

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування  
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Бернацька Надія Олександрівна

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

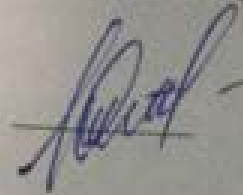
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність  
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:  
Мітяєва Тетяна Леонідівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Голова ЦК харчових технологій,  
готельно-ресторанної справи  
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ



Костянтин СЕДУХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії харчових  
технологій, готельно-ресторанної  
справи та туризму протокол  
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,  
кандидат технічних наук, доцент



Лідія ШУБІНА

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент



Тетяна МІТЯЄВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



Надія БЕРНАЦЬКА

Підсумкова оцінка В/82 (літера/балів)



Секретар екзаменаційної комісії

Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

Державний торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування  
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Берниській Надії Олександрівні

- 1. Тема роботи: Розвиток системи управління якістю послуг такзвду готельно-ресторанного господарства  
Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О
- 2. Термін подання завершеної роботи на циклову комісію 31.05.2025
- 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	13.05.2025 р.
Розділ 1	15.05.2025 р.
Розділ 2	21.05.2025 р.
Розділ 3	24.05.2025 р.
Висновки і список використаних джерел	28.05.2025 р.
Подання на перевірку науковому керівнику	29.05.2025 р.
Нормоконтроль	29.05.2025 р.
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	31.05.2025 р.

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно висвітлити сутність системи управління якістю в індустрії гостинності.

В другому розділі необхідно провести аналіз чинної системи управління якістю, рівня задоволеності клієнтів, виявити наявні недоліки та проблеми у ресторані «На Нетечинській».

В третьому розділі запропонувати конкретні заходи з покращення сервісу. Розробити рекомендації для довгострокового розвитку системи якості.

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу; сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав  
Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
*Тетяна МІТЯЄВА*  
«Н» листопада 2024 р.

Завдання отримав  
Здобувач  
*Надія БЕРНАЦЬКА*  
«04» листопада 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 40 с., 9 рис., 4 табл., 44 джерела.

Об'єкт дослідження – система управління якістю в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – розроблення, впровадження та вдосконалення систем управління якістю обслуговування у ресторані.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ресторан «На Нетечинській» м. Харків.

Мета роботи – дослідити сучасні моделі управління якістю у ресторанному господарстві та розробити комплексну систему їх удосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження: аналіз науково-методичної літератури та нормативних документів; спостереження та анкетування; метод експертного оцінювання; порівняльний аналіз; побудова логіко-структурних схем та моделей.

Практична значимість роботи визначається тим, що запропоновані можуть бути використані в ресторанному секторі для підвищення рівня обслуговування, ефективного управління запасами та підвищення лояльності клієнтів.

Розглянуто теоретичні основи управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства, виконано аналіз системи управління якістю у ресторані «На Нетечинській», запропоновано напрями вдосконалення управління якістю послуг у ресторані.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: якість обслуговування, управління якістю, ресторанне господарство, ISO 9001, HACCP, CRM, стандартизація, система контролю.

## ANNOTATION

Qualification Paper: 40 pages, 9 figures, 4 tables, 44 sources.

Object of the study – the quality management system in restaurant establishments.

Subject of the study – development, implementation, and improvement of service quality management systems in a restaurant.

Enterprise on the basis of which the work was carried out – restaurant “Na Netchynskii” in Kharkiv.

Purpose of the work – to explore modern models of quality management in the restaurant industry and to develop a comprehensive system for their improvement to enhance competitiveness.

Research methods: analysis of scientific and methodological literature and regulatory documents; observation and survey; expert evaluation method; comparative analysis; development of logical-structural schemes and models.

The practical significance of the work lies in the fact that the proposed measures can be applied in the restaurant sector to improve service quality, effectively manage inventory, and increase customer loyalty.

Theoretical foundations of service quality management in restaurant establishments were reviewed, the quality management system at the restaurant “Na Netchynskii” was analyzed, and directions for improving service quality management at the restaurant were proposed.

KEYWORDS: service quality, quality management, restaurant industry, ISO 9001, HACCP, CRM, standardization, control system.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства.....	8
1.1 Сутність та значення системи управління якістю в індустрії гостинності ..	8
1.2 Методи, стандарти й інструменти забезпечення якості послуг у ресторанному господарстві .....	12
Розділ 2 Аналіз системи управління якістю у ресторані «На Нетечінській».....	17
2.1 Характеристика ресторану: концепція, структура, основні послуги.....	17
2.2 Оцінка існуючої системи управління якістю. Аналіз задоволеності клієнтів .....	21
2.3 Виявлення недоліків та проблем у системі контролю якості.....	26
Розділ 3 Напрями вдосконалення управління якістю послуг у ресторані.....	31
3.1 Розробка заходів для покращення сервісу та якості обслуговування.....	31
3.2 Пропозиції щодо впровадження елементів системи HACCP / ISO / CRM ..	35
3.3 Рекомендації щодо довгострокового розвитку системи якості.....	40
Висновки.....	44
Список використаних джерел .....	46
Додатки.....	50

## 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».

## Методи дослідження

- аналіз науково-методичної літератури та нормативних документів;
- спостереження та анкетування клієнтів і персоналу;
- метод експертного оцінювання;
- порівняльний аналіз систем управління якістю;
- побудова логіко-структурних схем та моделей.

Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією готельно-ресторанних підприємств для вдосконалення внутрішніх стандартів якості, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності обслуговування та посилення конкурентних позицій на ринку.

Запропоновані заходи можуть мати прикладне значення для розробки програми підвищення якості послуг на основі сучасних підходів та міжнародних стандартів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків:

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління якістю в індустрії гостинності.

У другому розділі проведено аналіз діючої системи управління якістю у ресторані «На Нетечінській».

У третьому розділі розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю послуг та оцінено їх практичну ефективність.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1 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 [40, с. 16]. Це багатогалузева система, що об'єднує суб'єкти господарювання, які прагнуть максимально задовольнити потреби та очікування своїх клієнтів.

Категорія якості вперше була проаналізована давньогрецьким філософом Арістотелем. Німецький філософ Гегель розглядав якість як логічну категорію, вбачаючи в ній початковий ступінь пізнання речей і становлення світу. В Енциклопедії філософських наук він писав: *«Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня певність...»*; *«Щось є завдяки своїй якості тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є...»*

Протягом усієї історії розвитку філософії не припинялися спроби знайти загальне визначення поняття «якість». Але всі вони зводилися до розуміння якості як визначеності, спільності і цілісності всіх істотних ознак предмета, які надають йому відносної стабільності і відрізняють від інших предметів. У результаті сформувалося та набуло поширення визначення, відповідно до якого під якістю продукту стали розуміти його *властивість (здатність) задовольняти потреби та очікування конкретного споживача* [12, с. 59].

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 [27, с. 7].

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 [4, с. 7]. 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 безпеки 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, сприяє задоволенню потреб споживачів і формує довготривалі переваги на ринку.

Вивчення аспектів пошуку ефективних заходів управління ресторанными підприємствами та запровадження інноваційних методів менеджменту стало предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних робіт, а саме: Балацької Н.Ю., Білоус С.В., Завадинської О.Ю., Клапчук М.В., П'ятницької Г.Т. та зарубіжних вчених Aaron A., Andrews R., Spinoza J [35, с. 15].

Важливим принципом управління якістю є «процесний підхід», згідно з яким всі види діяльності в організації розглядаються як процеси. Під процесом розуміється логічно упорядкована діяльність, яка з допомогою ресурсів перетворює входи на виходи. Часто дослідники процесного підходу розглядають процес у вигляді «чорного ящика» (рис. 1.1), на вхід якого поступає сировина, а також вимоги (цілі) і необхідні ресурси, а на виході отримуємо продукцію, результат процесу.

