МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41- гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
АНДРІЄВСЬКИЙ Ігор Олегович

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Діана НАГЕРНЮК

Умань – 2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Освітній рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
_____ Діана НАГЕРНЮК
«_____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти АНДРІЄВСЬКОМУ Ігорю Олеговичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організація системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань
керівник роботи Діана НАГЕРНЮК к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти
від «_____» 202___ року №_____
2. Строк подання здобувачем роботи _____
3. Вихідні дані до роботи
Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та аналітичні матеріали, фахові публікації, ресурси мережі Інтернет, внутрішня документація кафе «Подорож», а також результати власних досліджень автора.
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЮ
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1 рисунок, 9 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи		
2	Одержання індивідуального завдання		
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4	Підготовка до виконання роботи		
5	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка		
6	Написання розділів роботи		
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника		
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9	Одержання відгуку керівника		
10	Одержання рецензії рецензента		
11	Допуск до захисту завідувача кафедрою		
12	Захист роботи		

Здобувач вищої освіти _____ **Ігор АНДРІЄВСЬКИЙ**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Діана НАГЕРНЮК**
(підпис)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Об'єктом дослідження є система управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань та оцінювання ефективності їх упровадження.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства. Розкрито сутність поняття якості обслуговування, визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, проаналізовано сучасні підходи до управління якістю та методи оцінювання рівня сервісу.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності кафе «Подорож» та оцінено стан організації обслуговування споживачів. Проведено дослідження особливостей функціонування закладу, здійснено SWOT-аналіз, визначено сильні та слабкі сторони системи обслуговування, виявлено проблемні аспекти управління якістю сервісу.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож». Обґрунтовано доцільність упровадження стандартів обслуговування, системи внутрішнього контролю якості, механізмів зворотного зв'язку зі споживачами, удосконалення підготовки персоналу та розвитку персоналізованого сервісу. Проведено прогнозну оцінку організаційної, сервісної та економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: якість обслуговування, управління якістю, ресторанне господарство, кафе, сервіс, клієнтоорієнтованість, стандарти обслуговування, конкурентоспроможність, задоволеність споживачів.

SUMMARY

The paper examines the theoretical foundations of service quality management in restaurant establishments and identifies the role of service quality in ensuring competitiveness. An analysis of the activities of the café "Podorozh" was conducted, the customer service system was assessed, and a SWOT analysis was carried out. The main strengths, weaknesses, and areas for improvement in service quality management were identified.

Measures aimed at improving the service quality management system were proposed, including the implementation of service standards, quality control mechanisms, customer feedback tools, staff training, and personalized service. The effectiveness of the proposed measures was substantiated.

Keywords: service quality, quality management, restaurant industry, hospitality, competitiveness, service standards, café "Podorozh".

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГОТЕЛЮ

1.1. Теоретичні засади якості обслуговування в закладах ресторанного господарства 8

1.2. Система управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства 13

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

2.1. Загальна характеристика кафе «Подорож» м. Умань» 30

2.2. Оцінка якості обслуговування та перспективи розвитку послуг кафе «Подорож» 37

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» 54

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» 61

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку сфери ресторанного господарства якість обслуговування виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування позитивного іміджу закладу та досягнення високого рівня задоволеності споживачів. Посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг, зростання вимог клієнтів до сервісу та необхідність адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до управління якістю обслуговування.

Особливого значення набуває формування ефективної системи управління якістю обслуговування, яка забезпечує стабільність сервісних процесів, підвищення професійної компетентності персоналу, своєчасне реагування на потреби споживачів та безперервне вдосконалення діяльності закладу. Від рівня організації обслуговування значною мірою залежать лояльність клієнтів, частота повторних відвідувань, фінансові результати діяльності та перспективи подальшого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування у сфері гостинності знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження проблем управління якістю здійснили Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, які заклали теоретичні основи сучасних систем управління якістю.

Питання організації обслуговування та підвищення якості послуг у закладах ресторанного господарства висвітлено в роботах таких українських учених, як Н. П’ятницька, В. Архіпов, І. Мініч, Т. Капліна, Л. Мальська, М. Мальський, О. Шаповалова та інших. У наукових працях зазначених авторів розглядаються особливості організації ресторанного господарства, методи оцінювання якості послуг, питання клієнтоорієнтованості та шляхи

підвищення ефективності функціонування підприємств сфери гостинності. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення системи управління якістю обслуговування в окремих закладах ресторанного господарства потребують подальшого вивчення з урахуванням специфіки їх діяльності, регіональних особливостей та сучасних тенденцій розвитку ринку послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління якістю обслуговування та розроблення заходів щодо вдосконалення організації системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання:*

- дослідити теоретичні основи управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства.
- розглянути чинники та методи оцінювання якості обслуговування в підприємствах сфери гостинності.
- здійснити організаційно-економічну характеристику кафе «Подорож» та проаналізувати особливості його діяльності.
- провести оцінювання системи управління якістю обслуговування та визначити проблемні аспекти сервісної діяльності кафе «Подорож».
- розробити комплекс заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож».
- здійснити оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства, зокрема в кафе «Подорож».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення організації системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для вивчення

теоретичних засад управління якістю обслуговування застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукової літератури. Під час дослідження діяльності кафе «Подорож» використано методи порівняльного аналізу, спостереження, анкетування та SWOT-аналізу. Для оцінювання ефективності запропонованих заходів застосовано економіко-статистичні методи, метод прогнозування, табличний метод представлення даних, а також методи логічного узагальнення та графічної інтерпретації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління якістю та ресторанного господарства, статистичні матеріали, навчальна та спеціалізована література, наукові статті, матеріали мережі Інтернет, внутрішня документація кафе «Подорож», а також результати власних досліджень і спостережень автора.

Апробація матеріалів роботи. Результати проведеного дослідження та основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію під час участі у Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії», що відбулася 27 травня 2026 року в м. Умань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Теоретичні засади якості обслуговування в закладах ресторанного господарства

В умовах динамічного розвитку ресторанного бізнесу та посилення конкуренції між закладами ресторанного господарства особливого значення набуває проблема забезпечення високого рівня якості обслуговування споживачів. Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується високою насиченістю пропозиції, що спонукає підприємства шукати нові інструменти залучення та утримання клієнтів. За таких умов якість обслуговування перетворюється на один із ключових факторів формування конкурентних переваг, забезпечення прибутковості підприємства та його довгострокового розвитку.

Сучасний споживач оцінює заклад ресторанного господарства не лише за смаковими характеристиками страв, але й за рівнем сервісу, професійністю персоналу, швидкістю обслуговування, комфортністю середовища та загальними враженнями від відвідування закладу. Саме тому якість обслуговування розглядається як комплексна категорія, яка охоплює всі етапи взаємодії гостя із закладом – від моменту отримання інформації про ресторан до завершення обслуговування та формування подальшої лояльності клієнта.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «якість обслуговування». Це пояснюється багатогранністю даної категорії та складністю її оцінювання. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000, якість визначається як сукупність характеристик об'єкта, що забезпечують його здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів. У сфері ресторанного господарства дана дефініція набуває особливого значення, оскільки результат діяльності підприємства оцінюється

не лише через якість готової продукції, але й через якість процесу обслуговування, який супроводжує споживання ресторанної послуги.

Вагомий внесок у розвиток теорії якості послуг зробили зарубіжні науковці. Так, Ф. Котлер розглядає якість обслуговування як ступінь відповідності отриманого результату очікуванням споживача. Науковець підкреслює, що задоволеність клієнта формується в результаті порівняння очікуваного та фактично отриманого рівня сервісу. Якщо фактичний рівень обслуговування перевищує очікування споживача, формується високий рівень задоволеності та лояльності до підприємства.

Значного поширення в дослідженнях якості послуг набула концепція SERVQUAL, розроблена А. Парасураманом, В. Зейтгамл та Л. Беррі. Відповідно до цієї концепції якість обслуговування визначається як результат порівняння очікувань клієнта та його фактичного сприйняття отриманої послуги. Автори виділяють п’ять ключових параметрів оцінювання якості сервісу: надійність, чуйність персоналу, впевненість, емпатію та матеріальні елементи обслуговування. Саме відповідність між очікуваним і фактичним рівнем сервісу формує загальну оцінку якості послуг підприємства.

Дж. Джуран розглядає якість як придатність продукції або послуги до використання та здатність задовольняти потреби споживача. У контексті ресторанного господарства це означає не лише забезпечення високої якості страв, але й створення комфортних умов перебування гостей, підтримання високого рівня сервісу та формування позитивних емоцій від споживання послуг.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження проблематики якості обслуговування здійснили М. Бойко, Н. Кудла, О. Момот, Т. Сокол, М. Шаповалова та інші дослідники. У їхніх працях якість обслуговування розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, яка поєднує організаційні, технологічні, економічні, соціальні та психологічні аспекти надання послуг.

З метою систематизації існуючих наукових підходів до трактування сутності якості обслуговування доцільно узагальнити найбільш поширені визначення, запропоновані вітчизняними та зарубіжними дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «якість обслуговування» в ресторанному бізнесі

Автор (джерело)	Сутність визначення
ISO 9000	Якість – сукупність характеристик об'єкта, що забезпечують здатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів.
Ф. Котлер	Якість послуг визначається ступенем відповідності отриманого результату очікуванням споживача.
А. Парасураман, В. Зейтгамл, Л. Беррі	Якість обслуговування є результатом порівняння очікувань клієнта та фактичного сприйняття отриманої послуги.
М. Арбузова	Якість послуги складається з базової, очікуваної та бажаної якості, які формують загальне сприйняття послуги споживачем.
С. Павлова	Якість обслуговування ресторану охоплює організаційні, економічні, соціальні та емоційні характеристики процесу надання послуг.
Авторське узагальнення	Якість обслуговування в закладах ресторанного господарства – це комплексна характеристика процесу надання ресторанних послуг, яка відображає рівень відповідності сервісу потребам та очікуванням споживачів і формується під впливом кадрових, організаційних, технологічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних чинників.

Джерело: власні дослідження.

Дані таблиці 1.1. свідчать про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «якість обслуговування». Водночас більшість науковців сходяться на думці, що якість сервісу є багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом як об’єктивних характеристик процесу надання послуг, так і суб’єктивного сприйняття споживачами отриманого результату. Отже, якість обслуговування доцільно розглядати як комплексну характеристику діяльності закладу ресторанного господарства, що визначає рівень задоволеності клієнтів та ефективність функціонування підприємства.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що якість обслуговування в закладах ресторанного господарства являє собою комплексну характеристику процесу надання ресторанних послуг, яка

відображає рівень відповідності результатів обслуговування потребам, очікуванням та вимогам споживачів і формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових.

Першою та найбільш значущою складовою є кадрова складова. У науковій літературі саме людський фактор найчастіше розглядається як визначальний елемент якості обслуговування. Це пояснюється тим, що ресторанна послуга є невіддільною від особи, яка її надає. Професійна компетентність персоналу, рівень освіти, практичний досвід, культура спілкування, етика поведінки, охайність зовнішнього вигляду та здатність до ефективної комунікації безпосередньо впливають на враження споживача. Особливого значення набуває емоційний інтелект працівників, який дозволяє враховувати індивідуальні особливості гостей, оперативно реагувати на їхні потреби та створювати атмосферу гостинності. Саме тому сучасні заклади ресторанного господарства значну увагу приділяють підготовці персоналу, розвитку сервісної культури та формуванню клієнтоорієнтованого підходу.

