновані на глибинному розумінні поведінкових паттернів споживачів, формують унікальну ціннісну пропозицію. Відповідно, безпосередній взаємозв'язок між клієнтоорієнтованістю та конкурентними перевагами ресторанного закладу проявляється через механізм створення унікальної цінності для гостей. Саме застосування клієнтоорієнтованого підходу дає змогу підприємству вийти за межі традиційного цінового суперництва та сформувані диференційовані конкурентні переваги вищого порядку, побудовані на емоційній прихильності, довірі, високому рівні лояльності та капіталізації бренд-атрибутів. У результаті це забезпечує стійку частку ринку, збільшення тривалості життєвого циклу клієнта та зниження витрат на залучення нових споживачів. Вважаємо, що клієнтоорієнтованість – це якісна характеристика організації, що представляє собою конкурентну перевагу стійкого характеру.

Разом із тим, у високодинамічному та нестабільному середовищі наявність статичних конкурентних переваг є недостатньою для довгострокового виживання, що обумовлює необхідність зв'язку клієнтоорієнтованості з динамічними здібностями підприємства. Динамічні здібності, що базуються на здатності відчувати найменші зміни у вподобаннях, цінностях та мотивах споживачів дають змогу ресторанному підприємству своєчасно ідентифікувати зароджувані тренди, адаптувати гастрономічні концепції, впроваджувати цифрові рішення та модифікувати стандарти обслуговування.

На нашу думку розуміння сутності клієнтоорієнтованості підприємства визначається параметрами, за допомогою яких може бути оцінений її рівень доцільний для реалізації стратегічних цілей. Ці параметри обумовлені особливостями певної сфери бізнесу, характеристиками споживчого попиту на товари та послуги. Формування клієнтоорієнтованості підприємств у ресторанному бізнесі пов'язана із специфікою їх діяльності, насамперед поєднанням виробничої та сервісної складової у створенні ресторанного продукту. Крім того, в умовах воєнного часу клієнтоорієнтованість таких закладів базується на злагодженій взаємодії підприємств, органів місцевого самоврядування та громадськості.

Ключовими напрямками збереження конкурентоспроможності ресторанної галузі [3,6,9,15] є заходи з боку безпосередньо бізнесу, а також державні механізми підтримки тощо. Зокрема до заходів, що можуть бути реалізовані суб'єктами бізнесу та сприяють підвищенню його клієнтоорієнтованості відносяться впровадження сучасних цифрових технологій (інтеграція онлайн-сервісів, мобільних додатків, цифрових платформ для замовлень/доставки та автоматизація внутрішніх і кухонних процесів), співпраця з місцевими виробниками, переорієнтація на локальні джерела сировини для нівелювання проблем із логістикою, оптимізації витрат і підвищення стабільності поставок; адаптація меню з урахуванням доступності продуктів, балансування пропозицій між доступним та преміум-сегментами, інвестиції в персонал (перегляд систем мотивації, навчання та перекваліфікації працівників для подолання гострого кадрового дефіциту), впровадження гнучких форм бізнесу: перехід до малих і маневрених форматів (кав'ярні, пекарні, стріт-фуд, «темні кухні», автономні фудтраки).

Розгляд клієнтоорієнтованості як складової управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства обумовлена посиленням всіх аспектів конкуренції на ринку громадського харчування – за персонал, за частку ринку, за безпосередньо споживачів.

Клієнтоорієнтованість є фундаментальним стратегічним імперативом, що вимагає перебудови всієї системи управління та корпоративної культури закладів. Відповідно клієнтоорієнтованість виступає базисом для реінжинірингу бізнес-моделей, формування внутрішньокорпоративних стандартів обслуговування, мотивації персоналу та створення культури, орієнтованої на першочергове задоволення потреб гостей.

Драйвером клієнтоорієнтованості в умовах цифрової економіки виступає діджиталізація. У підвищенні конкурентних позицій закладу зростає роль цифрових інструментів (CRM-систем, наскрізної аналітики, цифрових меню, сервіс-дизайну). Зокрема, обробка даних про споживчу поведінку в реальному часі дає змогу оцінювати цифрову зрілість підприємства, оптимізувати ціноутворення, персоналізувати пропозиції та підвищувати середній чек без втрати якості персонального обслуговування.