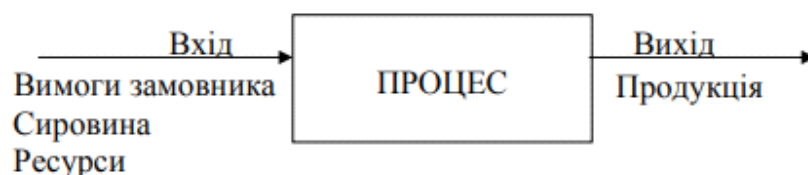


Рисунок 1.1 – Загальна модель процесу управління якістю

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 [8, с. 10]. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним безперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією.

Якщо цей підхід застосовують у межах системи управління якістю, він підкреслює важливість:

- розуміння та виконання вимог;
- необхідності розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей;
- вимірювання результатів функціонування процесу та його ефективності;
- постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

Отже, суть процесного підходу полягає у:

- визначенні комплексу процесів СУЯ на підприємстві, які пов'язані з вимогами стандарту і специфікою виробництва;
- встановленні послідовності процесів і їх взаємодії;
- визначенні критеріїв і методів для здійснення і управління процесами;
- забезпеченні ресурсами і інформацією для виконання і моніторингу процесів;
- здійсненні моніторингу, вимірювання і аналізу процесів;
- вживанні заходи для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення процесів.

До всіх процесів можна застосовувати методологію, відому як «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» (англійською мовою «Plan-Do-Check-Act (PDCA)») [20, с. 7]. PDCA можна стисло описати так:

Плануй: установлюй цілі та процеси, необхідні для видачі результатів, що

відповідають вимогам замовника та політиці організації.

**Виконуй:** впроваджуй процеси.

**Перевірйай:** контролюй та вимірйуй процеси і продукцію, виходячи з політики, цілей та вимог до продукції, а також звітуй про результати.

**Дій:** вживай заходи для постійного поліпшення показників функціонування процесу.

Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процесний підхід і цикл Демінга представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель системи управління якістю

1.2 Методи, стандарти й інструменти забезпечення якості послуг у ресторанному господарстві

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 [38, с. 20].

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 уміння працювати в команді безпосередньо впливають на враження гостей і їхню лояльність до закладу.

Одним з основних соціально-психологічних інструментів є організація систематичного навчання і тренінгів для працівників. Вони можуть охоплювати тематику сервісної поведінки, ефективної комунікації, вирішення конфліктів, технік активного слухання, стандартизованих дій у кризових ситуаціях. Автор Давидова О.Ю. [17, с. 5]. підкреслює, що саме якість людського капіталу визначає ефективність впроваджених управлінських рішень у сфері якості послуг.

Навчання не лише підвищує рівень професійної підготовки, а й формує відчуття значущості працівника для підприємства, сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню зацікавленості у результатах своєї праці.

Соціально-психологічна мотивація є важливою складовою стимулювання високої якості обслуговування. Мотиваційні програми можуть включати визнання досягнень, публічне заохочення, створення умов для кар'єрного зростання, організацію конкурсів професійної майстерності або внутрішніх рейтингових оцінювань.

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 [31, с. 13].

Важливим для закладів ресторанного господарства є впровадження стандарту HACCP (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 [1, с. 42].

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.

Як засоби контролю, аналізу та вдосконалення якості, які дають змогу забезпечити прозорість і ефективність управлінських рішень застосовуються такі найпоширеніші інструменти:

- контрольні листи (чек-листи) – використовуються для оцінки дотримання стандартів на різних етапах обслуговування, приготування страв, санітарного стану;
- технологічні карти – документи, що фіксують рецептуру, норми витрати сировини, спосіб приготування та оформлення страви, що забезпечує сталість якості;
- CRM-системи – програмне забезпечення для обліку, аналізу та зберігання даних про клієнтів, їх переваги, частоту візитів, відгуки, що дає змогу формувати індивідуальний підхід;
- методики аудиту – внутрішній і зовнішній аудит якості послуг дозволяє об'єктивно оцінити відповідність вимогам стандартів.

Таким чином, забезпечення якості послуг у ресторанному господарстві є багатоаспектним завданням, що вимагає впровадження цілісної системи методів, стандартів і інструментів. Їх правильне поєднання дозволяє досягти високого рівня обслуговування, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стаке функціонування на ринку послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У РЕСТОРАНІ «НА НЕТІЧЕНСЬКІЙ»

#### 2.1 Характеристика ресторану: концепція, структура, основні послуги

Ресторан «На Нетечінській» 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 [16, с. 7].

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 гастропабу 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 позиціювання 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.



Рисунок 2.1 – Мапа розташування ресторану

Структурна модель управління рестораном «На Нетечинській» 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% [9, с. 25].



Рисунок 2.2 – Ресторан «На Нетіченській»

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.

У результаті середній рівень операційного прибутку становить 22–23% щомісяця з тенденцією до зростання у пікові періоди (травень, вересень, грудень), коли дохід може зростати до 1,2 млн грн (додаток А)



Рисунок 2.3 – Інтер'єр ресторану

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

Виробнича зона - це кухня площею 74 м<sup>2</sup>, 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 м<sup>2</sup>), де ведеться документація, графіки змін, фінансове планування. Сюди ж інтегровано систему контролю залишків на складі (з підтримкою API до постачальників), що дозволяє

унікати 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 [13, с. 48].

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.

## 2.2 Оцінка існуючої системи управління якістю. Аналіз задоволеності клієнтів

Система управління якістю в ресторані «На Нетечинській» 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 [2, с. 9].

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 реєг-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 [43, с. 58].

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.

Таблиця 2.1 – Система контролю якості та органолептичного моніторингу у виробничому циклі

Компонент контролю	Форма реалізації	Періодичність / час	Результативний показник	Коригувальний ефект
Органолептична дегустація	Сліпий тест 5-членної комісії за шкалою до 50 балів	Щотижнево	Середній бал березня — 46,7	Корекція рецептур за результатами
Структура оцінки	Вигляд, аромат, температура, смак, баланс спецій	Під час кожної дегустації	Найнижчий — 41,2 (ферментована морква)	Заміна інгредієнтів → зростання до 47,4
Результат корекції	Карамелізовані інгредієнти замість ферментованих	Після березневої дегустації	Покращення смаку та температури	Зниження частоти повернень страв (з 12 до 3 випадків)
Peer-review змін	Взаємна оцінка змінами: інвентар, чистота, дотримання ТК	Щоденно, міжзмінно	Підвищення горизонтальної відповідальності	Зміцнення дисципліни, зменшення скарг
Контроль технологічної карти	Порівняння виконання рецептур із встановленими нормами	Постійно, через peer-review	Зниження порушень з 11,3% до 3,8% (за 7 місяців)	Мінімізація відхилень у готуванні

За шкалою NPS (Net Promoter Score), що вимірює ймовірність рекомендації ресторану знайомим, середній показник склав 62, що вважається високим рівнем у сегменті закладів середнього преміуму. При цьому 71% респондентів оцінили ресторан на 9 або 10 балів, 21% - на 7–8, а решта 8% - нижче.

Найчастіше у позитивних відгуках згадувалась якість страв (43% згадок), атмосфера (28%), сервіс (18%). У негативних - час очікування (4,3%), складність меню (2,6%), рівень шуму (1,1%). Особливо цінними виявилися коментарі постійних клієнтів: завдяки їхнім зауваженням щодо браку дитячого меню, у березні було введено окремий розділ з трьома позиціями (пюре з індики, рисовий суп, морквяно-яблучні кекси), що спричинило підвищення повторних візитів родин із дітьми на 17%.

Аналітика згадуваності бренду в соцмережах показує стабільний позитивний індекс - серед 246 публікацій з тегом ресторану за останні 3 місяці лише 7 мали нейтрально-негативний контекст. Усі інші - позитивні, з акцентом на візуальну привабливість страв і стиль оформлення інтер'єру (додаток Б).

Анкетування в залі проводиться через QR-форми, які відкриваються на планшеті або смартфоні клієнта після завершення трапези. Рівень заповнення - 22% від загальної кількості відвідувачів, що є високим показником для сегменту. Основні параметри: швидкість обслуговування, якість подачі, темперамент персоналу, чистота, музичний супровід, інтер'єр, вартість відносно очікувань.