Наступною складовою є організаційно-технологічна складова, яка визначає ефективність процесу обслуговування. Вона охоплює стандарти сервісу, порядок взаємодії між структурними підрозділами, швидкість прийняття та виконання замовлень, організацію робочих процесів і впровадження сучасних технологій. На думку багатьох дослідників, саме стандартизація обслуговування є основою забезпечення стабільної якості послуг. Чітко регламентовані процедури дозволяють мінімізувати помилки персоналу, скоротити час очікування гостей та забезпечити однаково високий рівень сервісу незалежно від зміни працівників або завантаженості закладу.

Не менш важливою є матеріально-технічна складова. Вона включає сукупність матеріальних ресурсів, що забезпечують процес надання послуг. До її елементів належать рівень оснащення закладу сучасним обладнанням, меблями, технічними засобами, системами автоматизації, а також дизайн інтер'єру, освітлення, музичний супровід, чистота та санітарно-гігієнічний стан приміщень. Згідно з моделлю SERVQUAL, матеріальні елементи є одним

із ключових критеріїв оцінювання якості послуг, оскільки саме вони формують перше враження клієнта про заклад.

Особливе місце посідає продуктова складова якості обслуговування. Вона охоплює характеристики ресторанної продукції, які безпосередньо впливають на задоволення потреб споживачів. До таких характеристик належать якість сировини, дотримання технології приготування, смакові властивості страв, різноманітність меню, безпечність харчової продукції, естетичність оформлення та подачі страв. У сучасних умовах зростає значення інноваційності ресторанної продукції, врахування гастрономічних трендів та впровадження концепцій здорового харчування.

Важливою складовою виступає соціально-психологічна складова, яка пов'язана із формуванням позитивного емоційного досвіду споживача. Дослідження Норіакі Кано доводять, що задоволення клієнтів визначається не лише функціональними характеристиками послуги, а й рівнем психологічного, естетичного, інформаційного та емоційного комфорту. Відвідувачі ресторану очікують не тільки якісного харчування, а й приємної атмосфери, уважного ставлення, доброзичливості персоналу та відчуття власної значущості. Саме позитивні емоції формують прихильність клієнтів до закладу та стимулюють повторні візити.

У сучасних умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває інформаційно-комунікаційна складова. Вона включає систему інформування споживачів про послуги закладу, ведення сторінок у соціальних мережах, онлайн-комунікацію з клієнтами, управління відгуками та використання CRM-систем. Ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства та забезпечує можливість оперативного реагування на зміну споживчих потреб.

Усі зазначені складові функціонують не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку між собою. Недостатній рівень розвитку хоча б однієї з них може негативно вплинути на загальне сприйняття якості обслуговування. Наприклад, високоякісна продукція не зможе компенсувати низький рівень

сервісу, так само як професійний персонал не здатний повністю усунути негативний вплив незадовільного матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, якість обслуговування в закладах ресторанного господарства є багаторівневою та комплексною категорією, що формується під впливом кадрових, організаційно-технологічних, матеріально-технічних, продуктових, соціально-психологічних та інформаційно-комунікаційних чинників. Ефективне управління зазначеними складовими забезпечує високий рівень задоволеності споживачів, формування позитивного іміджу підприємства, підвищення конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку закладу ресторанного господарства.

1.2. Система управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства

Останніми роками в діяльності закладів ресторанного господарства спостерігається суттєва трансформація підходів до обслуговування споживачів. Якщо раніше основна увага зосереджувалася переважно на формуванні широкого асортименту страв та забезпеченні належного рівня їх якості, то сьогодні пріоритетного значення набуває формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами. У зв’язку з цим ресторанна послуга розглядається не лише як сукупність матеріальних і нематеріальних компонентів, а як комплексне споживче враження, що поєднує якість продукції, рівень сервісу, емоційне сприйняття та загальний досвід взаємодії гостя із закладом. Сучасні споживачі очікують не лише отримання якісного продукту за прийнятною ціною, а й позитивних емоцій, індивідуального підходу та сервісу, який здатний перевищити їхні очікування. У зв’язку з цим заклади ресторанного господарства повинні постійно аналізувати потреби цільової аудиторії, удосконалювати окремі етапи процесу обслуговування та розвивати ті елементи сервісу, які створюють додаткову цінність ресторанного продукту в очах споживача.

Управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства є складним багаторівневим процесом, що охоплює організаційний, економічний, технологічний та соціальний напрями функціонування підприємства. У науковій літературі управління якістю ресторанних послуг визначається як система взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на формування, забезпечення та постійне вдосконалення якості ресторанного продукту відповідно до потреб і очікувань споживачів [1]. При цьому ресторанний продукт розглядається як комплексна категорія, що поєднує процес організації харчування, створення комфортних умов для відпочинку та надання комплексу додаткових послуг [2].

Слід зазначити, що забезпечення високого рівня якості ресторанного продукту потребує постійного контролю всіх елементів діяльності підприємства. До таких елементів належать виробничі процеси, операції з обслуговування гостей, внутрішні комунікації, управлінські рішення, кадрова політика, маркетингова діяльність та міжособистісні взаємовідносини персоналу і споживачів. Особливістю ресторанного бізнесу є те, що якість послуг формується безпосередньо в момент їх надання, тому будь-які відхилення від установлених вимог потребують оперативного виявлення та коригування відповідно до змін потреб і очікувань клієнтів.

Ефективним інструментом регулювання та підтримання стабільного рівня якості послуг виступає стандартизація. Саме стандартизація забезпечує впорядкованість процесів обслуговування, створює єдині вимоги до виконання виробничих і сервісних операцій та сприяє формуванню стабільного рівня якості незалежно від зовнішніх чи внутрішніх факторів впливу. З огляду на це досягнення високих показників якості ресторанного продукту можливе лише за умови розроблення, документування, впровадження та неухильного дотримання системи внутрішніх стандартів обслуговування, адаптованих до концепції конкретного закладу ресторанного господарства.

Важливо підкреслити, що управління якістю займає визначальне місце ще на етапі розроблення концепції ресторанного підприємства. Поряд із

політикою управління витратами, маркетинговою стратегією та організацією виробничої діяльності система управління якістю значною мірою визначає ефективність функціонування закладу, його конкурентоспроможність та перспективи розвитку. Саме тому в основу системи управління якістю покладено фундаментальні принципи управління якістю, визначені положеннями ДСТУ ISO 9000:2015 [7].

Першим принципом є орієнтація на споживача, відповідно до якого діяльність закладу повинна бути спрямована на максимальне задоволення потреб та очікувань гостей. Саме споживачі є головними оцінювачами якості послуг, а рівень їхньої задоволеності виступає одним із ключових показників ефективності функціонування ресторанного підприємства.

Другим принципом є лідерство керівництва, яке передбачає формування чітких стратегічних цілей, місії та цінностей закладу. Керівництво повинно створювати таке внутрішнє середовище, у якому кожен працівник усвідомлює власну відповідальність за забезпечення високого рівня якості обслуговування та досягнення спільних результатів.

Важливе значення має також принцип залучення працівників, відповідно до якого всі співробітники закладу незалежно від займаної посади беруть участь у процесі створення якості. Ефективне виконання функціональних обов’язків, професійна компетентність, мотивація та відповідальність персоналу є необхідними умовами забезпечення високих стандартів сервісу.

Наступним принципом є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності ресторанного підприємства як сукупності взаємопов’язаних процесів. До таких процесів належать закупівля сировини, приготування страв, організація обслуговування гостей, надання додаткових послуг, управління персоналом та контроль якості. Управління кожним процесом дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства загалом.

Тісно пов’язаний із ним системний підхід до управління, який полягає в ідентифікації та координації взаємопов’язаних процесів як єдиної системи.

Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів закладу та сприяє досягненню стратегічних цілей у сфері якості.

Одним із ключових принципів сучасного менеджменту є постійне поліпшення, яке передбачає безперервне вдосконалення виробничих і сервісних процесів. В умовах динамічних змін споживчих потреб та посилення конкуренції здатність підприємства до постійного розвитку стає необхідною умовою його успішного функціонування.

Важливе місце посідає принцип прийняття рішень на основі фактів, який передбачає використання об'єктивної інформації, результатів моніторингу, статистичних показників, анкетування споживачів та аналізу відгуків для прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських дій та сприяє підвищенню ефективності системи управління якістю.

Останнім принципом є взаємовигідні відносини з постачальниками, що передбачають розвиток довгострокового партнерства між закладом ресторанного господарства та його постачальниками. Особливого значення цей принцип набуває в контексті впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), оскільки якість і безпечність сировини безпосередньо впливають на якість кінцевого ресторанного продукту.

Таким чином, зазначені принципи формують концептуальну основу системи управління якістю та слугують базою для розроблення внутрішніх стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Важливою складовою забезпечення високого рівня якості послуг є стандартизація. Відповідно до Закону України «Про стандартизацію» [8], стандартизація визначається як діяльність, спрямована на встановлення положень для загального та багаторазового використання щодо наявних або потенційних завдань з метою досягнення оптимального рівня впорядкованості у певній сфері діяльності. У свою чергу, стандарт розглядається як нормативний документ, прийнятий на основі консенсусу уповноваженим

органом, який установлює правила, настанови або характеристики щодо певного виду діяльності чи її результатів та спрямований на забезпечення оптимального рівня організації відповідних процесів.

У сфері ресторанного господарства стандартизація забезпечує уніфікацію виробничих і сервісних процесів, регламентує вимоги до роботи персоналу, визначає критерії оцінювання якості послуг та створює умови для стабільного функціонування підприємства. Впровадження внутрішніх стандартів обслуговування дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів, забезпечити передбачуваність результатів діяльності та створити основу для постійного вдосконалення якості ресторанного продукту. Саме тому стандартизація виступає одним із ключових інструментів управління якістю в сучасних закладах ресторанного господарства та є необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

На думку Мальської М., стандартизація являє собою цілеспрямовану діяльність, спрямовану на розроблення, впровадження та практичне застосування норм, правил, вимог і характеристик, які можуть мати як обов'язковий, так і рекомендаційний характер. Основною метою стандартизації є забезпечення належного рівня якості послуг та реалізація права споживачів на отримання продукції й послуг, що відповідають встановленим вимогам якості та безпеки за економічно обґрунтованою ціною [5, с. 227].

У сфері ресторанного господарства об'єктами стандартизації виступають ресторанні послуги, процеси їх надання, окремі операції обслуговування, а також характеристики, параметри, вимоги та правила, що регламентують діяльність закладу. Іншими словами, стандартизації підлягають усі елементи, які беруть участь у створенні та реалізації ресторанного продукту. Водночас областю стандартизації вважається сукупність взаємопов'язаних об'єктів, об'єднаних спільною сферою діяльності. Так, ресторанне господарство загалом можна розглядати як окрему область стандартизації, у межах якої

об’єктами стандартизації виступають конкретні види ресторанних послуг, технології обслуговування гостей, правила подачі страв і напоїв, вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, стандарти роботи офіціантів, адміністраторів та інших працівників закладу [5].

У межах дослідження структури внутрішніх стандартів обслуговування доцільно розглядати стандартизацію як комплексний механізм регулювання всіх складових ресторанного продукту. Зокрема, концептуальна модель внутрішніх стандартів обслуговування може охоплювати організаційну, економічну, соціальну та емоційну складові діяльності закладу ресторанного господарства. Водночас такий поділ є певною мірою умовним, оскільки значна частина об’єктів стандартизації має інтегрований характер та одночасно належить до кількох складових системи управління якістю.