Клієнтоорієнтованість виступає органічною каталізуючою ланкою, що поєднує потенціал динамічних здібностей із результативністю формування конкурентних переваг. З одного боку, вона забезпечує сенсорну функцію динамічних здібностей, постачаючи релевантну інформацію про клієнтський досвід, а з іншого — вимагає постійної реконфігурації операційних процесів, персонал-технологій та організаційної культури для збереження актуальності створеної цінності. Динамічні здібності виступають інструментом постійного оновлення клієнтоорієнтованих моделей управління, що, у свою чергу, гарантує регенерацію та довгострокове

утримання стратегічних конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства в умовах перманентних ринкових зрушень.

В наукових публікаціях акцентується багатогранність та складність формування клієнтоорієнтованості підприємства. Так, зокрема, Назаренко С.А., Тертишна А.С. зазначають, що на рівень конкурентоспроможності впливає не одна група чинників, тому доцільно використовувати методи та стратегії, що діють комплексно[8]. Стійка конкурентоспроможність закладу харчування досягається завдяки збалансованому поєднанню стратегічного бачення розвитку відносин зі споживачами та їхньої ефективної операційної реалізації у повсякденній діяльності.

На стратегічному рівні клієнтоорієнтованість виступає базовим вектором формування унікальної пропозиції цінності та капіталізації бренду. Стратегічний вимір передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності, екологізації бізнес-моделей та орієнтації на довгострокове партнерство із клієнтами [17]. Сучасні споживачі висувають високі вимоги не лише до органолептичних властивостей страв, а й до етичних та екологічних стандартів діяльності суб'єкта господарювання, що робить «зелені» ініціативи та соціально відповідальні практики дієвими інструментами зміцнення репутаційного потенціалу підприємства [17]. Окрім того, стратегічна орієнтація на споживача знаходить свій вираз у концепції спільного створення цінності, де відвідувачі залучаються до процесів удосконалення сервісу, формування меню та проектування клієнтського досвіду, що забезпечує високий рівень емоційної прив'язаності та гарантує високі показники повторних відвідин [18].

Операційний вимір клієнтоорієнтованості охоплює безпосередню трансформацію стратегічних намірів у чітко регламентовані бізнес-процеси, технологічні рішення та поведінкові стандарти персоналу. Ключовим завданням операційного менеджменту стає оптимізація та адаптація бізнес-процесів відповідно до мінливих уподобань клієнтів [19]. Важливу роль у цьому контексті відіграє цифровий інструментарій, зокрема впровадження бесконтактних інтерактивних меню (QR-меню), мобільних додатків та систем автоматизації обслуговування [20]. Діджиталізація операційних процесів не лише мінімізує часові витрати та зменшує ризик помилок під час виконання замовлень, але й підвищує сприйняту якість е-сервісу, знижуючи рівень психологічного та операційного ризику для відвідувача [20].

Критичним чинником операційної ефективності клієнтоорієнтованої стратегії є людський капітал. Належна сервісна орієнтація працівників контактної зони, їхня компетентність, емпатія та вміння будувати міжособистісний контакт є вирішальними для підтвердження обіцяної цінності бренду [21]. Взаємоузгодженість ціннісних орієнтирів управлінського ланцюга та лінійного персоналу забезпечує синергетичний ефект, трансформуючи внутрішньоорганізаційну сервісну культуру у високі показники задоволеності та лояльності споживачів[21, 2].

Таким чином, узагальнення теоретико-прикладних засад зв'язку конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості дає змогу стверджувати, що клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі функціонує як двохрівнева система: стратегічний рівень визначає напрямки створення довгострокової цінності та довіри, а операційний — забезпечує точність, швидкість, безпеку та якість реалізації сервісного продукту. Системний синергетичний зв'язок між цими вимірами створює важковідтворювані для конкурентів стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний грошовий потік, високу рентабельність та життєздатність ресторанного бізнесу в умовах турбулентного ринкового середовища.

Відповідно, управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного господарства на засадах клієнтоорієнтованості поєднує стратегічні аспекти діяльності підприємства (стратегію конкуренції, методи довгострокового створення цінності, формування лояльності клієнтів, адаптацію до змін цифрового середовища), та оперативні дії (забезпечення щоденного високого рівня сервісу, гнучкість пропонованого асортименту страв та послуг, швидка реакція на зміни споживчого попиту та відгуки клієнтів, графіки та стандарти роботи за запитом споживачів). В умовах висококонкурентного середовища ресторанного ринку Хмельницького регіону стратегічна стійкість суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від ефективності систем управління взаємовідносинами з споживачами та глибини впровадження концепції клієнтоорієнтованості. З метою визначення основних напрямків формування клієнтоорієнтованості, нами проведено комплексне дослідження діяльності різних базових форматів закладів у сфері громадського харчування, що є елементами конкурентного середовища ресторанного бізнесу м. Хмельницького. Досліджені підприємства відрізняються набором послуг, асортиментом страв, рівнем сервісу, метою відвідування, цільовою аудиторією споживачів. Зроблений комплексний моніторинг цифрової присутності (веб-сайтів, офіційних сторінок у соціальних мережах Instagram/Facebook) та структури зворотного зв'язку (відгуків споживачів у Google Maps та суміжних платформах) досліджених підприємств дозволяє ідентифікувати специфічні операційні маркетингові інструменти й стратегічні напрями, що формують клієнтоорієнтованість та відповідно споживчу цінність закладів. У результаті порівняльного аналізу функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу м. Хмельницького виокремлено ключові специфічні особливості формування клієнтоорієнтованості:

