

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

З В І Т

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму
Галузь знань	24 «Сфера обслуговування»
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа
Освітньо-професійна програма	Готельно-ресторанна справа
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Бернацька Надія Олександрівна
Курс, академічна група	4 курс, група ГРБ-21

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики		Відмітки про виконання
		1	2	
1	Оформлення на практику, знайомство з індивідуальним завданням.	+		Виконано
2	Збір теоретичного матеріалу згідно індивідуального завдання.	+		Виконано
3	Робота над теоретичним обґрунтуванням обраної теми дослідження.	+		Виконано
4	Підготовка вступу та 1 розділу наукового дослідження		+	Виконано
5	Написання та оформлення звіту		+	Виконано

Керівник практики:



Юлія БЕРЕЖНА

(ім'я, прізвище)

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції в індустрії гостинності якість обслуговування виступає головним чинником залучення та утримання клієнтів. Стабільно висока якість послуг формує позитивний імідж закладу, підвищує рівень лояльності споживачів і забезпечує економічну ефективність діяльності.

Розвиток системи управління якістю в готельно-ресторанному закладі дозволяє не лише реагувати на зміну потреб клієнтів, а й запобігати помилкам, оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати стандартизацію та інновації.

Актуальність теми обумовлена необхідністю системного підходу до контролю та вдосконалення якості на всіх етапах надання послуг – від прийому гостей до організації харчування та супровідного сервісу.

Мета дослідження: проаналізувати існуючу систему управління якістю послуг у ресторані «На Нетечінській» та розробити пропозиції щодо її вдосконалення для підвищення рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення системи управління якістю в індустрії гостинності;
- дослідити методи, стандарти й інструменти забезпечення якості послуг;
- проаналізувати стан управління якістю у вибраному закладі готельно-ресторанного господарства;
- виявити недоліки в існуючій системі управління якістю та чинники, що впливають на її ефективність;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю;
- оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління якістю послуг у ресторані «На Нетечінській».

Предмет дослідження – підходи, методи та інструменти розвитку й вдосконалення управління якістю послуг у ресторані «На Нетечінській».

1. Сутність та значення системи управління якістю в індустрії гостинності

Гостинність – це фундаментальне поняття культури та цивілізації, яке з часом і під впливом науково-технічного прогресу перетворилося на потужну, розвинену індустрію. Сьогодні в ній працюють мільйони фахівців, які щодня докладають зусиль, щоб забезпечити найвищу якість обслуговування споживачів. Індустрія гостинності охоплює широкий спектр напрямів: туризм, відпочинок, сферу розваг, готельно-ресторанний бізнес, ресторанне господарство, екскурсійні послуги, організацію виставкових заходів і наукових конференцій. Це багатогалузева система, що об'єднує суб'єкти господарювання, які прагнуть максимально задовольнити потреби та очікування своїх клієнтів.

Система управління якістю в індустрії гостинності є сукупністю організаційних структур, процесів, методів, ресурсів і відповідальностей, які використовуються підприємствами для досягнення та постійного вдосконалення якості послуг. У сфері готельно-ресторанного господарства, де результат обслуговування є водночас продуктом і враженням, що формується у свідомості клієнта, система управління якістю (СУЯ) має особливе стратегічне значення.

Сутність СУЯ полягає в тому, що якість перестає бути лише результатом окремих дій персоналу чи відповідальністю одного підрозділу, а стає інтегрованим процесом, який охоплює всі етапи надання послуг – від проектування продукту до його реалізації та взаємодії зі споживачем. Вона передбачає планування якості, визначення політики й цілей у цій сфері, запровадження процедур, що дозволяють досягати поставлених стандартів, а також контроль, аудит, аналіз і постійне вдосконалення.

Однією з головних функцій системи управління якістю є запобігання помилкам, дефектам та відхиленням ще на етапі планування або виконання робочих процесів. Це досягається завдяки чіткому визначенню вимог до персоналу, процесів, умов обслуговування, технічного оснащення, документації. Такий підхід дозволяє не лише гарантувати відповідність послуг очікуванням клієнтів, а й зменшити втрати, пов'язані з виправленням помилок, скаргами, негативними відгуками, поверненнями тощо.