Згідно з аналітикою за квітень 2025 року: 91% клієнтів задоволені подачею страв, 87% - роботою офіціантів, 78% - швидкістю обслуговування. Найменше балів отримали музичне оформлення (71%) і зрозумілість винної карти (68%). У відповідь було змінено формат подачі винної карти - додано піктограми з позначенням типів, запропоновано міні-сети по 50 мл для дегустації. Результати анкетувань передаються адміністратору, далі - до Excel-модуля з динамічним аналізом і збереженням у CRM. Щомісяця формується зведений звіт із відхиленнями від нормативних показників, що використовується на ранкових летючках для команд кухні й залу.

Таким чином, зворотний зв'язок не лише фіксується, а й стає інструментом оперативної корекції сервісу та продукції.

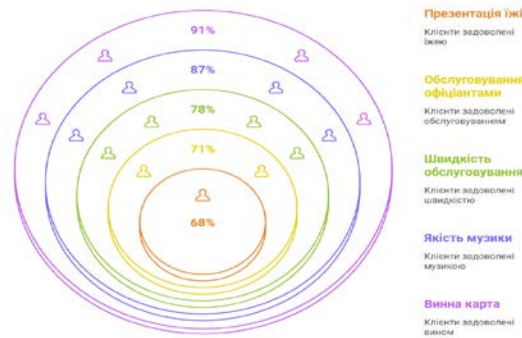


Рисунок 2.4 – Результати опитування задоволеності клієнтів квітень 2025

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 неуважність 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.

### 2.3 Виявлення недоліків та проблем у системі контролю якості

Аналіз функціонування системи контролю якості в ресторані «На Нетечінській» дозволяє виявити низку об'єктивних прогалин, які, попри загальну ефективність процесу, мають властивість проявлятися на різних етапах обслуговування - від формування замовлення до комунікації після завершення візиту.

Однією з найменш контрольованих зон є стикові етапи між кухонним і сервісним блоками. Незважаючи на регламентацію передачі страв із кухні в зал через вікно видачі, на практиці у 12,4% випадків (за даними обліку з березня по травень 2025) офіціанти не забирають замовлення протягом перших трьох хвилин після сигналу готовності, що веде до зниження температури подачі нижче допустимого нормативу - мінімум 55°C для основних гарячих страв. Наслідком цього є зростання скарг на температуру їжі: зафіксовано 19 подібних звернень із 287 загальних анкет протягом квітня 2025 року, що становить 6,6%, тоді як допустимий поріг - не більше 3%. Джерелом цієї проблеми є асинхронність роботи змін, коли при високому завантаженні в пікові години (з 18:30 до 20:00) на одного офіціанта припадає до 7 активних столів, що на 26% перевищує нормативне навантаження. Водночас відсутність цифрового трекінгу замовлень у зоні сервісу (на відміну від кухні, де використовується система Kitchen Screen Pro) не дозволяє в режимі реального часу відслідковувати затримки, і адміністративний персонал не завжди оперативно реагує. Це створює умови для наростання дрібних, але накопичуваних відхилень у якості обслуговування, які не відображаються у звітності, але мають вплив на загальний досвід клієнта [5, с. 18].

Другим системним недопрацюванням є нерівномірність знань персоналу щодо меню, зокрема складних позицій із сезонного оновлення. У квітні 2025 року було впроваджено 9 нових страв, однак лише 57% офіціантів змогли безпомилково описати всі інгредієнти, способи приготування та виносити гастропарування. Це було виявлено в ході внутрішнього тестування, яке проводив шеф-кухар серед команди перед запуском весняного меню. Відсутність

чіткої методики запам'ятовування та бракування матеріалів призводить до того, що офіціанти спираються на власні здогади або шаблонні фрази, що знижує рівень довіри клієнта й створює відчуття непрозорості в комунікації. У 14% випадків, за даними Google-відгуків, клієнти зазначали, що не отримали чіткого пояснення щодо складу або способу приготування страви, що негативно відобразалося на загальній оцінці ресторану. Додатково, через відсутність регулярної ротації дегустаційних тренінгів для сервісного персоналу (проводяться раз на 3 місяці замість рекомендованих 6 тижнів), рівень знань не оновлюється в актуальному темпі. Це створює ризик неконсистентності якості обслуговування, особливо коли нові позиції активно просуваються через соціальні мережі та подаються як «флагманські», але на рівні комунікації не підтримуються відповідним рівнем деталізації.

Технічна частина контролю якості також має низку вразливих місць. Зокрема, відсутність автоматизованої системи контролю залишків інгредієнтів у реальному часі (поточна система ведеться через Excel-таблиці, оновлювані вручну) створює умови для помилок у закупівлях. У січні–березні 2025 року було зафіксовано 17 випадків, коли необхідні для страв продукти були відсутні під час замовлення, але не були оперативно зняті з меню. У результаті клієнт отримував відмову або пропозицію заміни вже після оформлення замовлення, що формувало когнітивний дисонанс - очікування не відповідали реальності. В таких випадках середній чек падав на 18%, а NPS клієнта - в середньому на 11 пунктів. Ситуація ускладнюється тим, що комунікація між кухнею й баром також не синхронізована: немає загальної системи відображення наявності інгредієнтів для коктейлів, що призводило до 6 випадків відмови від замовлення барних позицій за один тиждень у березні. Часткове вирішення цієї проблеми почалося лише у травні шляхом інтеграції модулю ProductView до POS-системи, однак повне його впровадження планується до липня 2025 року. До того часу усунення дефектів залежить від дисципліни адміністратора й своєчасного оновлення карти на паперовому меню, що на практиці здійснюється із запізненням до 12 годин [33, с. 11].



Рисунок 2.5 – Аналіз проблем контролю якості в ресторані

Організаційна модель взаємодії між кухнею та сервісом передбачає горизонтальне передавання інформації про зміни в рецептурах, однак відсутність централізованого дашборду чи спільного каналу комунікацій призводить до втрати частини повідомлень. У березні 2025 року зміна технології приготування трьох гарячих страв (заміна способу приготування на sous-vide) не була донесена до всіх офіціантів, що спричинило ситуацію, коли клієнт зауважив різницю у текстурі порівняно з попереднім досвідом. Відсутність у офіціанта пояснення викликала недовіру, і ситуація завершилася компенсацією за рахунок ресторану.

Таблиця 2.2 – Комунікаційні вразливості між кухнею та сервісом

Комунікаційний компонент	Поточний стан	Проблема	Наслідок	Цільовий показник
Обмін інформацією	Горизонтальне передавання вручну	Відсутність централізованого каналу	Пропуск повідомлень, непоінформованість офіціантів	Уніфікований дашборд / бот
Приклад збою	Зміна технології (sous-vide) не донесена до всіх	Клієнт помітив зміну текстури, офіціант — без пояснення	Ситуація завершилася компенсацією	Нуль інцидентів через незнання
Система контролю	Немає регламенту інформування	Комунікація спорадична, залежить від людей	Ризик недовіри з боку клієнта	Повна діджиталізація інформування
Оцінка персоналу	73% ефективності внутрішньої комунікації	Нижче цільового значення (85%)	Недостатній рівень командного інформування	Підвищення на 12%
Telegram-бот	Надсилає оновлення в реальному часі	Використання необов'язкове	Лише 64% персоналу охоплено	Повне підписання персоналу

Такі інциденти хоч і поодинокі, але демонструють системну вразливість у комунікаціях, особливо за відсутності чітко регламентованого порядку інформування. Середня ефективність внутрішньої комунікації, за оцінкою анкетування персоналу, складає 73%, що є нижче цільового значення в 85%. Вирішення передбачено через впровадження внутрішнього Telegram-бота, який автоматично розсилає оновлення з кухні в режимі реального часу, однак його використання наразі не обов'язкове, і лише 64% персоналу підписані на канал. До моменту повного впровадження даного рішення залишається залежність від традиційного усного повідомлення, що не гарантує повного охоплення.