Наприклад, політика закупівлі сировини, процедура вибору постачальників, критерії оцінювання їхньої надійності та якості продукції належать до організаційної складової діяльності підприємства. Разом із тим зазначені аспекти мають безпосередній вплив на економічні результати функціонування закладу та забезпечення соціальної відповідальності підприємства, оскільки визначають рівень безпечності та якості харчової продукції для споживачів. Аналогічно вимоги до зовнішнього вигляду працівників фронт-офісу, які формують емоційне сприйняття закладу гостями та впливають на загальну атмосферу сервісу, потребують належного організаційного забезпечення, системи контролю за дотриманням встановлених вимог, а також відповідного ресурсного забезпечення, зокрема наявності корпоративного одягу та засобів підтримання охайного зовнішнього вигляду персоналу.

Слід зазначити, що система стандартизації в закладах ресторанного господарства може бути представлена як одним комплексним стандартом, так і сукупністю окремих внутрішніх нормативних документів. Їх кількість, структура та рівень деталізації залежать від масштабів діяльності підприємства, організаційної структури закладу, обраної концепції

обслуговування, політики управління якістю та стратегічних цілей розвитку ресторанного бізнесу.

За твердженням Мальської М., основними завданнями стандартизації у сфері ресторанного господарства є [15, с. 229]:

– встановлення показників якості послуг харчування та обслуговування споживачів, а також визначення методів їх оцінювання та контролю;

– регламентація операційних процесів надання ресторанних послуг відповідно до сучасних технологій, інноваційних підходів та прогресивних вимог до організації сервісу;

– визначення вимог щодо забезпечення безпеки споживачів, охорони їхнього здоров'я та дотримання санітарно-гігієнічних норм;

– встановлення вимог до сертифікації послуг ресторанного господарства та підтвердження їх відповідності чинним стандартам;

– забезпечення ефективного управління якістю ресторанних послуг на всіх етапах їх створення та реалізації.

Отже, внутрішні стандарти обслуговування в закладах ресторанного господарства доцільно розглядати як систему внутрішніх нормативних документів, що містять сукупність правил, норм, вимог, регламентів, процедур та нормативів щодо виконання окремих виробничих і сервісних операцій. Такі стандарти визначають вимоги до діяльності персоналу різних категорій, регулюють порядок надання ресторанних послуг, забезпечують уніфікацію процесів обслуговування та сприяють підтриманню стабільного рівня якості ресторанного продукту. Крім того, вони виступають важливим інструментом управління якістю, забезпечують контроль за дотриманням встановлених стандартів сервісу та створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в сучасних умовах функціонування ринку ресторанних послуг.

Внутрішні стандарти обслуговування в закладах ресторанного господарства є важливим інструментом забезпечення стабільної якості ресторанного продукту та ефективного управління всіма процесами діяльності

підприємства. Залежно від специфіки закладу, його концепції та особливостей організації роботи система внутрішніх стандартів може охоплювати різні напрями функціонування підприємства та включати широкий спектр нормативних документів.

Зокрема, до структури внутрішніх стандартів обслуговування можуть належати стандарти на продукцію та послуги, стандарти на виробничі й сервісні процеси, а також стандарти щодо методів контролю якості. Стандарти на продукцію та послуги визначають вимоги до якості ресторанної продукції, умов її реалізації, способів надання послуг та критеріїв оцінювання результатів діяльності підприємства. Стандарти на процеси регламентують послідовність виконання окремих операцій, порядок взаємодії працівників між собою та зі споживачами, а також особливості організації виробничих і сервісних процедур. Окрему групу становлять стандарти контролю, які встановлюють методи оцінювання якості продукції, ефективності процесів та рівня надання послуг.

З огляду на комплексний характер ресторанної послуги, розроблення внутрішніх стандартів повинно охоплювати весь цикл створення та реалізації ресторанного продукту — від закупівлі сировини до завершення обслуговування гостя. Саме тому система внутрішніх стандартів доцільно повинна включати декілька взаємопов’язаних блоків.

Передусім важливе місце посідають стандарти сервісу, які регламентують правила взаємодії персоналу з гостями, порядок зустрічі та розміщення відвідувачів, прийняття й виконання замовлень, вирішення конфліктних ситуацій, етикет спілкування та загальні вимоги до культури обслуговування.

Не менш важливими є стандарти роботи менеджерів, які визначають функціональні обов’язки керівного персоналу, порядок контролю за якістю обслуговування, організацію роботи працівників, управління персоналом та координацію діяльності структурних підрозділів закладу.

Особливу роль відіграють стандарти роботи кухні, які регламентують технологічні процеси приготування страв, вимоги до якості сировини, дотримання рецептур, оформлення та подачі готової продукції, а також санітарно-гігієнічні вимоги до виробничих приміщень і персоналу.

Важливою складовою системи внутрішніх стандартів є стандарти закупівлі та зберігання продуктів. Вони встановлюють критерії відбору постачальників, порядок приймання сировини, умови її транспортування, зберігання та контролю якості. Дотримання цих стандартів безпосередньо впливає на безпечність харчової продукції та рівень задоволеності споживачів.

Окрему групу формують стандарти безпеки, спрямовані на забезпечення безпечних умов перебування гостей і працівників закладу, дотримання санітарних норм, протипожежних вимог, вимог охорони праці та системи управління безпечністю харчових продуктів.

Водночас наведений перелік не є вичерпним, оскільки структура внутрішніх стандартів формується індивідуально для кожного закладу ресторанного господарства. Її зміст визначається концепцією ресторану, форматом обслуговування, цільовою аудиторією, особливостями ресторанного продукту та стратегічними цілями підприємства. Відповідно, система стандартів повинна враховувати очікування гостей, специфіку діяльності закладу та особливості його конкурентного позиціонування на ринку ресторанних послуг.

Обслуговування гостей є одним із найважливіших напрямів діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства. Саме процес взаємодії персоналу зі споживачем значною мірою визначає загальне враження від закладу та рівень задоволеності отриманими послугами. Як зазначається у дослідженнях, байдужість, неуважність або низький рівень професіоналізму персоналу можуть сформувати негативне ставлення до підприємства в цілому незалежно від якості запропонованої продукції [9]. У зв’язку з цим дотримання встановлених стандартів обслуговування є необхідною умовою забезпечення

високої якості сервісу та підтримання позитивної репутації ресторанного підприємства.

Стандарти обслуговування являють собою систему чітко регламентованих правил, норм і процедур, які визначають порядок виконання кожного етапу сервісного процесу. Їх основним призначенням є забезпечення стабільно високого рівня обслуговування, формування позитивного досвіду споживачів та створення умов для виникнення довгострокових взаємовідносин між закладом і гостем. Результатом ефективного впровадження стандартів обслуговування стають позитивні відгуки клієнтів, зростання кількості повторних відвідувань, підвищення рівня лояльності споживачів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Варто зазначити, що рівень вимог до якості обслуговування безпосередньо впливає на сприйняття статусу ресторану споживачами. Чим більш деталізованими та вимогливими є внутрішні стандарти сервісу, тим вищим зазвичай є рівень ресторанного закладу. Проте стандарти повинні виконувати не лише регламентуючу функцію. Вони мають бути гнучкими, актуальними та адаптивними до змін зовнішнього середовища. Ефективна система стандартів повинна оперативно реагувати на зміну очікувань споживачів, нові вимоги щодо безпеки та комфорту гостей, сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу та зміни у сфері сервісних технологій.

У зв’язку з цим кожен заклад ресторанного господарства має формувати власну систему стандартів обслуговування, яка відображатиме його індивідуальні особливості та конкурентні переваги. Основою для їх розроблення можуть слугувати галузеві нормативні документи, міжнародні стандарти якості, кращі практики ресторанного бізнесу та типові шаблони сервісних стандартів. Проте остаточний зміст внутрішніх стандартів повинен адаптуватися до конкретних умов функціонування підприємства, враховувати концепцію закладу, його формат діяльності, характеристику цільової аудиторії, портрет типового гостя та особливості корпоративної культури колективу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концептуальна модель внутрішніх стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства та їхній взаємозв'язок із якістю ресторанного продукту

Таким чином, внутрішні стандарти обслуговування є важливим елементом системи управління якістю в закладах ресторанного господарства. Їх упровадження забезпечує уніфікацію сервісних процесів, підвищення ефективності діяльності персоналу, формування позитивного споживчого досвіду та створення передумов для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку ресторанних послуг.

Розроблення та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства повинно базуватися на сукупності науково обґрунтованих принципів, які забезпечують їхню ефективність, практичну цінність та відповідність сучасним вимогам ринку ресторанних послуг. Від якості та змістовності розроблених стандартів значною мірою

залежить рівень сервісу, конкурентоспроможність підприємства, ступінь задоволеності споживачів та стабільність функціонування закладу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Одним із ключових принципів розроблення внутрішніх стандартів обслуговування є врахування сучасного рівня розвитку науки, техніки та інноваційних технологій, а також принципів соціальної відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. У сучасних умовах ресторанний бізнес дедалі активніше впроваджує цифрові технології, автоматизовані системи управління, безконтактні способи обслуговування, інноваційні підходи до організації виробничих процесів та екологічні практики ведення господарської діяльності. Тому внутрішні стандарти повинні відображати сучасні тенденції розвитку галузі та сприяти формуванню відповідального ставлення підприємства до суспільства, споживачів і природного середовища.

Важливим принципом є забезпечення економічної доцільності та ефективності всіх технологічних і сервісних процесів. Будь-який стандарт обслуговування має не лише регламентувати порядок виконання певних операцій, але й сприяти оптимізації використання ресурсів підприємства, підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню непродуктивних витрат та зростанню економічної результативності діяльності закладу. У цьому контексті стандарти виступають не лише інструментом контролю якості, але й важливим елементом управління ефективністю ресторанного бізнесу.

Особливого значення набуває принцип відповідності внутрішніх стандартів вимогам чинного законодавства, міжнародних, національних і галузевих стандартів, а також інших нормативно-правових документів. Розроблені стандарти повинні враховувати вимоги щодо безпечності харчових продуктів, санітарно-гігієнічних норм, охорони праці, захисту прав споживачів та інших регуляторних положень. Такий підхід забезпечує не лише високу якість послуг, але й мінімізує ризики виникнення правових, фінансових та репутаційних втрат для підприємства.

Не менш важливим є принцип залучення до процесу розроблення та вдосконалення стандартів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. До внутрішніх зацікавлених сторін належать керівники, менеджери, працівники виробництва та обслуговуючого персоналу, тоді як зовнішніми стейкхолдерами виступають споживачі, постачальники, партнери та представники контролюючих органів. Урахування думок і пропозицій усіх учасників процесу дозволяє створити більш ефективну систему стандартів, яка максимально відповідає реальним умовам функціонування закладу та очікуванням клієнтів.

Суттєве значення має принцип використання сучасних інформаційних систем і цифрових технологій. Автоматизація процесів управління, використання CRM-систем, електронних баз даних, програм моніторингу якості обслуговування та інших цифрових інструментів створює передумови для більш ефективного контролю дотримання стандартів, оперативного аналізу результатів діяльності та швидкого реагування на зміни у споживчих запитах.

Однією з обов'язкових умов ефективності стандартів є їх відкритість, зрозумілість і доступність для всіх учасників процесу надання ресторанних послуг. Кожен працівник повинен чітко розуміти зміст стандартів, свої функціональні обов'язки та критерії оцінювання результатів роботи. Надмірна складність або нечіткість формулювань можуть призвести до неоднозначного трактування вимог та зниження ефективності їх практичного застосування.

Важливими принципами також виступають відповідність, раціональність і несуперечливість стандартів. Внутрішні нормативні документи повинні бути логічно узгодженими між собою, не містити взаємовиключних вимог і забезпечувати чітку регламентацію діяльності персоналу. Крім того, встановлені вимоги повинні бути реалістичними для виконання та відповідати ресурсним можливостям закладу.