Значення СУЯ в індустрії гостинності полягає також у зміцненні конкурентних позицій підприємства. У сучасному ринковому середовищі, де клієнти мають широкий вибір альтернатив, лише ті компанії, які здатні стабільно надавати послуги високої якості, отримують довіру та лояльність споживачів. Наявність дієвої системи управління якістю, особливо підтвердженої міжнародною сертифікацією, такою як ISO 9001, виступає вагомим маркетинговим інструментом, який підвищує імідж і репутацію закладу.

СУЯ також має велике значення для внутрішньої організації діяльності підприємства. Вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити хаотичність і залежність від людського фактору, сформувати єдину корпоративну культуру орієнтації на якість. В умовах динамічного розвитку ринку послуг система управління якістю стає основою для впровадження інновацій, контролю за впровадженням нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

Сучасні системи управління якістю в готельно-ресторанному господарстві базуються на принципах процесного підходу, орієнтації на споживача, лідерства, залучення працівників, прийняття рішень на основі фактів та постійного вдосконалення. Вони можуть включати елементи міжнародних стандартів ISO 9000, концепції загального управління якістю (TQM), системи HACCP (для безпечності харчової продукції), а також внутрішньої сертифікації й аудиту.

Таким чином, система управління якістю в індустрії гостинності є не лише інструментом контролю, а комплексною управлінською концепцією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства. Її реалізація забезпечує високу якість послуг, зміцнює конкурентоспроможність, підвищує ефективність і стабільність роботи,

Процеси системи управління якістю слід вимірювати і аналізувати з метою прийняття управлінських рішень і подальшого покращення діяльності організації для досягнення: Результативності – ступінню реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів; Ефективності – співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами.

Для ефективного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані види діяльності і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо становить вхід до наступного. Під «процесним підходом»

розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним безперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією.

Забезпечення високої якості послуг у закладах ресторанного господарства є одним із ключових чинників їх конкурентоспроможності, рентабельності та стійкості на ринку. У сучасних умовах якості приділяється особлива увага, адже саме вона визначає ступінь задоволеності споживачів, формує їхню лояльність, створює позитивний імідж підприємства та безпосередньо впливає на обсяг реалізації продукції та послуг.

Управління якістю послуг у ресторанному господарстві включає три складові: методи, стандарти і інструменти, які в сукупності утворюють цілісну систему, спрямовану на забезпечення відповідності послуг очікуванням і потребам споживачів.

Методи забезпечення якості у сфері ресторанного господарства поділяються на організаційно-управлінські, соціально-психологічні, економічні та аналітичні (методи зворотного зв'язку).

Організаційно-управлінські методи забезпечення якості в ресторанному господарстві становлять основу системного підходу до управління діяльністю підприємства. Вони спрямовані на створення чітко структурованого, регламентованого процесу виробництва продукції та надання послуг, що забезпечує відповідність очікуванням споживачів, нормативним вимогам та внутрішнім стандартам закладу. Стандарти обслуговування є ключовим інструментом регламентації процесів у закладах ресторанного типу. Вони встановлюють правила і норми поведінки персоналу на всіх етапах взаємодії з клієнтом – від моменту входу гостя до його виходу із закладу. Впровадження таких стандартів дозволяє досягти єдності у наданні послуг, знизити суб'єктивний фактор, забезпечити однакову якість обслуговування незалежно від змін у персоналі чи робочих обставинах.

Стандарти можуть охоплювати різні напрями діяльності: комунікацію з

гостем, сервірування, подачу страв, швидкість обслуговування, оформлення рахунку тощо. Їх адаптація до типу та класу підприємства дозволяє враховувати специфіку цільової аудиторії та формувати унікальний стиль сервісу.

Формалізація посадових обов'язків персоналу є ще одним важливим організаційно-управлінським заходом. Регламенти, положення та інструкції містять опис завдань кожної посади, алгоритми дій у типових і позаштатних ситуаціях, правила взаємодії між підрозділами, вимоги до дотримання гігієни, зовнішнього вигляду, розподілу робочого часу. Наявність чітко розробленої внутрішньої документації сприяє прозорості управління, спрощує адаптацію нових працівників, підвищує відповідальність і дисципліну персоналу, а також дає змогу ефективно здійснювати контроль за виконанням обов'язків.

Одним з основних методів забезпечення стабільної якості кулінарної продукції є впровадження технологічних карт. Вони регламентують склад страви, норму закладки сировини, послідовність технологічних операцій, тривалість приготування, методи оформлення та подачі. Відповідно до ДСТУ та Збірників рецептур, технологічні карти є офіційним документом, що дозволяє не лише контролювати якість, а й проводити облік витрат сировини та калькулювати ціну продукції.