1. Конвергенція концептуального сторітелінгу та локальної автентичності. На стратегічному рівні заклади вищого та середнього плюс цінкових сегментів (ресторан «Ресторація Шпігеля», кафе «Театральне») моделюють клієнтоорієнтованість через актуалізацію культурно-історичної спадщини та подільської кухні.

Операційно це реалізується через гастрономічні сценарії, проведення тематичних вечорів та авторську подачу страв, що перетворює звичайний процес споживання їжі на емоційний досвід (*Experiential Marketing*).

2. Вузькопродуктова спеціалізація та естетизація сервісного середовища. Для кондитерських та закладів формату кав'ярні (ресторан «*Цукерня Потоцьких*», «*Кафе-бутік Еклер*») ключовим вектором є абсолютизація якості монопродуктів або обмеженого асортименту меню. Операційний механізм клієнтоорієнтованості тут спирається на візуальний маркетинг, вітриністику, розробку фірмової упаковки та підтримку преміального рівня сприйняття бренду, що формує високий рівень лояльності серед поціновувачів естетичного споживання.

3. Індивідуалізація в молодіжних та lifestyle-форматах. У сегменті міських кав'ярень та емоційних концептів (кав'ярні «*боодні • coffee&breakfast*», «*Цьомаю*») відбувається відмова від жорстких академічних стандартів обслуговування на користь концепції «*Friendly-Attitude*» та гнучкого графіка пропозицій (наприклад, сніданки протягом усього дня). Стратегічна клієнтоорієнтованість тут будується навколо створення спільнот на основі довіри, регулярної комунікації, а операційна — на використанні неформальної тональності бренду, стимулюванні користувацького контенту та миттєвій комунікації через соціальні мережі.

4. Цифрова інституціоналізація та операційна ефективність мережевих структур. Мережевий формат (кафе «*Lviv Croissants*») демонструє приклад високостандартизованої та автоматизованої клієнтоорієнтованості в концепції *Fast-Casual*. На стратегічному рівні орієнтація на клієнта виражається у гарантуванні стабільності якості та доступності страв. На операційному рівні застосовуються цифрові екосистеми: мобільні застосунки з накопичувальним кешбеком, швидке обслуговування та автоматизовані інструменти збору фідбеку через QR-коди, що мінімізує людський фактор у нівелюванні можливих розривів сервісу.

5. Орієнтація на сімейно-орієнтовані цінності та «Comfort Food». Суб'єкти господарювання, орієнтовані на сімейне дозвілля та традиційні бенкетні формати (ресторани «*Фамілія*», «*Прованс*»), формують довгострокову клієнтоорієнтованість шляхом створення безпечного, прозорого та затишного середовища. Операційні інструменти охоплюють наявність дитячих зон, спеціалізованих меню, проведення родинних бранчів та майстер-класів, а також гнучке проектування банкетного обслуговування під індивідуальні потреби замовників.

6. Просторово-рекреаційна конвергенція послуг у готельно-ресторанних комплексах. Специфіка функціонування ГРК («*Тамерлан*», «*Вік-Жан*») полягає у розширенні меж клієнтоорієнтованості від чисто ресторанної послуги до мультисервісного рекреаційного середовища. На стратегічному рівні заклади інтегрують у ціннісну пропозицію елементи відпочинку на природі, оздоровлення та проживання. Операційне управління клієнтським досвідом здійснюється через ландшафтний маркетинг (паркові зони, фотолокації, альтанки), цифрові та телефонні системи бронювання комплексу послуг та персоналізований менеджмент масштабних подій (весіль, корпоративних заходів).