Особливе місце посідає принцип можливості перевірки та контролю дотримання встановлених вимог. Будь-який стандарт повинен містити

конкретні критерії оцінювання результатів, які дозволяють здійснювати моніторинг якості виконання робіт, виявляти відхилення та своєчасно впроваджувати коригувальні заходи.

Стандартизація сервісних процесів, забезпечення стабільно високої якості обслуговування та формування конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства перебувають у тісному взаємозв'язку. У цьому контексті внутрішні стандарти обслуговування виступають важливим інструментом забезпечення високої якості ресторанного продукту, який безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг (рис. 1.1).

Водночас цей взаємозв'язок має двосторонній характер. Постійний моніторинг ринкового середовища, дослідження поведінки споживачів, аналіз змін у вподобаннях гостей та оцінювання діяльності конкурентів створюють підґрунтя для безперервного вдосконалення внутрішніх стандартів обслуговування.

У міру розвитку ресторанного бізнесу та зростання вимог споживачів якість ресторанного продукту набуває нових характеристик, стаючи більш інноваційною, індивідуалізованою, технологічною та орієнтованою на створення унікального клієнтського досвіду. Відповідно, це потребує регулярного перегляду, актуалізації та деталізації окремих положень внутрішніх стандартів обслуговування.

Завдання, які вирішуються за допомогою внутрішніх стандартів обслуговування, доцільно поділяти на стратегічні та операційні.

До стратегічних завдань належить насамперед накопичення та збереження організаційного досвіду підприємства. Внутрішні стандарти виконують функцію своєрідної бази знань, у якій фіксуються найкращі практики роботи, накопичений досвід і перевірені методики обслуговування гостей. Завдяки цьому необхідні знання залишаються в організації та можуть передаватися новим працівникам незалежно від змін кадрового складу.

Наступним стратегічним завданням є забезпечення ефективного контролю та мотивації персоналу. Наявність чітко визначених стандартів створює об'єктивні критерії оцінювання діяльності працівників, дозволяє контролювати якість виконання посадових обов'язків та формувати справедливу систему матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.

Крім того, стандарти виступають важливим інструментом донесення місії, цінностей і стратегічних цілей підприємства до працівників. Вони сприяють формуванню корпоративної культури, підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню його лояльності до закладу. У результаті це забезпечує стабільність функціонування підприємства та зменшує витрати управлінського часу на пояснення основних принципів роботи колективу.

Важливою стратегічною функцією стандартів є також формування превентивного підходу до управління якістю. Стандарти спонукають керівництво постійно аналізувати потенційні ризики обслуговування, прогнозувати можливі помилки персоналу та розробляти механізми їх попередження ще до виникнення проблемних ситуацій. Таким чином реалізується принцип випереджального управління якістю.

Серед стратегічних переваг внутрішніх стандартів слід також відзначити прискорення процесу адаптації нових працівників. Стандартизовані інструкції та алгоритми роботи дозволяють швидше інтегрувати нових співробітників у колектив, забезпечити належний рівень їхньої професійної підготовки та скоротити період входження в робочий процес.

Водночас внутрішні стандарти сприяють формуванню довіри з боку споживачів. Чітко організовані та контрольовані процеси обслуговування створюють у гостей впевненість у професіоналізмі персоналу, надійності підприємства та стабільності якості послуг.

Таким чином, внутрішні стандарти формують модель бажаної поведінки працівників і визначають еталонний рівень обслуговування гостей. Їхнє впровадження сприяє створенню комфортного середовища для споживачів,

підвищенню рівня їхньої задоволеності, професійному розвитку персоналу та забезпеченню стабільності функціонування підприємства. Саме від якості організації взаємодії з гостями значною мірою залежить формування лояльності споживачів та їхнє бажання повторно відвідувати заклад, що є одним із ключових чинників успіху ресторанного бізнесу.

Щодо операційної діяльності підприємства, внутрішні стандарти обслуговування забезпечують вирішення низки важливих практичних завдань. Передусім вони дозволяють уніфікувати процеси навчання персоналу, особливо нових працівників. Чітко визначені правила роботи та послідовність виконання операцій сприяють зменшенню кількості помилок, підвищенню професійної компетентності персоналу та підтриманню стабільно високого рівня обслуговування.

Крім того, стандарти забезпечують формування системного підходу до навчання та розвитку персоналу. Послідовна структуризація інформації дозволяє ефективніше організовувати процес підготовки працівників і підвищувати результативність освітніх заходів.

Важливою перевагою стандартизації є можливість збереження якості послуг навіть за умов високої плинності кадрів. Незалежно від кадрових змін заклад має змогу підтримувати єдиний рівень сервісу, зберігати сформовані традиції обслуговування та підтримувати позитивний імідж бренду.

Стандарти також забезпечують збереження корпоративних підходів до обслуговування та запобігають виникненню ситуацій, коли окремі працівники починають виконувати професійні обов'язки виключно на власний розсуд, що може негативно впливати на цілісність концепції закладу.

Крім того, наявність чітко визначених стандартів створює основу для проведення коригувальних тренінгів, оцінювання компетенцій працівників та вдосконалення окремих елементів сервісного процесу.

Внутрішні стандарти обслуговування повинні містити не лише технологічні інструкції щодо виконання професійних обов'язків, але й поведінкові алгоритми для різних категорій персоналу — офіціантів,

адміністраторів, працівників кухні, технічного та допоміжного персоналу. Особливу увагу доцільно приділяти регламентації дій працівників у конфліктних або нестандартних ситуаціях. Наявність таких алгоритмів підвищує впевненість персоналу у власних діях, сприяє збереженню позитивної репутації підприємства та мінімізує ризик виникнення конфліктів із гостями.

Окремого розгляду потребує емоційна складова сервісної діяльності. Навіть за умови бездоганного виконання технологічних операцій байдужість, незацікавленість або емоційна відстороненість працівника можуть суттєво знизити загальне сприйняття якості обслуговування. Наукові дослідження підтверджують, що стандартизація посадових обов'язків працівників фронт-офісу, діяльність яких значною мірою пов'язана з емоційною працею, може мати неоднозначний вплив на рівень їхнього емоційного виснаження та задоволеності роботою [10]. Зокрема, емоційна праця виступає посередником між стандартизацією робочих процесів та психологічним станом працівників.

У зв'язку з цим під час формування високих стандартів якості обслуговування необхідно враховувати не лише професійні компетенції персоналу, а й його особистісні характеристики, систему цінностей, емоційну стійкість та здатність працювати в межах сервісної концепції конкретного закладу.

Отже, процес обслуговування в закладах ресторанного господарства є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства. Навіть високоякісна ресторанна продукція не здатна повністю компенсувати недоліки в організації сервісу. Професійне обслуговування, яке ґрунтується на чітко визначених внутрішніх стандартах, являє собою складний багатокомпонентний процес, що забезпечує високу якість ресторанного продукту та ефективність діяльності закладу загалом. Саме внутрішні стандарти обслуговування становлять фундамент забезпечення високої якості послуг, формування позитивної репутації підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного прибутку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

2.1. Загальна характеристика кафе «Подорож» м. Умань

Кафе «Подорож», розташоване за адресою: м. Умань, вул. Київська, 3, є сучасним закладом ресторанного господарства, діяльність якого спрямована на надання якісних послуг харчування, організацію дозвілля населення та створення комфортних умов для відпочинку відвідувачів різних соціально-демографічних груп. Функціонування закладу здійснюється відповідно до чинного законодавства України, санітарно-гігієнічних норм, вимог щодо безпечності харчових продуктів, а також нормативно-правових актів, які регламентують організацію виробничо-технологічних процесів у сфері ресторанного господарства.

Юридично кафе «Подорож» належить до суб’єктів господарювання приватної форми власності. Обрана організаційно-правова форма забезпечує самостійність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість у формуванні виробничої та комерційної політики, оперативне реагування на зміни ринкового середовища, а також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності закладу на локальному ринку ресторанних послуг. Крім того, вона сприяє ефективній адаптації діяльності підприємства до сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності та гастрономічної культури.

Важливою перевагою кафе є його вигідне місце розташування в межах міста Умань. Розміщення на одній із центральних вулиць міста, біля автовокзалу, забезпечує зручну транспортну доступність для місцевих жителів і гостей міста. Близькість житлових масивів, торговельних об’єктів, адміністративних установ та транспортних маршрутів формує стабільний потік потенційних відвідувачів і сприяє розширенню клієнтської аудиторії. Заклад функціонує упродовж усього тижня, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів — від повсякденного харчування до

організації урочистих заходів, сімейних свят, ділових зустрічей та банкетного обслуговування.

Архітектурно-дизайнерське оформлення кафе «Подорож» характеризується гармонійним поєднанням сучасних естетичних рішень і функціональності внутрішнього простору. В інтер'єрі переважають теплі кавові та оливкові відтінки, які створюють атмосферу затишку, спокою та психологічного комфорту. Особливу увагу приділено використанню натуральних матеріалів в оздобленні приміщення, зокрема елементів із природного каменю та деревини темних порід. Дизайнерська концепція доповнюється живими декоративними рослинами, м'яким освітленням та стильними елементами декору, що формують приємне візуальне середовище для відвідувачів.

Організація внутрішнього простору передбачає наявність основного залу з окремими обідніми зонами, обладнаними комфортними диванами та функціональними столиками. Раціональне зонування приміщення дозволяє одночасно забезпечувати комфортне перебування як індивідуальних гостей, так і невеликих компаній або сімейних груп. Така організація простору сприяє ефективному використанню площі закладу та створює умови для проведення заходів різного формату без порушення загальної концепції обслуговування.

Кулінарна концепція кафе «Подорож» базується на поєднанні традицій української та європейської кухонь із сучасними тенденціями ресторанної гастрономії. Меню закладу характеризується різноманітністю асортименту страв, які готуються за класичними та авторськими рецептами із використанням якісної сировини та сучасних технологій кулінарної обробки. Такий підхід дозволяє забезпечити широкий вибір страв для відвідувачів із різними гастрономічними вподобаннями та задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Особливе місце в асортиментній політиці закладу займають фірмові страви, приготовані з дичини, які виступають своєрідною гастрономічною візитівкою кафе та формують його унікальну конкурентну перевагу.

Використання оригінальних рецептур, авторських технологій приготування та нестандартних смакових поєднань сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищує його привабливість серед відвідувачів.

Барна карта кафе представлена широким вибором напоїв, серед яких різні сорти пива, коктейлі, вина та міцні алкогольні напої. Асортимент напоїв сформований з урахуванням сучасних споживчих тенденцій та особливостей гастрономічної концепції закладу, що дозволяє гармонійно доповнювати основне меню та підвищувати рівень задоволеності гостей.

Кафе «Подорож» також активно функціонує як майданчик для проведення різноманітних святкових і корпоративних заходів. У закладі регулярно організовуються банкети, ювілеї, дні народження, сімейні урочистості та інші події. Додатковою перевагою є проведення музичних вечорів із живим виконанням, що створює особливу атмосферу гостинності та сприяє формуванню позитивного емоційного досвіду відвідувачів. Наявність відповідного технічного забезпечення та професійного персоналу дозволяє організовувати заходи на високому рівні якості та відповідно до індивідуальних побажань клієнтів.

Таким чином, кафе «Подорож» є сучасним підприємством ресторанного господарства, яке поєднує якісну гастрономічну пропозицію, комфортні умови перебування, різноманітність додаткових послуг та високий рівень обслуговування. Вигідне місце розташування, продумана концепція закладу, широкий асортимент страв і напоїв, а також орієнтація на потреби споживачів формують його позитивний імідж і забезпечують конкурентні позиції на ринку ресторанних послуг міста Умань.