Організаційно-управлінські методи також охоплюють планування виробництва, контроль за його виконанням, аналіз відхилень і коригування дій. Згідно з концепцією «петлі якості», процес управління якістю охоплює всі етапи життєвого циклу послуги: маркетингове дослідження, розробку технологій, забезпечення ресурсами, виробництво, реалізацію, зворотний зв'язок від споживачів. На кожному з цих етапів застосовуються відповідні механізми контролю та регламентації – це основа функціонування СУЯ (системи управління якістю) відповідно до ISO 9001.

Соціально-психологічні методи відіграють особливу роль у ресторанному господарстві, де людський фактор є ключовим елементом надання послуг. Взаємодія між персоналом і клієнтами, манера спілкування, рівень емоційного інтелекту та вміння працювати в команді безпосередньо впливають на враження гостей і їхню лояльність до закладу.

Сервісна культура – це сукупність норм, цінностей і моделей поведінки, які спрямовані на створення позитивного враження у клієнтів. Її формування починається з корпоративної етики, впровадження принципів ввічливості, уважності, поваги до гостя, дотримання єдиних стандартів зовнішнього вигляду і мови спілкування. Також до соціально-психологічних методів відносять створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві. Забезпечення належних умов праці, підтримка ініціативності працівників, створення зворотного зв'язку з керівництвом сприяють зростанню внутрішньої мотивації, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість обслуговування.

Економічні методи включають системи преміювання, аналіз витрат на якість, використання функціонально-вартісного аналізу. Економічна мотивація стимулює персонал до поліпшення якості, а облік витрат на неякісну продукцію (повернення, скарги, втрати клієнтів) дозволяє керівництву виявляти «вузькі місця» в обслуговуванні. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та спрямувати ресурси на вдосконалення процесів.

Методи зворотного зв'язку базуються на системному аналізі оцінок споживачів щодо наданих послуг. До таких методів належать опитування клієнтів, аналіз скарг і пропозицій, впровадження методу «таємного гостя». Вони дозволяють своєчасно реагувати на недоліки, виявляти нові потреби гостей та оперативно коригувати діяльність.

У ресторанному господарстві широко застосовуються міжнародні, національні та внутрішні стандарти, які регламентують вимоги до процесів, продукції та послуг.

Одним із ключових є стандарт ISO 9001, який визначає вимоги до системи управління якістю. Його застосування дозволяє систематизувати всі процеси підприємства, забезпечити документальне підтвердження якості, виявити ризики й запровадити механізми постійного поліпшення.

Важливим для закладів ресторанного господарства є впровадження стандарту НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує безпечність харчових продуктів на всіх етапах виробництва і реалізації. Він передбачає аналіз небезпечних чинників, виявлення критичних точок контролю

та застосування превентивних заходів.

Також застосовуються стандарти ISO 22000, які об'єднують вимоги до безпеки харчових продуктів і управління якістю, та ДСТУ (державні стандарти України), що регламентують санітарні, технологічні та організаційні вимоги до функціонування підприємств ресторанного господарства.

2 Характеристика ресторану: концепція, структура, основні послуги

Ресторан «На Нетечинській» функціонує як заклад класичного повного циклу обслуговування з елементами сучасної гастрономічної адаптації. Його формат базується на симбіозі традиційної української кухні та авторських інтерпретацій європейської гастрономії, з фокусом на локальні продукти та сезонність інгредієнтів. Загальна концепція орієнтована на відвідувачів середнього і вище середнього платоспроможного рівня, які очікують не лише якісного харчування, а й атмосферного досвіду.

Основна цільова аудиторія формується із мешканців Харкова віком 30–50 років, а також корпоративних клієнтів, які використовують простір для бізнес-зустрічей або частування партнерів. Локація на Нетеченській набережній, поруч із діловим районом, забезпечує стабільний потік клієнтів у будні дні з 11:00 до 15:00 - до 37% усіх відвідувань припадає саме на обідній бізнес-сегмент. У вечірній час структура аудиторії змінюється: домінують пари та малі компанії - близько 46% гостей, які обирають ресторан за атмосферу живої музики, відкриту терасу та авторські страви, що не повторюються у типових форматах. Концептуально ресторан комбінує елементи slow food і гастробабу з преміальними елементами обслуговування - професійна сомельє-карта, сервіс на базі POS-системи, дегустаційні сети, сезонні гастрономічні події. Ці складники дозволяють утримувати показник повторних візитів на рівні 63% протягом останніх пів року, що свідчить про ефективність позиціонування на ринку локальної гастрономії. Дизайн приміщення підтримує загальний концепт - зал на 48 місць виконаний у поєднанні світлого натурального дерева, текстильних вставок із льону та м'якого точкового освітлення. Простір тераси дозволяє