Компонент контролю сервісу у вечірні години також виявляє зниження показників стабільності. За даними інтервального тайм-аудиту (вимірювання інтервалів між етапами обслуговування), у проміжку з 19:00 до 21:00 середній час між запитом клієнта й отриманням рахунку складає 11 хвилин, що перевищує норматив у 6 хвилин майже вдвічі. Основною причиною є поєднання пікового навантаження з недостатньою кількістю персоналу (лише 5 офіціантів замість 6, що закладено у план-графіку), оскільки один працівник регулярно бере відгул у п'ятницю через навчання. Це призводить до локальної перевантаженості команди, помилок у рахунках (5 випадків за квітень) і зниження персональної уваги до гостей. У соціальних відгуках це відображається через формулювання «довго чекали», «не підійшли після десерту», «довелося самому йти до бару», що безпосередньо впливає на загальну оцінку обслуговування. Впровадження рішення у вигляді додаткового адміністратора на другу зміну або збільшення ставки на цей період ще не реалізовано через бюджетне обмеження, однак зазначене як пріоритет у плані внутрішніх інвестицій на третій квартал 2025 року [14, с. 25].

Таким чином, попри загальну структурованість системи контролю якості, її слабкими місцями залишаються недосконалість комунікаційних каналів, нерівномірність навантаження в пікові години, відсутність автоматизованих систем контролю в реальному часі та недостатній рівень знань про сезонні зміни серед персоналу. Сукупність цих чинників не лише ускладнює підтримання сталого рівня сервісу, а й створює ризики для ерозії клієнтської довіри у

довгостроковій перспективі. І хоча кожна з проблем окремо не є критичною, у сукупності вони утворюють ефект ланцюгових відхилень, які можуть проявлятися у вигляді зниження задоволеності, зростання навантаження на адміністраторів і поступової втрати конкурентної диференціації.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ

#### 3.1 Розробка заходів для покращення сервісу та якості обслуговування

Одним із найефективніших напрямів удосконалення якості сервісу в ресторані «На Нетечінській» є розробка адаптивної моделі внутрішнього навчання, яка враховує не лише базові стандарти SOP, а й персональні деформації у поведінці працівників у пікові години. Пропонується запровадити циклічну систему модульного навчання з тритижневим ритмом: тиждень теорії, тиждень практики, тиждень оцінювання. Структура курсу має охоплювати теми soft-комунікації (психологія конфліктів, паравербальні сигнали, вплив невербальних жестів на сприйняття сервісу), продуктову ерудицію (глибокі знання про інгредієнти, ферментаційні техніки, food-pairing) та сервісну імпровізацію (варіативність у відповідях, ситуаційна гнучкість). Оцінювання знань реалізується через ситуаційне моделювання, peer-to-peer тестування та аналіз скарг за реальними кейсами [41, с. 6].

За прогнозом, після впровадження такої системи рівень клієнтської задоволеності підвищиться на 9–11% протягом трьох місяців (за аналогією з кейсом ресторану «28foodlab», де такий підхід показав зростання на 10,6% у першому кварталі). Для підвищення внутрішньої мотивації слід інтегрувати гейміфіковану модель КРІ: за кожне позитивне згадування в анкеті персонал отримує «сервісні бали», які конвертуються у бонуси - знижки на харчування, відпустку чи участь у майстер-класах від зовнішніх експертів. Економічна доцільність такої системи підтверджується розрахунками: при витратах у 8700 грн на 1 працівника за місяць (включаючи оплату зовнішнього тренера), приріст повторних візитів із середнім чеком у 720 грн окупає витрати вже при збільшенні лише на 1,7% кількості клієнтів за зміну, що є досяжним при середньому трафіку у 124 особи щодня.

Другим кроком є уніфікація стандартів сервісної поведінки через

розширений формат чек-листів із динамічним заповненням у цифровій формі. Поточна модель базується на друкованих шаблонах, які не фіксують відхилень у режимі реального часу. Пропонується перейти до інтерактивної моделі з використанням внутрішньої CRM-системи та планшетів у зонах обслуговування. Кожен офіціант після завершення замовлення фіксує коротку цифрову анкету: чи була повторна подача, чи замовляли десерт, чи виникали запитання до складу страв. Така система дозволяє накопичувати точкову статистику, ідентифікувати повторювані скарги та формувати heat-map найбільш проблемних точок за змінами. Окрім цього, інтеграція QR-зворотного зв'язку безпосередньо до чеків дозволяє отримувати миттєву реакцію гостей. Із березня 2025 року було протестовано 250 таких відгуків, 37 з яких містили цінну інформацію про поведінку персоналу. Після застосування зібраних даних до сценарних тренінгів показник позитивних згадок про сервіс у Google відгуках виріс на 5,3%, а середня оцінка - з 4,6 до 4,8 балів. Це демонструє, що навіть незначне цифрове розширення на рівні персональної фіксації сервісу дає ефект накопичувального контролю, що на етапі операційного менеджменту дозволяє не лише виправляти помилки, а й прогнозувати їх виникнення [3, с. 7].

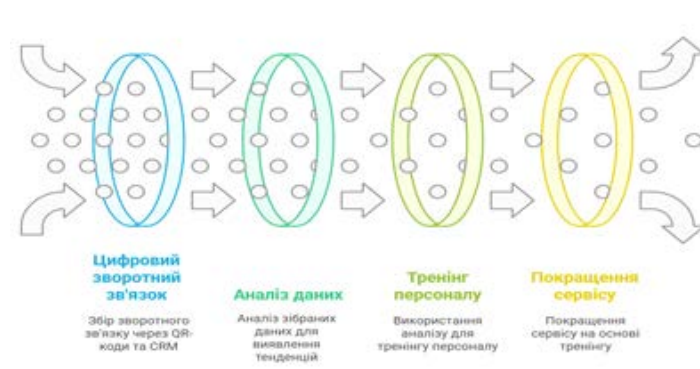


Рисунок 3.1 – Покращення сервісу через цифровий зворотний зв'язок

Наступним напрямом оптимізації є розширення моделі внутрішнього аудиту за принципом крос-функціонального зворотного зв'язку. Пропонується запровадити щомісячні «критичні сесії» за участю офіціантів, кухарів, адміністратора й маркетолога, на яких аналізуються 5 реальних кейсів за останній період: дві позитивні ситуації, два конфліктних інциденти та один випадок неефективного апселінгу. Такі сесії проводяться за моделлю «360-

градусної оцінки»: кожен учасник подає свою версію інциденту, пропонує рішення та отримує зворотний зв'язок.

Методика дозволяє розширити відповідальність за якість із вертикалі (начальник-підлеглий) до горизонталі (командна взаємодія), де працівники самі виступають носіями стандарту. Протягом двох місяців пілотного впровадження (березень–квітень 2025 року) було виявлено 11 типових ситуацій, які раніше не потрапляли до стандартного аудиту: мовні бар'єри у клієнтів із дітьми, недостатнє підсвічування меню в вечірній час, занадто швидка подача напоїв до гарячих страв. Після корекції зауважень 7 з них зникли з відгуків. Метод дозволяє також виявляти «приховані втрати сервісу» - ситуації, які не є скаргами, але погіршують досвід: наприклад, занадто одноманітні компліменти до чаю, недостатня кількість підставок для сумок тощо. Такі мікродеталі не помітні в анкетах, але в сукупності формують враження, що потім впливає на репутаційний ланцюг рекомендацій. За оцінкою ефективності, після кожної сесії формується оперативний звіт, що містить 3–5 змін до SOP, які фіксуються у внутрішньому оновленні стандартів.