Персонал кафе «Подорож» є однією з ключових складових забезпечення ефективного функціонування закладу та формування його позитивного іміджу на ринку ресторанних послуг. У закладі працює кваліфікований персонал, до складу якого входять кухарі, офіціанти, адміністратори, бармени та допоміжні працівники, діяльність яких спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування споживачів та дотримання сучасних стандартів гостинності.

Працівники характеризуються належним рівнем професійної підготовки, відповідальністю, комунікабельністю, ввічливістю та здатністю ефективно працювати в команді, що позитивно впливає на якість надання послуг і загальний рівень задоволеності гостей. Особлива увага приділяється індивідуальному підходу до відвідувачів, оперативному реагуванню на їхні побажання та створенню комфортних умов перебування, що сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищенню лояльності споживачів.

Таким чином, кафе «Подорож» є сучасним багатофункціональним підприємством ресторанного господарства, діяльність якого поєднує раціональну організацію простору, широкий асортимент кулінарної продукції, високий рівень сервісу, комфортні умови перебування та орієнтацію на потреби споживачів. Заклад є прикладом ефективної організації діяльності підприємства ресторанного господарства та дозволяє сформувати комплексне уявлення про особливості функціонування сучасного закладу сфери гостинності.

Організаційно-технологічна діяльність кафе «Подорож» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, яке регламентує функціонування підприємств ресторанного господарства, вимоги щодо безпечності харчових продуктів, організації виробничих процесів, санітарно-гігієнічних норм та стандартів обслуговування споживачів. Комплексний підхід до управління виробничою діяльністю є важливим чинником забезпечення належної якості продукції та послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу на регіональному ринку ресторанного господарства [19].

Важливим нормативним підґрунтям організації виробничої діяльності кафе є дотримання положень Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [18]. Зазначений нормативно-правовий акт визначає загальні засади функціонування харчових підприємств, встановлює вимоги щодо впровадження системи НАССР,

контролю критичних точок, забезпечення простежуваності продукції та гарантування її безпечності на всіх етапах виробничо-технологічного циклу. У кафе «Подорож» виробничі процеси організовано з урахуванням цих вимог: здійснюється контроль температурних режимів зберігання продукції, ведеться облік термінів придатності сировини, проводиться вхідний контроль якості отриманих продуктів, а також забезпечується дотримання працівниками вимог особистої гігієни та виробничої санітарії.

Особливе значення в діяльності кафе приділяється виконанню санітарно-гігієнічних вимог. У закладі суворо контролюються умови зберігання продовольчої сировини, дотримання принципів товарного сусідства, технологія миття та дезінфекції виробничого інвентарю, санітарна обробка приміщень, а також функціонування систем вентиляції та освітлення. Виробничі приміщення структуровані відповідно до технологічного призначення та включають зони первинної обробки сировини, гарячий і холодний виробничі відділи, складські приміщення, мийні відділення та ділянки для термічної обробки продукції. Така організація виробничого простору забезпечує чітке розмежування потоків сировини та готової продукції, що є необхідною умовою запобігання перехресному забрудненню та гарантування безпечності харчових продуктів.

Організація технологічних процесів у кафе «Подорож» також здійснюється відповідно до вимог ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Згідно з положеннями цього стандарту, заклад повинен забезпечувати належний асортимент продукції, відповідний рівень сервісу та комфортні умови перебування споживачів. Практична реалізація зазначених вимог передбачає здійснення повного виробничо-технологічного циклу, який охоплює закупівлю сировини, її зберігання, первинну та теплову обробку, приготування страв, їх подачу споживачам, організацію сервірування та подальше обслуговування гостей. Виконання кожного етапу здійснюється відповідно до посадових інструкцій працівників, розроблених на основі Національного класифікатора професій ДК 003:2010 [34].

Виробничо-господарська діяльність кафе ґрунтується на системі внутрішніх нормативних документів, які регламентують порядок виконання основних виробничих операцій та забезпечують ефективну організацію праці. До таких документів належать положення щодо організації виробництва, зберігання продовольчої сировини, охорони праці працівників кухні та залу, техніки безпеки, санітарної обробки інвентарю та обладнання. Виконання зазначених вимог сприяє чіткій координації роботи персоналу, підвищує ефективність виробничих процесів та забезпечує стабільне дотримання стандартів якості [34].

Важливим елементом організаційно-технологічної діяльності кафе є раціональна організація робочих місць та виробничих потоків. Відповідно до вимог системи НАССР і санітарних норм у закладі реалізовано принцип прямоточності виробництва, згідно з яким рух сировини та напівфабрикатів здійснюється в одному напрямку — від приймання до приготування та реалізації готової продукції. Робочі місця обладнані відповідно до вимог законодавства з охорони праці та техніки безпеки [17]. Передбачено окремі функціональні зони для обробки м’яса, риби, овочевої продукції, а також ділянки для сервірування та видачі готових страв. Такий підхід забезпечує ефективну організацію виробничого процесу та мінімізує ризик виникнення технологічних порушень.

Організаційно-технологічна діяльність кафе «Подорож» також здійснюється з урахуванням рекомендацій та вимог Держпродспоживслужби щодо контролю безпечності харчових продуктів, дотримання санітарно-гігієнічних норм, моніторингу роботи холодильного обладнання, систем водопостачання та вентиляції, а також забезпечення належного рівня особистої гігієни працівників. У закладі регулярно проводяться інструктажі з охорони праці, перевірка знань персоналу та внутрішній аудит виробничих процесів, що дозволяє підтримувати відповідність діяльності встановленим нормативним вимогам.

Суттєве значення має також організація процесу обслуговування відвідувачів у торговельному залі кафе. Обслуговування здійснюється відповідно до чинних Правил роботи закладів ресторанного господарства. Працівники залу дотримуються встановлених стандартів сервісу, норм професійного етикету, правил подачі страв і напоїв, вимог до сервірування столів та культури спілкування з гостями. Налагоджена система взаємодії між виробничими підрозділами та персоналом залу забезпечує оперативне виконання замовлень і сприяє скороченню часу очікування споживачів.

Загалом організаційно-технологічна діяльність кафе «Подорож» базується на комплексному управлінні всіма виробничими та сервісними процесами — від закупівлі продовольчої сировини до безпосереднього обслуговування відвідувачів. Такий підхід забезпечує високу якість кулінарної продукції, безпечність харчування, відповідність галузевим стандартам та сприяє формуванню позитивного іміджу закладу серед споживачів. Дотримання нормативно-правових вимог, внутрішніх регламентів та сучасних принципів організації ресторанного виробництва створює передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку кафе як конкурентоспроможного суб’єкта сфери гостинності [34].

Отже, організаційно-технологічна діяльність кафе «Подорож» здійснюється відповідно до чинних нормативно-правових актів та стандартів у сфері ресторанного господарства. Технологічні процеси організовані з урахуванням вимог законодавства щодо безпечності харчових продуктів, положень ДСТУ 4281:2004, санітарно-гігієнічних норм та внутрішніх регламентів закладу, що забезпечує високий рівень якості продукції та безпечності харчування. Раціональна організація виробничих процесів, впровадження принципів системи НАССР, належний рівень професійної підготовки персоналу та ефективне управління діяльністю закладу створюють необхідні умови для його стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів.

2.2. Оцінка якості обслуговування та перспективи розвитку послуг кафе «Подорож»

Ефективність функціонування кафе «Подорож» значною мірою визначається раціонально сформованою організаційною структурою управління та належним рівнем кадрового забезпечення. Саме організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності між працівниками та структурними підрозділами, сприяє координації їхньої діяльності та створює передумови для ефективного управління виробничими й сервісними процесами. Водночас персонал виступає одним із ключових ресурсів підприємства ресторанного господарства, від професійного рівня якого залежить якість обслуговування споживачів, результативність виробничої діяльності та конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанних послуг.

Кафе «Подорож» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є однією з найбільш поширених та ефективних моделей для підприємств ресторанного господарства середнього масштабу. Застосування лінійно-функціональної структури дозволяє поєднати переваги чіткої управлінської ієрархії з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів та працівників відповідно до основних напрямів діяльності закладу. Така модель управління передбачає вертикальний розподіл управлінських функцій, визначеність службових взаємозв'язків і підпорядкованості, а також концентрацію відповідальності за виконання конкретних виробничих і сервісних завдань. Використання лінійно-функціональної структури сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, забезпеченню ефективного контролю за виконанням посадових обов'язків та підтриманню стабільності виробничо-технологічних і сервісних процесів [16].

На чолі кафе «Подорож» перебуває керівник закладу (власник або уповноважена особа), який здійснює загальне управління діяльністю

підприємства та несе відповідальність за результати його функціонування. До компетенції керівника належить визначення стратегічних напрямів розвитку закладу, формування та реалізація кадрової політики, забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також контроль за дотриманням вимог чинного законодавства у сфері ресторанного господарства. Крім того, керівник координує роботу всіх структурних підрозділів кафе, здійснює контроль за якістю продукції та рівнем обслуговування споживачів, ухвалює управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності закладу, розвитку сервісу та підвищення його конкурентних переваг. Важливим напрямом його діяльності є також взаємодія з постачальниками, контролюючими органами, партнерами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його подальший розвиток [5].

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління та функціональні обов'язки персоналу кафе «Подорож»

Рівень управління	Структурний підрозділ / посада	Основні функції та обов'язки
Вищий рівень управління	Директор (власник)	Здійснює загальне керівництво діяльністю кафе; визначає стратегічні напрями розвитку закладу; забезпечує фінансове планування та контроль господарської діяльності; формує кадрову політику; координує взаємодію з постачальниками, партнерами та контролюючими органами; контролює дотримання вимог чинного законодавства, санітарно-гігієнічних норм і стандартів якості обслуговування.
Середній рівень управління	Адміністратор кафе	Організовує процес обслуговування відвідувачів; координує діяльність персоналу залу; контролює дотримання внутрішніх стандартів сервісу; вирішує конфліктні ситуації та спірні питання; здійснює контроль за якістю обслуговування гостей; забезпечує ефективну взаємодію між виробничими та сервісними підрозділами
Виробничий підрозділ	Шеф-кухар (завідувач виробництва)	Організовує та контролює виробничий процес; здійснює розроблення та оновлення меню; контролює якість готової продукції; забезпечує дотримання технологічних карт, рецептур та санітарно-гігієнічних вимог; координує роботу кухарів і допоміжного персоналу.
Виробничий підрозділ	Кухарі	Здійснюють приготування страв відповідно до технологічної документації; забезпечують належну якість та безпечність кулінарної продукції; дотримуються вимог виробничої дисципліни, санітарних

		норм і стандартів підприємства; беруть участь у підготовці нових страв та вдосконаленні асортименту.
Виробничий підрозділ	Допоміжний кухонний персонал	Виконує підготовку сировини до виробництва; забезпечує миття кухонного інвентарю та посуду; підтримує належний санітарний стан виробничих приміщень; надає допомогу кухарям під час виконання виробничих операцій.
Сервісний підрозділ	Офіціанти	Здійснюють зустріч та обслуговування гостей; приймають і передають замовлення на кухню; подають страви та напої; консультують відвідувачів щодо меню; забезпечують високий рівень культури обслуговування та формують позитивний імідж закладу.
Сервісний підрозділ	Бармени	Готують та реалізують напої відповідно до затверджених рецептур; обслуговують гостей у барній зоні; контролюють асортимент і залишки напоїв; забезпечують дотримання стандартів барного сервісу та культури обслуговування.
Допоміжні служби	Прибиральний персонал	Забезпечує підтримання чистоти та належного санітарно-гігієнічного стану торговельних, виробничих і службових приміщень; здійснює прибирання відповідно до встановлених графіків та санітарних вимог.