Виходячи з результатів проведеного дослідження можемо говорити про наявність ефекту мультивекторної диференціації клієнтоорієнтованості на локальному ресторанному ринку. Встановити уніфікований універсальний шаблон клієнтоорієнтованості для всіх суб'єктів бізнесу є неможливим, оскільки визначальний вектор залежить від бізнес-моделі закладу, його цільового сегмента та організаційно-правової форми. На наш погляд, сучасний розвиток ресторанного менеджменту м. Хмельницького характеризується чітким переходом від реактивного опрацювання негативного зворотного зв'язку (у Google Maps чи Instagram) до проактивного проектування точки контакту споживача. Узагальнення практичних дієвих підходів до вибору стратегічних та операційних інструментів формування клієнтоорієнтованості дозволяє суб'єктам господарювання ефективно розподіляти ресурси, уникати сервісних розривів (*Service Gaps*) та будувати стійкі конкурентні переваги на основі створення унікальної споживчої цінності.

Таким чином, трансформаційні зміни в економічному середовищі та еволюція споживчої поведінки зумовлюють необхідність переосмислення фундаментальних засад управління конкурентоспроможністю суб'єктів ресторанного бізнесу. Концепція клієнтоорієнтованості в сучасних умовах трансформується з суто маркетингового інструменту у базисну стратегічну філософію підприємства, яка визначає архітектуру бізнес-процесів, вектор цифровізації та характер взаємодії з ринковим оточенням закладів ресторанного бізнесу.

Аналіз практики функціонування вибірки провідних закладів ресторанного бізнесу м. Хмельницького (включаючи локальні ресторани, мережеві концепції, кондитерські бутіки, кав'ярні та готельно-ресторанні комплекси) дозволив систематизувати стратегічні й операційні складові даного процесу та виокремити певні галузеві особливості.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Систематизація накопиченого емпіричного матеріалу свідчить про наявність чіткої двохрівневої архітектури формування клієнтоорієнтованості на досліджуваних підприємствах: Стратегічний рівень передбачає формалізацію та імплементацію ціннісної пропозиції, позиціонування бренду в ментальному просторі споживача, розробку довгострокової моделі управління взаємовідносинами з клієнтами, а також проектування просторово-інфраструктурного потенціалу бізнесу (зокрема для готельно-ресторанних

комплексів). Операційний рівень охоплює безпосередню стандартизацію контактних точок, швидкість реагування на запити та відгуки гостей, гнучкість асортиментної та цінової політики, алгоритми компенсаторного менеджменту, а також персоналізацію сервісного контакту через підготовлений персонал та цифрові комунікаційні канали. Напрямки подальших досліджень можуть бути спрямовані на визначення методики комплексної оцінки клієнтоорієнтованості підприємства.

Література

1. Does innovation ambidexterity influence restaurant economic performance in the post-COVID-19 era? The mediating effect of customer orientation / A. Makona et al. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, issue 2. Art. 2242164. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2242164>
2. García-Milon A., Juanamargalef A., Olarte-Pascual C., Pelegrín-Borondo J. Customer Co-Creation on Revisiting Intentions: A Focus on the Tourism Sector. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, no. 21. Art. 15261. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15261>
3. Juliana J. From Consumer-Centric Innovation to Sustainable Restaurant Performance: A Study of Strategic Capability Integration in an Emerging Market Context. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, no. 5. Art. 201. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/16/5/201>
4. Lopes T. N., Santos M. J., Sousa M. J. Service Orientation and Customer Performance: Triad Perspectives of Sales Managers, Sales Employees, and Customers. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12, no. 10. Art. 373. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/10/373>
5. The Impact of Sustainable QR Menus on Service Quality and Customer Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Risk / A. Ahmad et al. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 5. Art. 2323. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2323>
6. The Influence of Restaurant Location on Customer Satisfaction and Business Profit. *Journal of Research in Science, Social, Economics, and Management*. 2026. Vol. 5, no. 6. URL: <https://jrssem.publikasiindonesia.id/index.php/jrssem/article/view/1281>
7. Velthuis S. J. Creating sustainable competitive advantage in the hospitality industry through commercial friendships: connecting the host and guest on a social and emotional level. *Research in Hospitality Management*. 2022. Vol. 12, issue 1. P. 85–89. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/22243534.2022.2080936>
8. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
9. Безхлібна А. П., Кукліна Т. С., Журавльова С. М. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 14–21. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/332222>
10. Бондаренко Л., Стахорська О., Чаус В. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6568>
11. Журило І.В., Бугайова М.В., Бедряк О.М. Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій. Центрально український науковий вісник. Економічні науки, 2024, вип. 12(45), с.178-191 DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).178-191](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).178-191) [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/18.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/18.pdf)
12. Завидівська О. І., Завидівська Н. Н., Курило О. П. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3701>
13. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>
14. Морохова В., Бойко О., Лорві І. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ. Економічний часопис волинського національного університету ім. Л. Українки. 2020. №3, С. 114-151. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-114-121> <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/615/500>
15. Назаренко С. А., Тертишна А. С. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152>
16. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації / І. М. Перерва // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. — Х. : ФОП Панов А. М., 2020. — С. 53–55. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23147>
17. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. Інфраструктура ринку. 2018. №21. с.165. <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8b649b75-dcff-466e-8189-1b908d6a783a/download>

18. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава. 2018. №9, с. 75–78. http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf
19. Чернишова О. О., Морозова О. В., Заболотна В. О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2022. Вип. 1 (59). С. 112–118. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/51530526-2c07-4f03-a89a-d725a1626714>

References

1. Makona, A., et al. (2023). Does innovation ambidexterity influence restaurant economic performance in the post-COVID-19 era? The mediating effect of customer orientation. *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2242164. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242164>
2. García-Milon, A., Juanamargalef, A., Olarte-Pascual, C., & Pelegrín-Borondo, J. (2023). Customer co-creation on revisiting intentions: A focus on the tourism sector. *Sustainability*, 15(21), Article 15261. <https://doi.org/10.3390/su152115261>
3. Juliana, J. (2026). From consumer-centric innovation to sustainable restaurant performance: A study of strategic capability integration in an emerging market context. *Administrative Sciences*, 16(5), Article 201. <https://doi.org/10.3390/admsci16050201>
4. Lopes, T. N., Santos, M. J., & Sousa, M. J. (2022). Service orientation and customer performance: Triad perspectives of sales managers, sales employees, and customers. *Behavioral Sciences*, 12(10), Article 373. <https://doi.org/10.3390/bs12100373>
5. Ahmad, A., et al. (2025). The impact of sustainable QR menus on service quality and customer satisfaction: The moderating role of perceived risk. *Sustainability*, 17(5), Article 2323. <https://doi.org/10.3390/su17052323> [cite: 1]
6. Journal of Research in Science, Social, Economics, and Management. (2026). The influence of restaurant location on customer satisfaction and business profit. *Journal of Research in Science, Social, Economics, and Management*, 5(6). Retrieved from <https://jrssem.publikasiindonesia.id/index.php/jrssem/article/view/1281> [cite: 1]
7. Velthuis, S. J. (2022). Creating sustainable competitive advantage in the hospitality industry through commercial friendships: Connecting the host and guest on a social and emotional level. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 85–89. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080936>
8. Baldyniuk, V. (2022). Enterprise competitiveness management system. *Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
9. Bezkhlibna, A. P., Kuklina, T. S., & Zhuravlova, S. M. (2025). Strategic prospects of increasing the competitiveness of the Ukrainian restaurant business under martial law. *Economic Scope*, (201), 14–21. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/2025-201-2>
10. Bondarenko, L., Stakhorska, O., & Chaus, V. (2025). The impact of innovative solutions on the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises. *Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-38>
11. Zhurylo, I. V., Buhaiova, M. V., & Bedriak, O. M. (2024). Strategic aspects of ensuring the competitiveness of restaurant industry enterprises based on their core competencies. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 12(45), 178–191. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).178-191](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).178-191)
12. Zavydivska, O. I., Zavydivska, N. N., & Kurylo, O. P. (2022). Innovative strategies in hotel and restaurant services management: From green initiatives to social responsibility. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-34>
13. Kyrchata, I. M., & Prykhodko, D. O. (2023). Customer orientation as a strategic guideline for forming a consumer purchasing behavior model and business development. *Problems and Prospects of Business Development*, 30, 182–190. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>
14. Morokhova, V., Boiko, O., & Lorvi, I. (2020). Marketing management of enterprises based on a customer-oriented approach. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3, 114–121. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-114-121>
15. Nazarenko, S. A., & Tertyshna, A. S. (2026). Competitiveness of the enterprise: Essence and principles of management. *Economy and Society*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-152>
16. Pererva, I. M. (2020). The essence of customer orientation and a customer-oriented approach to organizational development. In *Modern problems of enterprise management: Theory and practice* (pp. 53–55). Kharkiv: FOP Panov A. M.
17. Romanchukovych, M. Y. (2018). Customer orientation as a tool for forming company competitive advantages. *Market Infrastructure*, (21), 165–170.
18. Khalina, V. Y., & Vasylieva, T. S. (2018). Customer orientation as a new business paradigm. *Economy and State*, (9), 75–78.
19. Chernyshova, O. O., Morozova, O. V., & Zabolotna, V. O. (2022). Business process management in the hotel and restaurant business. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 1(59), 112–118.