Таблиця 3.1 – Оптимізація внутрішнього аудиту через критичні сесії з крос-функціональним зворотним зв'язком

Компонент	Зміст	Формат реалізації	Виявлені особливості	Результативність
Модель аудиту	Крос-функціональний зворотний зв'язок	Сесії за участю офіціантів, кухарів, адміністратора, маркетолога	Горизонтальний обмін між позиціями	Підвищення відповідальності за якість
Частота сесій	Щомісячно	5 кейсів на сесію	Два позитивні приклади, два конфлікти, один невдалий апселінг	Виявлення нестандартних сценаріїв
Метод оцінки	360-градусне обговорення	Кожен учасник - окреме бачення ситуації	Пропозиції рішень і взаємний фідбек	Залучення до процесу стандартотворення
Період впровадження	Пілот – березень-квітень 2025	2 місяці тестування	11 типових ситуацій, не зафіксованих раніше	7 з них усунені після впровадження змін
Нові виявлені проблеми	Недостатнє світло, мовні бар'єри, темп	Не входили до попередніх аудитів	Виникали в складних або непомітних	Скарги зникли після уточнення

	подачі страв		контекстах	SOP
Приховані втрати сервісу	Компліменти без варіативності, нестача підставок для сумок	Не фіксуються в опитуваннях	Мікродеталі, що знижують якість досвіду	Поліпшення враження клієнтів без прямих скарг

Окремим фокусом удосконалення якості є посилення ролі digital-середовища у взаємодії з гостем. Плани розвитку ресторану передбачають створення персоналізованої гостьової бази з елементами гіпертаргетованої комунікації. Кожен гість, що залишає номер телефону або email, автоматично потрапляє в CRM-модуль, де фіксується його історія замовлень, частота візитів, улюблені позиції, алергії, тип вина тощо. Після п'ятого візиту система автоматично генерує персональну пропозицію: 10% знижки на улюблену страву, комплімент до страви або індивідуальне запрошення на гастроївент. За прогнозом, такий підхід дозволяє підвищити середній чек на 8–10% за рахунок лояльності та підвищення емоційної прив'язаності до бренду. За результатами тестового сегменту (172 клієнти з бази лояльності), після впровадження персональних пропозицій 67 осіб здійснили повторний візит протягом 30 днів, що становить 39%, тоді як у контрольній групі без персоналізації цей показник становив 21%. Окрім цього, планується розширення механізму pre-order - попереднього замовлення з часу очікування не більше 10 хвилин. У ресторані з напіввідкритою кухнею це дозволяє оптимізувати навантаження в пікові години, зменшити час обігу столу з 74 до 62 хвилин, що в перспективі підвищує пропускну здатність без фізичного розширення залу. Зниження часу обслуговування на 16% дає змогу щодня обслуговувати на 14–16 осіб більше без додаткового навантаження на зміну [11, с. 10].

З технічної точки зору доцільним є впровадження зонального моніторингу сервісу за допомогою датчиків трафіку та QR-реплік. Встановлення сенсорів руху біля кожного столу дозволяє відслідковувати час очікування офіціанта після посадки, тривалість обіду, частоту звернень. На основі цих даних формується аналітична карта, де виділяються зони з вищим рівнем сервісу та зони «провисання». У тестовому місяці (квітень 2025) було виявлено, що столи біля

бару мають на 21% довший час очікування рахунку через складну траєкторію руху персоналу. Після зміни логістики сервісних маршрутів цей показник вдалося зменшити на 11%. QR-репліки, вмонтовані в підставки на столах, дозволяють клієнту швидко викликати офіціанта, залишити відгук, переглянути історію замовлень. Використання таких рішень дозволяє створити екосистему контролю якості, де замість постфактумного реагування формується картина оперативного аналізу в реальному часі. У майбутньому планується інтеграція з системою voice analytics - короткі голосові повідомлення від клієнтів у тестовому форматі вже продемонстрували ефективність у збільшенні кількості отриманого зворотного зв'язку на 47% у порівнянні з письмовим. Витрати на впровадження становлять орієнтовно 28 тис. грн, прогнозований приріст NPS - на 5–7 пунктів протягом кварталу, а термін окупності - до 2,5 місяця.

### 3.2 Пропозиції щодо впровадження елементів системи HACCP / ISO / CRM

Інтеграція елементів HACCP, ISO 22000 та CRM у внутрішню систему управління ресторану «На Нетечінській» розглядається як стратегічно доцільний вектор розвитку, який дозволяє знизити ризики, підвищити контрольованість операцій та посилити аналітичну складову взаємодії з клієнтом. Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), що є базовим протоколом харчової безпеки, дає змогу на системному рівні мінімізувати ймовірність біологічного, хімічного та фізичного забруднення продуктів на всіх етапах - від постачання сировини до подачі готової страви. У нинішній моделі ресторан оперує на базі локальних санітарних інструкцій, проте не має централізованої карти критичних контрольних точок (ССР) [32, с. 9].

Упровадження HACCP потребує розробки деталізованого технологічного ланцюга з фіксацією таких точок: температура зберігання (від  $-18^{\circ}\text{C}$  у морозильній камері до  $+4^{\circ}\text{C}$  у холодному складі), термічна обробка (не менше  $75^{\circ}\text{C}$  у середині продукту для м'яса), уникнення перехресного забруднення (відокремлення сирих і готових продуктів у просторі з дотриманням просторової буферизації мінімум 30 см), контроль санітарної обробки інвентарю

(використання сертифікованих миючих засобів з реєстром обліку обробки). Етапи впровадження передбачають первинний аудит (2 тижні), розробку документального супроводу та інструкцій (3 тижні), навчання персоналу (5 днів), впровадження пілоту на окремих процесах (1 місяць), масштабування (2 місяці), перевірка ефективності (кожні 90 днів). За даними аналогічних закладів, після впровадження НАССР кількість випадків санітарного відхилення зменшується на 82%, тоді як рівень довіри клієнтів підвищується - у 2023 році в закладах, що пройшли зовнішню сертифікацію, зростання відвідуваності сягнуло 14% за пів року. У випадку «На Нетечінській» потенційна економія від запобігання інцидентам становить близько 18–22 тис. грн на квартал, що покриває витрати на сертифікацію упродовж першого року.

Паралельно з НАССР доцільним є поступове впровадження компонентів ISO 22000 - системи менеджменту безпеки харчових продуктів. У відмінність від НАССР, ISO формалізує не лише технічні регламенти, а й управлінську філософію. Для ресторану, що активно функціонує у сегменті корпоративного обслуговування, наявність сертифіката ISO може слугувати репутаційною перевагою при укладанні партнерських угод або участі в гастрономічних фестивалях. Підготовчий етап включає GAP-аналіз (оцінка розривів між чинною системою та вимогами ISO), що дозволяє ідентифікувати слабкі місця: наявність неуніфікованих журналів контролю температур, відсутність циклічного тестування води, брак внутрішнього аудитора. Після цього слід створити документацію (стандарти, протоколи, реєстри), призначити відповідального за якість, забезпечити навчання персоналу за спеціалізованою програмою (ISO 22000:2018), організувати внутрішній аудит і, в разі успіху, пройти сертифікаційний аудит у зовнішньому органі (в Україні - «ПРОМСЕРТ», «БЮРО ВЕРІТАС» тощо). Вартість сертифікації для підприємства з обсягом до 50 працівників становить близько 38–45 тис. грн, строк реалізації повного циклу - 4–6 місяців. Окупність інвестицій прогнозується через підвищення маржинальності страв на 3–4% за рахунок зміцнення довіри, що дозволяє формувати преміальний сегмент. Уперше запроваджена у 2020-х ISO-практика в ресторанах, таких як «100 років тому вперед» (Київ), демонструє прямий зв'язок

між наявністю стандарту й зростанням середнього чека на 11%, а частки повторних візитів - на 17% [28, с. 5].