Джерело: власні дослідження.

Подана організаційна структура кафе «Подорож» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських, виробничих і сервісних функцій між працівниками закладу. Така модель управління сприяє ефективній координації діяльності структурних підрозділів, оперативному прийняттю управлінських рішень, раціональному використанню трудових ресурсів та підтриманню стабільно високого рівня якості обслуговування споживачів.

Безпосереднє управління виробничо-сервісними процесами в кафе «Подорож» здійснює адміністративно-управлінський персонал, до складу якого входить директор та адміністратор закладу. Адміністратор відповідає за організацію процесу обслуговування відвідувачів у торговельному залі, координацію діяльності офіціантів і барменів, контроль дотримання стандартів сервісу, оперативне вирішення конфліктних ситуацій та реагування на зауваження й побажання гостей. Одним із ключових завдань адміністратора є забезпечення високого рівня сервісної культури, підтримання позитивного

іміджу закладу та створення комфортних умов перебування для відвідувачів [1].

Центральне місце в організаційній структурі кафе «Подорож» посідає виробничий підрозділ (кухня), діяльність якого спрямована на виготовлення кулінарної продукції відповідно до затвердженого меню, технологічних карт, санітарно-гігієнічних вимог та стандартів безпечності харчових продуктів. Керівництво виробничим підрозділом здійснює шеф-кухар (завідувач виробництва), який відповідає за організацію технологічного процесу, контроль якості готових страв, оновлення асортименту меню, впровадження сучасних кулінарних технологій, а також координацію діяльності кухонного персоналу. Крім того, шеф-кухар бере активну участь у формуванні гастрономічної концепції закладу та вдосконаленні виробничих процесів відповідно до сучасних тенденцій ресторанного господарства [16].

До складу виробничого персоналу входять кухарі різних кваліфікаційних категорій, кухонні працівники та допоміжний персонал, які забезпечують безперервність технологічного процесу, своєчасне виготовлення кулінарної продукції та належне дотримання санітарно-гігієнічних норм. Раціональний розподіл функціональних обов’язків між працівниками кухні сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації виробничих ризиків, зниженню ймовірності помилок та забезпеченню стабільної якості страв.

Важливим елементом організаційної структури кафе «Подорож» є сервісний підрозділ, який здійснює безпосередню взаємодію зі споживачами та значною мірою формує загальне враження гостей про заклад. До складу цього підрозділу входять офіціанти та бармени. Офіціанти забезпечують зустріч і супровід гостей, приймання замовлень, подачу страв і напоїв, консультування відвідувачів щодо асортименту меню, а також дотримання стандартів культури обслуговування. Бармени відповідають за приготування та реалізацію напоїв, організацію барного сервісу, контроль асортименту барної продукції та підтримання високого рівня обслуговування у барній зоні.

Персонал кафе «Подорож» характеризується функціональною спеціалізацією, чітким розподілом посадових обов'язків і налагодженою взаємодією між усіма структурними підрозділами, що забезпечує ефективне функціонування закладу в цілому. Для кожної категорії працівників розроблено посадові інструкції, які регламентують їхні функціональні обов'язки, права, відповідальність та вимоги до професійної підготовки. Особлива увага приділяється дотриманню корпоративних стандартів зовнішнього вигляду персоналу, культури мовлення, комунікативної компетентності, етичних норм поведінки та принципів гостинності [2].

Таким чином, організаційна структура кафе «Подорож» забезпечує ефективну взаємодію між управлінськими, виробничими та сервісними підрозділами, сприяє раціональній організації праці, підтриманню високих стандартів обслуговування та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг міста Умань.

Кадрова політика кафе «Подорож» спрямована на забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників, розвиток ефективної командної взаємодії та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим напрямом діяльності адміністрації закладу є постійне вдосконалення професійних знань і практичних навичок персоналу, що сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів та ефективності функціонування підприємства в цілому. З цією метою працівники регулярно проходять внутрішні інструктажі, професійні навчання та тренінги з питань дотримання стандартів сервісу, санітарно-гігієнічних вимог, безпечності харчових продуктів, охорони праці та правил виробничої безпеки. Такий підхід забезпечує підвищення рівня мотивації персоналу, сприяє професійному розвитку працівників, знижує рівень плинності кадрів і створює передумови для підтримання стабільно високої якості обслуговування відвідувачів.

Упродовж останніх років діяльності кафе «Подорож» організаційна структура підприємства та чисельність персоналу залишаються відносно стабільними, що свідчить про ефективність сформованої системи управління

та раціональність розподілу функціональних обов’язків між працівниками. Стабільність кадрового складу позитивно впливає на узгодженість роботи структурних підрозділів, збереження корпоративної культури та підтримання належного рівня професійної майстерності персоналу. Водночас керівництво закладу оперативно реагує на зміни ринкової кон’юнктури, сезонні коливання попиту та рівень завантаженості підприємства шляхом оптимізації графіків роботи працівників, перерозподілу трудових ресурсів і, за необхідності, залучення додаткового персоналу в періоди підвищеної відвідуваності.

Гнучкість кадрової політики дозволяє закладу своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи безперервність виробничо-сервісних процесів та підтримання високих стандартів обслуговування незалежно від обсягів навантаження. Важливим аспектом кадрового менеджменту є також формування системи професійної відповідальності працівників, стимулювання їхньої ініціативності та залучення до процесів удосконалення діяльності закладу.

Отже, організаційна структура та кадрове забезпечення кафе «Подорож» відповідають сучасним вимогам, що висуваються до підприємств ресторанного господарства. Раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами, належний рівень професійної підготовки персоналу, ефективна система управління та орієнтація на постійне вдосконалення сервісу забезпечують стабільне функціонування виробничо-обслуговувального процесу, сприяють підвищенню якості ресторанних послуг, формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню його конкурентних позицій на ринку ресторанного господарства міста Умань.

Послуги кафе «Подорож» мають виражену сервісно-орієнтовану спрямованість, оскільки їх якість значною мірою визначається рівнем професійної компетентності персоналу, ефективністю організації процесів обслуговування та характером взаємодії з відвідувачами. Водночас важливе значення у формуванні споживчої оцінки якості послуг мають нематеріальні

складові сервісу, зокрема атмосфера закладу, комфортність перебування, емоційне сприйняття обслуговування та загальний рівень гостинності.

Обслуговування споживачів у кафе «Подорож» здійснюється офіціантами безпосередньо за столиками, що відповідає формату закладу та передбачає індивідуалізований підхід до кожного гостя. Працівники залу надають консультації щодо асортименту меню, допомагають у виборі страв і напоїв, забезпечують своєчасне приймання та виконання замовлень, а також дотримуються встановлених стандартів культури обслуговування. Особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок персоналу, ввічливості, доброзичливості та клієнтоорієнтованості, що сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню рівня задоволеності відвідувачів.

Окрім основної діяльності, пов’язаної з наданням послуг харчування, кафе «Подорож» пропонує широкий спектр додаткових сервісних послуг, які розширюють функціональні можливості закладу та підвищують його конкурентоспроможність на локальному ринку ресторанного господарства. До таких послуг належать організація та проведення банкетів, корпоративних заходів, сімейних урочистостей, ювілеїв, днів народження та інших святкових подій. Заклад забезпечує індивідуальний підхід до кожного заходу, що передбачає формування банкетного меню, організацію простору, музичний супровід та комплексне обслуговування гостей протягом усього часу проведення заходу [18].

Важливим елементом сервісної діяльності кафе є надання барних послуг, що включають приготування та реалізацію широкого асортименту напоїв. Бармени здійснюють приготування класичних і авторських коктейлів, надають консультації щодо вибору напоїв та забезпечують належний рівень барного сервісу. Наявність барної зони розширює можливості обслуговування та створює додаткові умови для відпочинку й неформального спілкування гостей.

Складовою діяльності кафе «Подорож» є також організація дозвілля відвідувачів. Заклад проводить тематичні вечори, музичні програми, святкові заходи та інші культурно-розважальні події. Використання сучасного

звукового обладнання та відповідного технічного забезпечення створює умови для реалізації різноманітних форматів заходів, що сприяє підвищенню привабливості закладу для різних категорій споживачів і зміцненню його ринкових позицій.

Кафе «Подорож» як заклад ресторанного господарства надає комплекс послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів у харчуванні, відпочинку та організації дозвілля. Формування асортименту послуг здійснюється відповідно до концепції закладу, рівня його матеріально-технічного забезпечення, кадрового потенціалу та сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності. Сукупність послуг має комплексний характер і поєднує виробничу, торговельну та сервісну складові діяльності [18].

Основною послугою кафе «Подорож» є організація харчування споживачів шляхом виробництва та реалізації кулінарної продукції і напоїв. Меню закладу характеризується різноманітністю асортименту та поєднанням традиційних і сучасних гастрономічних підходів. У ньому представлені страви української та європейської кухонь, холодні та гарячі закуски, перші й другі страви, гарніри, десерти, а також широкий вибір безалкогольних та алкогольних напоїв. Асортимент продукції періодично оновлюється з урахуванням сезонності, змін споживчих уподобань і сучасних ринкових тенденцій, що сприяє підтриманню інтересу постійних клієнтів та залученню нових відвідувачів.

Виробництво кулінарної продукції в кафе «Подорож» здійснюється відповідно до технологічних карт, санітарно-гігієнічних норм і вимог системи управління безпечністю харчових продуктів. Контроль якості страв проводиться на всіх етапах виробничого процесу — від приймання сировини та її зберігання до подачі готової продукції споживачам. Такий підхід забезпечує стабільність якості, безпечність харчування та відповідність продукції очікуванням гостей.

Важливою складовою діяльності кафе «Подорож» є організація обслуговування споживачів у торговельному залі. Високий рівень сервісу,

професійна підготовка персоналу, дотримання стандартів гостинності та орієнтація на потреби відвідувачів сприяють формуванню позитивного досвіду споживання послуг і зміцненню конкурентних переваг закладу на ринку ресторанного господарства.

Таблиця 2.2

Основні та додаткові послуги кафе «Подорож» м. Умань

Група послуг	Вид послуг	Характеристика та зміст послуг
Основні послуги	Послуги харчування	Приготування та реалізація страв української та європейської кухні відповідно до меню закладу; забезпечення належного рівня якості та безпечності кулінарної продукції.
	Обслуговування в торговельному залі	Індивідуальне обслуговування гостей офіціантами за столиками; надання консультацій щодо асортименту меню; дотримання стандартів культури та етики обслуговування.
	Барні послуги	Приготування та реалізація алкогольних і безалкогольних напоїв, коктейлів та інших барних позицій; обслуговування відвідувачів у барній зоні.
Додаткові послуги	Організація банкетів і святкових заходів	Проведення весіль, ювілеїв, днів народження, сімейних урочистостей та інших святкових подій; формування індивідуального меню та комплексне обслуговування гостей.
	Обслуговування корпоративних заходів	Організація корпоративних свят, ділових зустрічей, презентацій та інших заходів; адаптація меню й сервісу відповідно до формату події.
	Організація дозвілля	Проведення тематичних вечорів, музичних програм та розважальних заходів; використання сучасного звукового обладнання для створення комфортної атмосфери відпочинку.
	Індивідуальні сервісні пропозиції	Формування меню за попереднім замовленням, врахування індивідуальних побажань гостей та персоналізований підхід до обслуговування.
	Консультаційні послуги персоналу	Надання рекомендацій щодо вибору страв і напоїв; інформування гостей про склад страв, особливості приготування та подачі кулінарної продукції.

Джерело: власні дослідження.