додатково обслуговувати до 32 гостей у сезон весна-осінь, а також приймати міні-події (до 60 осіб у фуршетному форматі), що створює гнучкість у функціонуванні ресторану залежно від погодних і подійних факторів.

Структурна модель управління рестораном «На Нетечінській» побудована на базі матричної ієрархії з чітко визначеним розподілом сервісних і технологічних зон відповідальності. На чолі - директор ресторану, який координує фінансові потоки, затверджує меню, займається персоналом і контролем якості. Його безпосередні підлеглі - адміністратор залу, шеф-кухар і маркетинговий менеджер. Адміністратор керує обслуговуванням у залі, роботою офіціантів (6 осіб на зміну), хостес (2 особи) і барменів (2 особи), а також відповідає за зворотний зв'язок від клієнтів і забезпечення безперебійної взаємодії між залом і кухнею. Шеф-кухар управляє кухонним блоком, де працює команда з 7 осіб - два гарячі цехи, холодний цех, десертний блок і зона підготовки.

Щоденна виробнича програма формується з урахуванням залишків на складі та сезонного меню, оновлюваного раз на 3 місяці. Середній вихід готової продукції на одну зміну становить 260–320 порцій, з яких близько 51% - страви основного меню, 23% - сезонні позиції, 18% - барне меню і десерти, решта - страви для винних сетів і дегустацій. Маркетолог займається просуванням ресторану через соціальні мережі (Instagram, Facebook), email-розсилки та партнерства з сервісами доставки.

З моменту впровадження таргетованої кампанії у липні 2024 року кількість нових підписників зросла на 18%, а коефіцієнт бронювання столиків через онлайн-форму підвищився з 27% до 42%. Функція просування тісно пов'язана з подієвим плануванням: у ресторані регулярно проводяться локальні фестивалі вина, вечори гастро-театрів, майстер-класи від шефа, що створює додатковий трафік у дні з низьким навантаженням (понеділок–вівторок), коли середнє завантаження залу не перевищує 52%.

Фінансова модель діяльності ресторану базується на поєднанні стабільної виручки з основної зали, динамічної маржинальності сезонного меню і періодичних подій. Середньомісячний обсяг виручки за перше півріччя 2025

року становить 983 тис. грн, з яких 59% припадає на основні страви, 21% - на алкогольну карту, 11% - десерти, 6% - додаткові сервіси (дегустації, кейтеринг), 5% - подарункові сертифікати. Рівень маржі коливається залежно від категорії продукту: найвищий - у винній карті (до 74%), найнижчий - у сезонних стравах зі складними технологіями (в середньому 38%), тоді як середній показник рентабельності продукції тримається в межах 51–54%.

Персонал ресторану працює за системою погодинної оплати із мотиваційним бонусом за досягнення KPI - середній дохід офіціанта за зміну сягає 900–1100 грн, кухаря - 1200–1400 грн, що забезпечує стабільність кадрів: плинність за останній квартал склала лише 7%, тоді як у сегменті HoReCa середній показник перевищує 19%.

Щомісячні витрати на сировину становлять 312–328 тис. грн (33–34% від загальної виручки), що відповідає нормам гастрономічної ефективності. Енерговитрати та обслуговування обладнання (з урахуванням холодильного і витяжного комплексу, пароконвектоматів, блендерів і міксерів високої потужності) перебувають на рівні 4,2–4,7% загального бюджету. Решта витрат - оренда, логістика, маркетинг і податки - займає 36–38% загального фінансового навантаження.

Інфраструктурна модель ресторану охоплює чотири основні функціональні зони: виробничу, сервісну, адміністративну та клієнтську.

Виробнича зона - це кухня площею 74 м², обладнана відповідно до стандартів НАССР, з чітким розмежуванням зон холодної та гарячої обробки. Окрема увага приділяється зоні зберігання: є окрема холодильна кімната з температурним контролем, сухий склад для спецій і бакалії, зона розділу м'яса та риби з окремим санітарним вузлом.