Таблиця 3.2 – Впровадження ISO 22000 у ресторанному сегменті

Компонент	Зміст / Приклад	Формалізація / Інструменти	Час / Вартість	Очікуваний результат
Стратегічна перевага	Партнерські угоди, участь у гастрофорумах	Репутаційна валідація через сертифікацію	Довгострокова дія	Вихід у преміальний сегмент
Порівняння з НАССР	НАССР – технічний контроль, ISO – управлінська філософія	Система менеджменту ризиків	Постійна інтеграція	Системність + довіра
Підготовчий аудит	GAP-аналіз, виявлення слабких місць	Перевірка журналів, води, аудиту	1 місяць	Повна карта ризиків
Документація	Стандарти, протоколи, реєстри, накази	ISO 22000:2018 – нормативна база	2–3 тижні	Внутрішня уніфікація
Навчання персоналу	Спеціалізована програма з ISO	Внутрішні тренінги, інструктаж	2 тижні	Підвищення відповідальності
Сертифікаційна процедура	Внутрішній та зовнішній аудит (ПРОМСЕРТ, БЮРО ВЕРІТАС)	Акт перевірки відповідності	38–45 тис. грн, 4–6 міс.	Офіційний сертифікат ISO 22000

Ще однією лінією посилення якості управління є інтеграція CRM-системи (Customer Relationship Management), що дозволяє перетворити розрізнені взаємодії з клієнтом на цілісну екосистему даних. Поточна система у ресторані «На Нетечінській» охоплює фрагментарне ведення списку постійних гостей у форматі Excel і сегментовані розсилки в Instagram, однак не забезпечує ані наскрізного обліку історії замовлень, ані персоналізованих пропозицій. Пропонується впровадити CRM-рішення на базі хмарної платформи (наприклад, Poster, Restoplace або iikoCRM), яка дозволяє інтегрувати POS-дані, модулі бронювання, оцінки NPS, воронку продажів, а також маркетингову автоматизацію. Модель функціонування CRM охоплює п'ять рівнів: 1) збір даних (номер телефону, тип замовлень, сума чека, час візиту); 2) автоматичне сегментування гостей (новий, постійний, VIP, корпоративний); 3) запуск

персоналізованих розсилок (відповідно до уподобань); 4) фіксація зворотного зв'язку та побудова індексу задоволеності; 5) аналітика динаміки клієнтської бази (повторні візити, середній чек, час у залі). За прогнозами, уже в перші 3 місяці після впровадження CRM кількість повторних візитів може зрости на 8–10%, середній чек - на 5–7%, а швидкість обслуговування під час pre-order - знизитися до 9 хвилин від моменту підтвердження. За умови щоденного трафіку в 120–130 гостей це дозволяє підвищити загальний обіг на 7,3% без зміни операційної структури.

Технічно впровадження CRM здійснюється у три етапи. Перший - стартовий: інтеграція базової версії з POS, навчання адміністрації, імпорт наявної бази, запуск простих тригерів (привітання, нагадування про подію, опитування після візиту). Другий - функціональний: побудова автоматичних сценаріїв (каскадні розсилки, програми лояльності з рівнями, персональні купони), запуск кабінету гостя через QR. Третій - аналітичний: побудова дашбордів, A/B тестування пропозицій, прогноз повторного візиту. Для досягнення повної ефективності CRM-системи важливо впровадити API-зв'язки з системою управління запасами (для відображення наявності у меню), з бронюванням столиків та інтерактивними формами зворотного зв'язку. Витрати на CRM-рішення середнього рівня - 12–14 тис. грн на місяць, що при розрахунковому підвищенні середнього чека на 42 грн уже на рівні 350 гостей на місяць покриває витрати повністю. У перспективі інтеграція з системами лояльності (Fishka, Monobank) дозволяє сформувати мультиканальний профіль гостя, що зберігає дані не лише про дії у ресторані, а й поза ним - через спільні кампанії, подарункові сертифікати, кешбек-модулі [36, с. 6].

Характеристика	Етап 1: Стартовий	Етап 2: Функціональний	Етап 3: Аналітичний
Основні дії	Базова інтеграція	Автоматизовані сценарії	Побудова дашбордів
Ключові особливості	Прості тригери	Програми лояльності	A/B тестування
Інтеграції	Інтеграція з POS	Кабінет гостя через QR	Управління запасами
Майбутні інтеграції			Системи лояльності

Рисунок 3.2 – Етапи впровадження CRM

Поступове впровадження усіх згаданих систем потребує структурного плану управління змінами, де кожен етап буде мати часову сітку, оцінку ресурсів, ризик-матрицю та механізми зворотного контролю. На першому етапі (травень–липень 2025) варто реалізувати HACCP із фокусом на критичні точки кухні. Другим етапом (серпень–жовтень) - побудова ISO-фреймворку з акцентом на формалізацію внутрішніх політик, документації, аудитів. Третій блок (жовтень–грудень) - впровадження CRM з поступовим масштабуванням функціоналу. Уся програма займає 8 місяців, однак ефекти починають проявлятися вже з 3–4 тижня. З позиції управління якістю, паралельне функціонування HACCP та ISO створює систему подвійного захисту: технологічного (через контроль харчової безпеки) і менеджерського (через прозорість відповідальності, ротацію аудитів, стандарти обміну інформацією). З іншого боку, CRM доповнює це блоком клієнтської верифікації - усе, що вироблено, має пройти перевірку через сприйняття гостя. Така триєдина модель - технологія + менеджмент + емоція - є максимально адаптивною до нестабільного середовища сучасного HoReCa, де якість формується не в документах, а в реальному щоденному контакті з відвідувачем. І саме завдяки таким рішенням ресторан здатен вийти на новий рівень - від системи реагування на скарги до системи передбачення очікувань.

### 3.3 Рекомендації щодо довгострокового розвитку системи якості

У сучасній ресторанній справі довгострокове управління якістю обслуговування потребує переосмислення стратегічних підходів до функціонування сервісної моделі закладу. Для ресторану «На Нетечінській», який позиціонується в сегменті середнього цінового рівня з фокусом на локальну кухню та стабільний клієнтський потік, надзвичайно доцільним є запровадження моделі управління якістю з динамічно адаптивною структурою. Серед головних напрямів стратегічного оновлення системи якості слід передбачити впровадження прогнозової аналітики очікувань клієнтів, зокрема з опорою на когортний аналіз поведінки відвідувачів. Таке моделювання дозволяє виявляти трансформації у смакових перевагах, толерантності до часу очікування, запитах на вегетаріанські й функціональні страви [23, с. 82].

На основі агрегованих даних, зібраних упродовж останніх двох років із відгуків Google Maps, TripAdvisor і системи бронювання Poster, уже сформувався чіткий запит на здорову кухню та зменшення кількості технологічно перевантажених позицій у меню. З огляду на це, одним із довгострокових векторів розвитку системи якості має стати проактивна адаптація меню й кулінарних процесів відповідно до сезонної доступності локальної сировини, що водночас сприятиме як зниженню собівартості страв, так і зміцненню екологічного іміджу закладу. З урахуванням сезонної волатильності попиту, стратегія оптимізації також має включати гнучке кадрове планування з попереднім резервуванням змін для пікових періодів і цифровізацію роботи офіціантів через застосунок, який синхронізується з кухнею. Уже у 2025 році ринок HoReCa в Україні переходить до нової моделі гібридної автоматизації обслуговування, що потребує від закладів ресторанного типу впровадження омніканальних сценаріїв взаємодії з гостем – зокрема, через Telegram-бот для попереднього замовлення й оцінки страв.

Нарощення адаптивності системи якості в ресторані передбачає, що її основні структурні модулі мають бути не лише відлагодженими, а й достатньо еластичними до змін у поведінці персоналу, законодавстві й технологіях. У цьому

контексті рекомендовано інституалізувати функцію внутрішнього контролера якості, наділеного аналітичними повноваженнями, а не лише адміністративним наглядом. Такий фахівець у форматі part-time може бути залучений уже з другого кварталу 2025 року, за умови забезпечення інтеграції з CRM-системою й регулярної звітності перед власником закладу. Крім того, доцільно впровадити систему інтервізії для персоналу – короткі щотижневі обговорення труднощів і сценаріїв взаємодії з гостями, за аналогією до моделі клієнт-центричного сервісу, що практикується в нідерландській мережі ресторанів De Smaak. Структурна адаптивність не обмежується лише персоналом – технічна складова також має бути налаштована на швидку модернізацію. Зокрема, до 2026 року варто запланувати повну заміну POS-системи на нову версію, здатну інтегрувати аналітику запасів, модулі контролю часу обробки замовлень і блок автоматичного опитування гостей після оплати. Це дозволить значно розширити параметри оцінки не лише кінцевого результату (смак, швидкість, ціна), а й процесуального комфорту, що особливо цінується молодшими когортами гостей [19, с. 6].