Аналіз даних таблиці 2.2 дає підстави стверджувати, що кафе «Подорож» надає широкий комплекс основних і додаткових послуг, спрямованих на задоволення різноманітних потреб споживачів та підвищення рівня їхньої задоволеності. Різноманітність сервісної пропозиції, що поєднує послуги харчування, організацію дозвілля та проведення святкових і корпоративних заходів, сприяє розширенню цільової аудиторії закладу,

підвищенню його привабливості для відвідувачів та зміцненню конкурентних переваг на ринку ресторанного господарства.

Оцінювання рівня якості обслуговування у кафе «Подорож», розташованому за адресою: м. Умань, вул. Київська, 3, здійснювалося на основі комплексного підходу, що передбачав аналіз організації процесу обслуговування, спостереження за роботою персоналу, узагальнення відгуків відвідувачів, а також порівняння фактичного рівня сервісу з вимогами сучасних стандартів ресторанного обслуговування. Такий підхід дає змогу сформувати об’єктивне уявлення про стан сервісної діяльності закладу, визначити його сильні сторони та окреслити напрями подальшого вдосконалення [12].

Одним із визначальних критеріїв оцінювання якості обслуговування є професійна діяльність персоналу, який безпосередньо взаємодіє зі споживачами. Аналіз роботи офіціантів, барменів та адміністративного персоналу кафе «Подорож» свідчить про належний рівень сервісної культури, дотримання норм професійної етики, ввічливе ставлення до гостей та готовність надавати консультаційну підтримку щодо асортименту страв і напоїв. Працівники закладу демонструють клієнтоорієнтований підхід та зацікавленість у задоволенні потреб відвідувачів, що позитивно впливає на формування загального враження про заклад і сприяє підвищенню рівня лояльності гостей.

Разом із тим у процесі оцінювання було встановлено, що оперативність обслуговування може варіюватися залежно від рівня завантаженості кафе. Зокрема, у години найбільшої відвідуваності, а також під час проведення банкетів, святкових заходів та корпоративних зустрічей можливе збільшення часу очікування прийняття замовлення та подачі страв. Подібні ситуації можуть певною мірою впливати на рівень задоволеності окремих категорій споживачів. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації організації праці персоналу, удосконалення механізмів координації роботи між

виробничим і сервісним підрозділами, а також застосування більш гнучких підходів до планування робочих змін [12].

Важливою складовою оцінювання якості обслуговування є характеристика кулінарної продукції, яка становить основу ресторанного продукту закладу. Проведений аналіз асортименту та технології приготування страв у кафе «Подорож» засвідчив стабільність якості продукції, дотримання технологічних карт, вимог санітарно-гігієнічного законодавства та принципів безпечності харчових продуктів. Водночас з огляду на сучасні тенденції розвитку гастрономічного ринку доцільним є періодичне оновлення меню, розширення асортименту страв і напоїв, а також впровадження нових гастрономічних пропозицій, що дозволить більш повно враховувати індивідуальні вподобання різних категорій споживачів.

На особливу увагу заслуговує організація сервісного середовища кафе «Подорож». Інтер’єр закладу, раціональне зонування простору, використання комфортних меблів, декоративних елементів, якісного освітлення та гармонійної кольорової гами формують сприятливі умови для відпочинку відвідувачів і позитивно впливають на їх емоційне сприйняття обслуговування. Загальна атмосфера кафе відповідає концепції закладу та очікуванням його цільової аудиторії, що є важливою конкурентною перевагою на локальному ринку послуг ресторанного господарства [15].

Разом із позитивними аспектами під час оцінювання було виявлено окремі проблемні моменти, які можуть впливати на загальний рівень якості обслуговування. До них належать недостатній рівень формалізації окремих сервісних процедур, зокрема алгоритмів дій персоналу у нестандартних або конфліктних ситуаціях, нерівномірний розподіл навантаження між працівниками залу в години пікового попиту, а також недостатньо системне використання механізмів зворотного зв’язку від гостей для аналізу рівня задоволеності якістю послуг. Наявність зазначених проблемних аспектів свідчить про доцільність удосконалення системи управління якістю

обслуговування та розроблення додаткових внутрішніх стандартів сервісної діяльності.

Оцінка рівня якості обслуговування є важливим інструментом аналізу діяльності кафе «Подорож», оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності наданих послуг очікуванням споживачів, виявити переваги та недоліки сервісного процесу, а також обґрунтувати напрями його подальшого вдосконалення. У сучасних умовах розвитку сфери гостинності якість обслуговування розглядається як інтегральна характеристика, що формується під впливом організаційних, кадрових, технологічних, матеріально-технічних та комунікативних чинників.

Таким чином, результати проведеного оцінювання свідчать, що кафе «Подорож» загалом забезпечує належний рівень якості обслуговування, який відповідає сучасним вимогам до закладів ресторанного господарства. Водночас подальше вдосконалення внутрішніх стандартів сервісу, оптимізація роботи персоналу, активніше використання інструментів зворотного зв’язку та розширення гастрономічної пропозиції сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладу, зміцненню його позитивного іміджу та зростанню рівня задоволеності споживачів.

Таблиця 2.3

Оцінка рівня якості обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань за основними показниками

Показник якості обслуговування	Характеристика показника	Рівень оцінки	Аналітичний коментар
Культура обслуговування персоналу	Ввічливість, тактовність, дотримання норм професійної етики	Високий	Працівники кафе демонструють доброзичливе ставлення до гостей, дотримуються етичних норм спілкування та стандартів гостинності, що позитивно впливає на формування загального враження від закладу.
Професійна підготовка персоналу	Знання меню, навички обслуговування, компетентність	Достатній	Персонал володіє необхідними професійними знаннями та практичними навичками, однак подальше проведення тренінгів і підвищення кваліфікації сприятиме покращенню якості сервісу.
Швидкість обслуговування	Час приймання та виконання замовлень	Середній	У періоди підвищеного навантаження та під час проведення банкетних заходів можливе збільшення часу очікування

			замовлень, що потребує оптимізації робочих процесів.
Якість комунікації з гостями	Консультування, індивідуальний підхід	Високий	Офіціанти надають відвідувачам кваліфіковані консультації щодо меню, враховують індивідуальні побажання та сприяють створенню позитивного досвіду споживання послуг.
Стабільність якості обслуговування	Рівномірність сервісу в різні періоди завантаженості	Середній	Загальний рівень обслуговування є стабільним, проте під час значного потоку гостей або масових заходів можуть виникати окремі труднощі з підтриманням однаково високого рівня сервісу.
Комфорт перебування в закладі	Атмосфера, чистота, зручність простору	Високий	Інтер'єр кафе, належний санітарний стан приміщень, раціональне зонування простору та затишна атмосфера створюють комфортні умови для відпочинку й споживання послуг.
Реагування на зауваження та скарги	Швидкість і ефективність вирішення проблемних ситуацій	Достатній	Адміністрація та персонал оперативно реагують на звернення гостей, однак доцільним є впровадження більш формалізованої системи збору та аналізу відгуків споживачів.
Наявність стандартів обслуговування	Регламентованість сервісних процесів	Середній	У кафе використовуються окремі внутрішні правила та вимоги до обслуговування, проте потребує вдосконалення система стандартизації сервісних процесів та алгоритмів роботи персоналу
Загальний рівень якості обслуговування	Комплексна оцінка сервісу	Достатньо високий	Кафе «Подорож» забезпечує належний рівень обслуговування гостей, підтримує позитивний імідж закладу та має потенціал для подальшого підвищення якості сервісу шляхом удосконалення внутрішніх стандартів обслуговування.

Джерело: власні дослідження.

Узагальнення результатів оцінювання якості обслуговування свідчить, що кафе «Подорож» характеризується достатньо високим рівнем сервісного забезпечення, зокрема за такими показниками, як культура обслуговування персоналу, ефективність комунікації з відвідувачами та комфортність умов перебування гостей у закладі. Високий рівень цих складових позитивно впливає на формування лояльності споживачів і створює сприятливий імідж підприємства ресторанного господарства.

Разом із тим, у процесі дослідження було виявлено окремі проблемні аспекти, пов’язані зі швидкістю та стабільністю обслуговування в періоди підвищеного навантаження, зокрема під час проведення банкетних заходів і в години найбільшої відвідуваності. Крім того, встановлено недостатній рівень формалізації окремих процедур контролю якості сервісу, що може ускладнювати систематичний моніторинг ефективності обслуговування та своєчасне виявлення недоліків у роботі персоналу.

Таким чином, результати оцінювання підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» шляхом оптимізації сервісних процесів, впровадження чітких внутрішніх стандартів обслуговування, удосконалення механізмів зворотного зв’язку зі споживачами та підвищення ефективності контролю якості надання послуг.

Для більш детального аналізу проведемо дослідження послуг і якості надання іх в кафе «Подорож» за допомогою SWOT -аналізу таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз якості надання послуг кафе «Подорож»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Розширений спектр основних та додаткових послуг закладу харчування	Відсутність формалізованої системи стандартів обслуговування
Поєднання послуг харчування з елементами організації дозвілля	Нерівномірність якості сервісу в періоди пікового навантаження
Різноманітний асортимент кулінарної продукції та напоїв	Недостатньо розвинена система контролю якості надання послуг
Індивідуалізований підхід до гостей у процесі обслуговування	Висока залежність рівня сервісу від людського фактору
Можливість проведення банкетів, святкових та корпоративних заходів	Обмежений рівень персоналізації послуг для різних сегментів споживачів
Комфортні умови перебування та привабливе естетичне середовище	Недостатнє використання інструментів зворотного зв’язку з відвідувачами
Гнучкість у формуванні меню відповідно до попередніх замовлень	Недостатня диференціація послуг порівняно з конкурентними закладами
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Запровадження системи управління якістю обслуговування	Загострення конкуренції у сфері ресторанного бізнесу
Розробка та впровадження стандартів сервісного обслуговування	Зниження купівельної спроможності населення
Розширення спектра додаткових сервісних пропозицій	Трансформація споживчих уподобань та гастрономічних трендів

Посилення персоналізації обслуговування для різних цільових груп гостей	Зростання витрат на сировину та операційне обслуговування
Використання сучасних інструментів оцінювання рівня задоволеності клієнтів	Кадрова нестабільність у сфері обслуговування
Активізація маркетингових заходів для просування послуг закладу	Вплив кризових факторів зовнішнього середовища (зокрема воєнного стану)
Підвищення рівня лояльності споживачів шляхом впровадження сервісних інновацій	Ризик втрати клієнтів через нестабільний рівень якості сервісу

Джерело: власні дослідження.

SWOT-аналіз кафе «Подорож» свідчить, що заклад має низку конкурентних переваг, пов’язаних із широким спектром послуг, гнучкістю формування меню, індивідуалізованим підходом до гостей та можливістю організації подій різного формату. Водночас виявлено внутрішні слабкі сторони, зокрема відсутність формалізованих стандартів обслуговування, недостатньо розвинену систему контролю якості та залежність рівня сервісу від людського фактора, що зумовлює нерівномірність якості послуг.

Зовнішнє середовище характеризується наявністю перспектив для розвитку через впровадження системи управління якістю, сервісних стандартів, інструментів персоналізації та маркетингової активізації. Разом із тим існують суттєві загрози, пов’язані з посиленням конкуренції, змінами споживчих уподобань, зростанням витрат та нестабільністю соціально-економічних умов.

Узагальнено, ефективний розвиток кафе «Подорож» потребує впровадження системного підходу до управління якістю послуг і посилення орієнтації на споживача з метою мінімізації впливу зовнішніх ризиків та використання наявних ринкових можливостей. В таблиці 2.5. представлено стратегію розвитку послуг кафе «Подорож».