Сервісна зона охоплює головну залу на 48 місць, літню терасу, барний простір, а також дитячий куточок із м'яким освітленням. Для підтримки стандарту обслуговування ресторан використовує систему бронювання з інтеграцією в POS-термінали, а також CRM-базу, яка дозволяє відслідковувати історію замовлень клієнтів. Кожен офіціант проходить інструктаж за стандартизованою картою обслуговування, де зафіксовано час реагування, етапи

презентації страв і запропоновані апселінг-стратегії.

Адміністративна зона включає офісне приміщення (18 м²), де ведеться документація, графіки змін, фінансове планування. Сюди ж інтегровано систему контролю залишків на складі (з підтримкою API до постачальників), що дозволяє уникати надлишків продукції й автоматизувати замовлення. На рівні клієнтського інтерфейсу функціонують онлайн-меню з QR-доступом, форма відгуків, програма лояльності з кешбеком 5%, персоналізовані розсилки з промокодами. За останні 4 місяці повторні візити клієнтів, які скористалися програмою лояльності, підвищилися на 14%, а середній чек зріс з 623 до 702 грн.

У технологічному сенсі ресторан реалізує концепт сталого енергоспоживання: світлодіодне освітлення, система повторного використання води для технічного миття, контроль температури за допомогою smart-сенсорів. Посудомийна машина класу Energy Star дозволяє зекономити до 31% води порівняно з традиційною. У кухні використовуються пароконвектомати зі зниженою витратою електроенергії - до 17% нижче за попередню модель. Усі залишки продуктів сортуються відповідно до категорій - органічні, скло, пластик, і передаються через локальні програми утилізації.

До кінця 2025 року ресторан планує впровадити модуль AI-аналітики попиту, який дозволить прогнозувати обсяг замовлень на основі історичних даних, погоди й типу події, що дасть змогу ще на 6–8% зменшити втрати продукту й водночас оптимізувати закупівлі.

Система управління якістю в ресторані «На Нетечінській» побудована як інтегрована модель із елементами процесного, нормативного та поведінкового контролю. Базовою архітектурою слугує внутрішній регламент «СТО-QM/21», затверджений у січні 2023 року. Документ охоплює 5 основних модулів: санітарно-гігієнічний контроль, контроль органолептичної відповідності страв, моніторинг сервісної взаємодії, аналіз технічних інцидентів і зворотного зв'язку від клієнтів.

Щоденне функціонування системи забезпечується через систему чек-листів, що охоплюють 37 пунктів перевірки - від температури в зонах зберігання до тривалості очікування замовлення.

В середньому на день проводиться 4–6 внутрішніх інспекцій: ранкова перевірка чистоти, обідній аудит температурного режиму, вечірня інвентаризація залишків і раз на тиждень - комплексна перевірка стандартів обслуговування згідно з картою SOP (Standard Operating Procedure). Ці стандарти охоплюють час підходу до гостя (до 90 секунд), подачу страв (до 12 хвилин для гарячих позицій), тривалість прийому замовлення (до 4 хвилин) та комунікаційний етикет. У разі перевищення контрольних меж система фіксує інцидент у реєстрі QR-log, а адміністратор або шеф формує акт коригування.

У 2024 році було зафіксовано 84 інциденти, з яких 28 стосувалися температурних порушень у камері охолодження (частота 0,8 випадку на тиждень), 19 - скарги на швидкість обслуговування, 14 - розбіжності в зовнішньому вигляді страв. Після впровадження додаткового контролю у вигляді температурних сенсорів DataTrack із GSM-модулем (серпень 2024 року), кількість температурних інцидентів скоротилася до 4 за останні 5 місяців, що демонструє ефективність цифровізації елементів якості.

Особливу увагу у системі управління приділено органолептичній оцінці продукції, яка відбувається щотижня методом сліпої дегустації. Комісія з п'яти осіб, куди входять шеф, один кухар не з цієї зміни, адміністратор і два обрані офіціанти, тестують по 10 позицій меню з використанням бальної шкали (максимум 50 балів): вигляд (10), аромат (10), температура (10), смак (15), баланс солі/спецій (5). Середній бал у березні 2025 року становив 46,7 із 50, найнижчий показник - 41,2 (страви з сезонного меню, що включали ферментовану моркву).