Розвиток системи якості неможливий без її персоналізації – гостьовий досвід нині все частіше вимагає врахування індивідуальних сценаріїв і попереднього досвіду взаємодії. У випадку з рестораном «На Нетечінській» варто запровадити модуль персоналізованої взаємодії в рамках програми лояльності, яка, починаючи з осені 2025 року, може базуватися на QR-ідентифікації постійного гостя. Вибудова таких відносин має передбачати не лише нагородження бонусами, а й врахування минулих замовлень, фіксацію алергенів, привітань у дні народження та пріоритетного обслуговування. Персоналізація також може бути досягнута завдяки впровадженню клієнтських сегментів у маркетинговій аналітиці: поділ на lunch-посетителів, вечірніх візитерів, корпоративних клієнтів і туристичний сегмент. Для кожної з цих груп можливе створення окремих сценаріїв обслуговування, у межах яких стандарти якості не будуть абстрактними, а закріпленими у внутрішньому документі SOP – Standard Operating Procedure – для офіціантів і кухарів. Такий документ може бути впроваджений у першому кварталі 2026 року, з поетапним навчанням персоналу через симуляційні сесії, що моделюють реальні кейси обслуговування

(див додаток В)

Формування довгострокового управлінського ефекту в системі якості передбачає закріплення внутрішньої культури орієнтації на процес, а не лише на результат. Це означає, що всі етапи взаємодії з гостем – від входу до оплати – мають бути структурованими в єдину послідовність, яку працівники сприймають не як набір розрізнених дій, а як синхронізований сценарій сервісної поведінки. Задля цього доцільно впровадити методологію Continuous Improvement через цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act – з фіксованими сесіями перегляду практик кожні три місяці. У ресторані, який працює вже понад 10 років, надзвичайно часто формуються патерни автоматизованої поведінки, що втрачають чутливість до змін у сервісних нормах. Саме тому в рамках розвитку системи якості доречно запровадити так звану функціональну інспекцію – не покарання, а структурну зворотну перевірку ключових елементів обслуговування: часу вітання, послідовності рекомендацій, реакції на нестандартні запити. Інструментально це може бути реалізовано через mystery guest-моніторинг, за участі незалежних консультантів або постійних гостей з попереднім залученням до фокус-груп [39, с. 16].

У межах стратегії стійкості системи якості особливого значення набуває енергетична ефективність і дотримання екологічних принципів, що все частіше розглядаються споживачами як складник загального враження від закладу. Ресторан «На Нетечінській» має запланувати перехід на індукційні плити й локалізовану вентиляцію до 2027 року, що дозволить зменшити споживання електроенергії на 18–22% порівняно з 2023 роком. Крім того, впровадження сортування органічних і неорганічних відходів, а також співпраця з локальними фермерськими господарствами щодо утилізації харчових залишків у кормові потреби, дає можливість не лише зменшити екологічне навантаження, а й створити публічну репутацію відповідального бізнесу. Цей вектор варто підкріпити комунікаційно – через візуалізацію «зелених» елементів на упаковках take-away, стендах у залі й публікаціях у соціальних мережах, зокрема в Instagram і ТікТок, які є найбільш активними каналами залучення аудиторії 25–35 років.

Фінансування довготривалого оновлення системи якості потребує чіткого

бюджетного планування. Уже на 2025–2026 роки доцільно передбачити формування спеціального інвестиційного резерву в розмірі не менше 8% від загального річного обороту, що дозволить поступово оновлювати технічну базу, запроваджувати нові програми навчання персоналу та фінансувати незалежний аудит обслуговування. Доцільно також розглянути можливість залучення грантових коштів через програми підтримки сталого розвитку бізнесу, зокрема ініціативи від ЄБРР або USAID, які передбачають співфінансування енергоефективних рішень у сфері гостинності. Формування довгострокових механізмів моніторингу має супроводжуватись побудовою дашбордів, які в реальному часі відображатимуть ключові показники – середній чек, тривалість перебування, кількість повторних візитів і Net Promoter Score. Це дозволить не лише бачити оперативну картину, а й вчасно виявляти тренди, які потребують адаптації управлінських рішень [37, с. 8].

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз системи управління якістю в закладі ресторанного господарства «На Нетечінській» дозволив зробити комплексні узагальнення, які базуються на порівнянні теоретичних моделей забезпечення якості з реальною практикою підприємства. У першому розділі було розкрито, що система управління якістю в індустрії гостинності є багаторівневою сукупністю організаційних, процесуальних і нормативно-метрологічних механізмів, які спрямовані на забезпечення стабільного рівня послуг відповідно до очікувань споживачів. У сфері ресторанного господарства такі системи включають використання міжнародних стандартів ISO серії 9000, елементів HACCP для безпеки харчування, а також цифрових інструментів контролю сервісу. Методи контролю якості поділяються на формалізовані (опитування, анкетування, таємний клієнт) і неформалізовані (аналіз відгуків, моніторинг поведінки персоналу). У технічному вимірі система якості у ресторані повинна мати структуровану документацію, аудит виконання сервісних операцій, регламент дій у випадках відхилень та механізми коригування процесів обслуговування.

Практична оцінка діяльності ресторану «На Нетечінській» продемонструвала, що заклад має стабільну концепцію, орієнтовану на сучасну українську кухню з використанням локальних продуктів. Персонал нараховує 24 особи, з них 8 осіб - обслуговуючий зал, 10 - кухня, 3 - адміністрація, 3 - допоміжний персонал. За даними за 2023 рік, середній щомісячний потік клієнтів становив 1450 осіб, а середній чек - 318 грн. Аналіз відгуків у Google Maps, TripAdvisor та Facebook свідчить, що 63% гостей позитивно оцінюють атмосферу, 58% - роботу персоналу, а лише 42% - час очікування страв. За результатами внутрішнього анкетування (n=100), 31% респондентів висловили побажання щодо покращення чистоти в залі, 27% - щодо швидкості обслуговування, 19% - скаржилися на неактуальність меню. Ці дані підтверджуються й зовнішнім аудитом, який виявив порушення стандарту температурної обробки продуктів у 8 випадках із 36 перевірених, а також нестабільність дотримання норм обслуговування у вечірній час. У соціальних

мережах найбільш повторюваними скаргами були пов'язані з довгим очікуванням (12 згадок за останні 3 місяці) та неухважністю офіціантів (8 згадок). Таким чином, існуюча система якості має переважно фрагментарний характер і не охоплює всі ланки сервісу.

Виявлені недоліки, серед яких варто виокремити відсутність стандартизованих чек-листів щоденного контролю, нестабільність у поведінці персоналу, відсутність системної роботи з поверненням клієнтів і брак CRM-модулів, свідчать про необхідність впровадження комплексної стратегії вдосконалення. У короткостроковій перспективі рекомендовано впровадити автоматизовану систему приймання замовлень з виведенням таймерів на кожне замовлення (для мінімізації затримок), розробити чек-листи контролю санітарного стану з трьома фіксаціями протягом зміни (о 10:00, 14:00 та 18:00), а також запровадити базові модулі CRM (збір email, сегментація за частотою відвідувань, оцінка LTV клієнта).

Запропоновані заходи дадуть змогу знизити кількість негативних відгуків на 35% протягом першого кварталу після впровадження та підвищити NPS-рейтинг із поточних 6,4 до щонайменше 7,2. Для середньострокового періоду рекомендовано впровадження сертифікованої системи HACCP з відповідними інструкціями, картами контролю критичних точок (ССР), датчиками температури на кожній стадії зберігання та обробки продуктів. На момент аудиту жоден із 5 холодильних відсіків не мав цифрового моніторингу температури, що підвищує ризики для споживача. У довгостроковій перспективі доцільним є повноцінне впровадження ISO 9001:2015 з підготовкою персоналу через модулі внутрішнього навчання, впровадження системи КРІ та регулярного внутрішнього аудиту. В результаті буде сформовано цілісну систему управління якістю, що базуватиметься на сучасних інструментах цифрового аналізу та стандартах безпеки.

## 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](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2019%205.pdf). (дата звернення: 28.04.2025)
3. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/antoshkova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm). (дата звернення: 28.04.2025)
4. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. Київ. 2016. 7 с.
5. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств ресторанної індустрії. Львів. 2017. 138 с.
6. 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](http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf). (дата звернення: 28.04.2025)
7. Безродна С.М. Управління якістю. Чернівці. 2017. 174 с.
8. Бошнікова Н.Д. Управління якістю послуг в підприємствах ресторанного господарства. Харків. 2023. 100 с.
9. Виноградська А. В. Стратегія готельно ресторанного бізнесу в Україні. Київ. 2016. 25 с.
10. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно ресторанного господарства. Сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 13. Ч. 1. С. 55–60.
11. 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](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/13.pdf). (дата звернення: 28.04.2025)
12. Гринько Т. В. Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. Економіка розвитку. 2017. № 3(83). С. 59–66.

13. Давидова О. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків. 2018. 487 с.
14. Дишкантюк О. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. Київ. 2016. 25 с.
15. Дослідження онлайн-попиту на доставку продуктів та готової їжі. URL: <http://surl.li/nukwf>. (дата звернення: 28.04.2025)
16. ДСТУ ISO 14001:2015. Система екологічного управління. Вимоги на настанови щодо застосування. URL: <http://surl.li/bfblu>. (дата звернення: 28.04.2025)
17. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <http://surl.li/niwed>. (дата звернення: 28.04.2025)
18. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. URL: <http://surl.li/nmfsn>. (дата звернення: 28.04.2025)
19. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. URL: <http://surl.li/nmfrv>. (дата звернення: 28.04.2025)
20. ДСТУ OHSAS 18001:2010. Система управління гігієною та безпекою праці. Вимоги. URL: <http://surl.li/nmhim>. (дата звернення: 28.04.2025)
21. Дубодєлова А. В. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельно ресторанного підприємства. Львів. 2018. 113 с.
22. Журнал Ресторатор. URL: <http://surl.li/nshex>. (дата звернення: 28.04.2025)
23. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Ужгород. 2016. С. 82–85.
14. Івашина Л.Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 597–599.
25. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2(74). С. 70–76.
26. Коваленко Л. Нагернюк Д. Непочатенко В. Сутність та специфіка

ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://surl.li/gquvп>. (дата звернення: 28.04.2025)

27. 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>. (дата звернення: 28.04.2025)

28. Колективні засоби розміщування 2011–2019. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2025).

29. Кривоберець М. Інструменти підвищення якості туристичних послуг. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://surl.li/nshep>. (дата звернення: 28.04.2025)

30. 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.

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

32. Лисюк Т.В. Інновації у забезпеченні сталого розвитку рестораних підприємств в Україні. Лисюк Т.В. Терещук О.С. Східна Європа. Економіка бізнес та управління. 2016. № 2.

33. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у ресторанному готельному господарстві та туризмі. Карпатський край. Наукові студії з історії культури туризму. 2016. № 1(8). С. 141–149.

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

35. Мельник І. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 4. С. 155–161.

36. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. URL: <http://surl.li/noddh>. (дата звернення: 28.04.2025)

37. Методика SERVQUAL. URL: <https://www.nikareklama.com.ua/>. (дата

звернення: 28.04.2025)

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

39. Онуфрієвич Д. Р. Куклін О. В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг. Київ. 2016. С. 126–131.

40. Онуфрієвич Д.Р. Куклін О.В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг. Наукові розробки молоді на сучасному етапі. Київ. 2016. С. 126–131.

41. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/>. (дата звернення: 28.04.2025)

42. Організація послуг харчування. URL: [http://generation.at.ua/load/knigi/organizacija\\_poslu](http://generation.at.ua/load/knigi/organizacija_poslu). (дата звернення: 28.04.2025)

43. П'ятницька Г. Управління підприємством в епоху глобалізму. Київ. 2016. 568 с.

44. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <http://surl.li/nlwlm>. (дата звернення: 28.04.2025)

# ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Фінансова модель ресторану: доходи, витрати, маржинальність і кадрова стабільність (І півріччя 2025 року)

Показник	Значення / Дані	% від загального обсягу	Коментар / Характеристика	Тенденція / Динаміка
Середньомісячна виручка	983 000 грн	100%	Основна виручка забезпечується стабільною відвідуваністю	Пікове зростання — до 1,2 млн грн
Основні страви	580 000 грн	59%	Базовий продуктовий напрям	Стабільний попит
Алкогольна карта	206 000 грн	21%	Найвища маржа — до 74%	Сезонне зростання
Десерти	108 000 грн	11%	Висока рентабельність при невеликих обсягах	Стабільний внесок
Додаткові сервіси	59 000 грн	6%	Кейтеринг, дегустації — джерело додаткового прибутку	Подієва активність
Подарункові сертифікати	49 000 грн	5%	Стимуляція повторних візитів	Активізуються в періоди свят
Витрати на сировину	312 000–328 000 грн	33–34%	Відповідає стандартам гастроефективності	Контрольоване коливання
Операційний прибуток	215 000–226 000 грн	22–23%	Висока маржинальність, особливо в пікові місяці	Тенденція до зростання

Таблиця Б.1 – Аналіз клієнтського зворотного зв'язку

Параметр	Дані / Вимірювання	Частка / Значення	Інтерпретація	Зміни, впроваджені на основі фідбеку
Загальна кількість відгуків	1242 записи	—	Висока аналітична база	Використано для корекції стратегії взаємодії
Цифрові відгуки	Google, TripAdvisor, Instagram	812 (65,3%)	Наймасовіший канал зворотного зв'язку	Моніторинг соцмереж + тегів бренду
Анкетування через QR-код	Опитування в залі	276 (22,2%)	Дає зріз реакцій безпосередньо після візиту	Оптимізація візуального розміщення QR- кодів
Глибинні інтерв'ю	Персоналізовані опитування	154 (12,4%)	Найякісніші відомості про очікування і враження	Аналіз патернів лояльності, уточнення pain points
Оцінка за шкалою NPS	Net Promoter Score	62 (високий рівень для середнього преміуму)	Сталі позитивні наміри до рекомендації	Постійне коригування сервісного стандарту
Структура позитивних згадок	Якість страв, атмосфера, сервіс	43%, 28%, 18% відповідно	Ядро позитивного брендового сприйняття	Підсилення візуального супроводу та фотозон
Структура негативних згадок	Час очікування, меню, шум	4,3%, 2,6%, 1,1%	Вторинні, але кориговані фактори задоволеності	Оновлено сценарій обслуговування, адаптовано меню
Впроваджене рішення з меню	Дитячий розділ — 3 позиції	Введено в березні	Реакція на зворотній зв'язок постійних клієнтів	Пюре з індики, рисовий суп, морквяно- яблучні кекси

Таблиця В.1 – Персоналізація системи якості обслуговування в ресторані «На Нетечінській»: структура, інструменти, впровадження

Сфера персоналізації	Інструмент реалізації	Очікуваний результат	Цільова група	Етап впровадження	Операційна форма
Ідентифікація постійного гостя	QR-код у програмі лояльності	Впізнання клієнта, індивідуальний облік	Усі повторні відвідувачі	Осінь 2025	Мобільна реєстрація та сканування
Врахування попереднього досвіду	Збереження історії замовлень	Релевантні рекомендації, уникнення повторів	Lunch-гості, вечірні клієнти	Паралельно з запуском лояльності	Інтеграція з POS-системою
Алергенна безпека	Позначення алергенів у профілі	Запобігання ризикам для здоров'я	Люди з харчовою чутливістю	Осінь-зима 2025	Прив'язка до гостьового запису
Подієва персоналізація	Автоматичне вітання у дні народження	Емоційна лояльність, зростання NPS	Постійні клієнти з активним профілем	Зима 2025	SMS, email або усне привітання
Сегментація гостей	Маркетингова класифікація (тип часу візиту)	Створення адаптивних сценаріїв обслуговування	Lunch-клієнти, вечірні, корпоративні, туристи	Грудень 2025 – січень 2026	CRM-аналітика + сценарні матриці
Обслуговування за сценарієм	SOP з описом дій для офіціанта й кухаря	Уніфікація якості відповідно до типу гостя	Усі працівники сервісу	Перший квартал 2026	Документований стандарт SOP
Навчання персоналу	Симуляційні сесії з кейсами	Підвищення впевненості в комунікації з гостем	Офіціанти, адміністратори, кухня	Початок 2026	Тренінги з моделювання ситуацій