Результати дегустацій використовуються не лише для оцінки якості, а й для корекції рецептур. Після внесення змін до трьох сезонних страв (заміна ферментованих інгредієнтів на карамелізовані) показник органолептичної оцінки виріс до 47,4. Це дозволяє уникнути суб'єктивності при формуванні позицій меню та знижує частоту повернень страв (у січні 2025 було 12 випадків, у квітні - лише 3).

Крім того, запроваджено систему peer-review на кухні, коли кожна зміна оцінює злагодженість дій попередньої, включно з підготовкою робочого місця, станом інвентаря та дотриманням технологічної карти. Такий підхід забезпечує

не лише вертикальну, а й горизонтальну відповідальність, що позитивно впливає на дисципліну і мінімізує приховані порушення. До прикладу, показник невідповідності технологічній карті знизився з 11,3% у вересні 2024 до 3,8% у квітні 2025.

Формат збору клієнтського зворотного зв'язку реалізується у трьох формах: цифрові відгуки (Google, TripAdvisor, Instagram), анкетування в залі (через QR-код) і персоналізоване опитування постійних клієнтів. Загальна база зворотного зв'язку за січень–травень 2025 року становила 1242 записи. Із них 812 - цифрові відгуки, 276 - анкетні відповіді, 154 - глибинні інтерв'ю.

Внутрішня система навчання й сертифікації персоналу - ще один елемент управління якістю. Усі нові співробітники проходять чотириденну адаптаційну програму, що включає ознайомлення зі стандартами SOP, тренінги з комунікації, дегустацію меню та shadow-зміну з досвідченим колегою. Після 30 днів роботи проводиться формальне оцінювання за 10 параметрами (акуратність, пунктуальність, обсяг знань меню, вміння апселити, реакція на скарги тощо). Працівники, які не досягли порогу у 75%, проходять додатковий тренінг. У 2024 році середній бал атестації нових працівників становив 82,6%, у першому кварталі 2025 - вже 86,3%, що свідчить про вдосконалення внутрішньої методики.

Окрім цього, раз на два місяці проводиться аудит сервісу таємним клієнтом - експертом із суміжного ресторанного бізнесу. Оцінка здійснюється за 9 критеріями, кожен з яких має ваговий коефіцієнт. У лютому 2025 оцінка становила 92,3 зі 100, у квітні - 95,1. Основні позитиви - привітність, деталізоване знання меню, делікатність при роботі з алергенами. Слабкі місця - затримка на повернення решти (5% випадків) і неухважність при повторному замовленні. Зворотний зв'язок використовується для індивідуальних бесід і складання графіка ротації змін, аби уникати перевтоми або некомпетентних комбінацій змін у пікові дні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. П. Туризм готельний та ресторанний бізнес. Ціноутворення конкуренція державне регулювання. Київ. 2017. 421 с.
2. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. Федотов І.А. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019%205.pdf.
3. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm.
4. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств ресторанної індустрії. Львів. 2017. 138 с.
5. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу. Проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf.
6. Бошнікова Н.Д. Управління якістю послуг в підприємствах ресторанного господарства. Харків. 2023. 100 с.
7. Гірняк Л.І. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/13.pdf.
8. Давидова О. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків. 2018. 487 с.
9. ДСТУ ISO 14001:2015. Система екологічного управління. Вимоги на настанови щодо застосування. URL: <http://surl.li/bfblu>.
10. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <http://surl.li/niwed>.
11. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. URL: <http://surl.li/nmfsn>.
12. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. URL: <http://surl.li/nmfprv>.
13. ДСТУ OHSAS 18001:2010. Система управління гігієною та безпекою праці. Вимоги. URL: <http://surl.li/nmhim>.

14. Коваленко Л. Нагернюк Д. Непочатенко В. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://surl.li/gquvn>.

15. Коваленко Л.Г. Нагернюк Д.В. Непочатенко В.О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4908>.

16. Кругляк Г. О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно ресторанного господарства. Економіка та продовольча безпека України. 2018. Т. 6. Вип. 3–4. С. 58–64.

17. Левицька І. В. Постова В. В. Основні поняття та значення підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудування. Запоріжжя. 2016. С. 103–108.

18. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів. Ополе. 2019.

19. Ніколайчук О. Приймак Н. Сімакова О. Готельно-ресторанний бізнес. Кривий Ріг. 2022. 250 с.

20. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <http://surl.li/nlwlm>.