Матриця стратегій розвитку кафе «Подорож» (SO–WO–ST–WT) засвідчує наявність збалансованого підходу до формування напрямів удосконалення діяльності закладу з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища. SO-стратегії орієнтовані на посилення конкурентних переваг через використання наявного сервісного потенціалу для впровадження інновацій та підвищення лояльності споживачів.

WO-стратегії визначають напрями подолання внутрішніх недоліків шляхом запровадження стандартів обслуговування, розвитку системи зворотного зв’язку та підвищення кваліфікації персоналу. ST-стратегії спрямовані на збереження конкурентних позицій закладу шляхом ефективного використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз, зокрема посилення конкуренції та змін споживчого попиту. WT-стратегії мають адаптаційний характер і передбачають мінімізацію слабких сторін та ризиків зовнішнього середовища через стандартизацію процесів, оптимізацію роботи персоналу та підвищення ефективності внутрішнього контролю.

Таблиця 2.5

Матриця стратегій розвитку послуг кафе «Подорож» (SO–WO–ST–WT)

Тип стратегії	Зміст стратегічних рішень
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Використання розширеного спектра основних і додаткових послуг закладу для впровадження системи управління якістю обслуговування.
	Розвиток персоналізованого сервісу на основі індивідуального підходу до гостей з метою підвищення рівня їхньої лояльності
	Розширення формату проведення банкетних, святкових і корпоративних заходів із урахуванням сучасних сервісних інновацій
	Поєднання комфортного середовища закладу з упровадженням нових сервісних пропозицій
	Впровадження формалізованих стандартів обслуговування з метою усунення нестабільності якості сервісу
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	Запровадження системи зворотного зв’язку зі споживачами (анкетування, онлайн-відгуки) для підвищення ефективності контролю якості послуг
	Організація систематичного навчання персоналу для підвищення професійної та комунікативної компетентності.
	Розширення диференціації сервісних послуг відповідно до потреб різних сегментів споживачів
	Використання індивідуалізованого підходу та високого рівня сервісу для утримання клієнтів в умовах посилення конкуренції.
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Активне застосування послуг організації дозвілля та подієвого обслуговування як інструменту підтримання попиту.
	Забезпечення стабільної якості кулінарної продукції як чинника конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.
	Формування позитивного іміджу кафе на основі високої якості обслуговування та гостинної атмосфери.

	Упровадження стандартизації сервісних процесів з метою зниження ризику втрати клієнтів через нестабільність якості обслуговування.
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	Оптимізація організації роботи персоналу в періоди пікового навантаження для зменшення негативного впливу конкуренції.
	Удосконалення системи внутрішнього контролю якості для запобігання зниженню рівня сервісу.
	Раціоналізація використання ресурсів з урахуванням впливу зовнішніх кризових чинників

Джерело: власні дослідження.

Узагальнено, реалізація запропонованих стратегічних напрямів створює передумови для підвищення якості сервісу, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку кафе «Подорож» у довгостроковій перспективі.

Отже, кафе «Подорож» загалом забезпечує достатньо високий рівень якості послуг та має належні передумови для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій. Підвищення ефективності діяльності закладу доцільно здійснювати шляхом упровадження формалізованої системи стандартів обслуговування, удосконалення механізмів контролю якості, активного використання інструментів зворотного зв’язку зі споживачами, розвитку персоналізованого сервісу та впровадження сучасних сервісних інновацій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В КАФЕ «ПОДОРОЖ» М. УМАНЬ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства якість обслуговування є одним із визначальних чинників формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення його стабільного функціонування та підвищення рівня задоволеності споживачів. Зростання вимог клієнтів до рівня сервісу зумовлює необхідність постійного вдосконалення процесів обслуговування, впровадження сучасних підходів до управління якістю та орієнтації на довгострокове утримання лояльної клієнтської аудиторії. Для кафе «Подорож» питання підвищення якості обслуговування є особливо актуальним, оскільки рівень сервісу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу та його ринкові позиції.

Результати проведеного аналізу діяльності кафе «Подорож» свідчать про наявність вагомих конкурентних переваг у сфері надання ресторанних послуг. До них належать широкий спектр основних і додаткових послуг, комфортне сервісне середовище, професійна підготовка персоналу, клієнтоорієнтованість працівників та належний рівень культури обслуговування. Разом із тим дослідження дозволило виявити окремі недоліки в організації сервісних процесів, зокрема нерівномірність якості обслуговування в періоди підвищеного навантаження, недостатню стандартизацію окремих процедур взаємодії з гостями, а також обмежене використання інструментів контролю та оцінювання якості послуг.

Виявлені проблеми свідчать про відсутність комплексного підходу до управління якістю обслуговування. Наявні механізми контролю якості мають переважно ситуативний характер і не забезпечують належного рівня системності в управлінні сервісною діяльністю. За таких умов існує ризик виникнення коливань у рівні обслуговування, що може негативно позначитися

на задоволеності відвідувачів, формуванні їхньої лояльності та загальній репутації закладу.

Необхідність упровадження системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» підтверджується також результатами SWOT-аналізу, які засвідчили наявність значного потенціалу для розвитку сервісної діяльності закладу. Сильні сторони підприємства можуть бути максимально реалізовані лише за умови створення ефективної системи управління якістю, що забезпечуватиме стабільність сервісних процесів, своєчасне виявлення недоліків та їх оперативне усунення. Водночас така система дозволить мінімізувати вплив внутрішніх слабких сторін і підвищити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Система управління якістю обслуговування передбачає впровадження комплексу організаційних заходів, спрямованих на стандартизацію сервісних процесів, розроблення внутрішніх регламентів обслуговування, визначення критеріїв оцінювання якості послуг та здійснення постійного моніторингу результативності роботи персоналу. Для кафе «Подорож» реалізація таких заходів забезпечить уніфікацію дій працівників на всіх етапах контакту зі споживачами, підвищить відповідальність персоналу за результати обслуговування та сприятиме формуванню стабільного рівня якості послуг незалежно від завантаженості закладу.

Важливим результатом упровадження системи управління якістю обслуговування стане підвищення ефективності управлінської діяльності та раціоналізація використання трудових ресурсів. Чітка регламентація сервісних процедур дозволить скоротити кількість помилок у процесі обслуговування, оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами, зменшити час виконання замовлень та підвищити продуктивність праці персоналу. У підсумку це сприятиме не лише покращенню якості сервісу, а й зміцненню конкурентних позицій кафе «Подорож», підвищенню рівня задоволеності споживачів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливою передумовою впровадження системи управління якістю обслуговування є орієнтація підприємства на принцип безперервного вдосконалення сервісної діяльності. Сучасні концепції управління якістю ґрунтуються на постійному моніторингу рівня задоволеності споживачів, систематичному підвищенні кваліфікації персоналу та адаптації сервісних процесів до змін ринкового середовища. Для кафе «Подорож» реалізація таких підходів створює додаткові можливості для підвищення рівня лояльності відвідувачів, формування стабільної клієнтської бази та зміцнення позитивного іміджу закладу на локальному ринку ресторанних послуг [50].

Таким чином, впровадження системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» є обґрунтованою необхідністю, що випливає з результатів проведеного дослідження, сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та стратегічних пріоритетів діяльності підприємства. Застосування комплексного підходу до управління якістю створює підґрунтя для розроблення та реалізації практичних заходів щодо вдосконалення сервісної діяльності, а також для оцінювання результативності їх упровадження [34].

Підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» потребує реалізації комплексу взаємопов’язаних організаційних, управлінських і сервісних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та ефективне використання наявного потенціалу розвитку закладу. Запропоновані напрями вдосконалення сформовано на основі результатів оцінювання рівня якості обслуговування, проведеного SWOT-аналізу та розробленої матриці стратегічних рішень, а також з урахуванням сучасних вимог до функціонування підприємств ресторанного господарства [42].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення сервісної діяльності є розроблення та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, які визначатимуть порядок дій персоналу на всіх етапах взаємодії з гостями. Зазначені стандарти мають регламентувати процедури зустрічі та розміщення відвідувачів, приймання і виконання замовлень, подачі страв та напоїв, здійснення розрахунків, реагування на зауваження споживачів і завершення

процесу обслуговування. Стандартизація сервісних процесів сприятиме уніфікації діяльності персоналу, зниженню впливу людського фактора та забезпеченню стабільного рівня якості послуг незалежно від інтенсивності потоку відвідувачів.

Важливим напрямом підвищення якості сервісу є вдосконалення системи професійної підготовки та розвитку персоналу. Для підвищення рівня професійних знань, сервісної культури та комунікативної компетентності працівників доцільно організувати систематичне проведення внутрішніх навчань, тренінгів і практичних занять з питань культури обслуговування, ефективної взаємодії з клієнтами, врегулювання конфліктних ситуацій та управління емоційною поведінкою. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню єдиних підходів до обслуговування, підвищенню мотивації персоналу та покращенню загального рівня сервісу.

Наступним важливим напрямом удосконалення якості обслуговування є оптимізація організації праці персоналу в періоди найбільшого навантаження. З цією метою доцільним є перегляд графіків роботи працівників, залучення додаткового персоналу під час проведення банкетних заходів та інших масових подій, а також удосконалення розподілу функціональних обов’язків між працівниками залу. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити тривалість очікування замовлень, підвищити оперативність обслуговування та мінімізувати ризик погіршення якості сервісу в години пікового попиту [25].

З метою посилення клієнтоорієнтованості діяльності кафе «Подорож» доцільно впровадити ефективну систему зворотного зв’язку зі споживачами. Така система може передбачати проведення анкетувань відвідувачів, аналіз усних та письмових відгуків, а також використання цифрових платформ для оцінювання рівня задоволеності клієнтів якістю послуг. Отримані результати мають використовуватися для оперативного коригування сервісних процесів, удосконалення стандартів обслуговування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток персоналізованого обслуговування, що передбачає максимальне врахування індивідуальних потреб, уподобань та очікувань споживачів. Доцільними заходами в цьому напрямі є надання можливості формування меню за попереднім замовленням, застосування індивідуального підходу під час організації святкових, банкетних і корпоративних заходів, а також надання професійних рекомендацій щодо вибору страв і напоїв відповідно до побажань гостей. Запровадження елементів персоналізованого сервісу сприяє підвищенню рівня задоволеності відвідувачів, зміцненню їхньої лояльності до закладу та формуванню додаткових конкурентних переваг кафе «Подорож» на ринку ресторанного господарства [39].

Важливим напрямом удосконалення системи управління якістю обслуговування є впровадження дієвого механізму внутрішнього контролю якості сервісу. Такий контроль має передбачати систематичне оцінювання рівня дотримання встановлених стандартів обслуговування, аналіз ефективності роботи персоналу та моніторинг основних показників якості надання послуг. Реалізація контрольних заходів може здійснюватися адміністративним персоналом шляхом безпосереднього спостереження за процесом обслуговування, проведення внутрішніх аудитів, перевірок, а також застосування методу «таємного гостя». Використання зазначених інструментів дозволить своєчасно виявляти недоліки в організації сервісних процесів, оперативно реагувати на виявлені проблеми та забезпечувати безперервне вдосконалення якості обслуговування відповідно до сучасних вимог індустрії гостинності.

На основі результатів проведеного аналізу якості обслуговування, виявлених проблемних аспектів сервісної діяльності, а також з урахуванням сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування кафе «Подорож». Запропоновані заходи охоплюють організаційні, управлінські та кадрові аспекти діяльності закладу і передбачають удосконалення стандартів

обслуговування, підвищення професійної компетентності персоналу, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та впровадження інструментів контролю якості сервісу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню конкурентних позицій кафе на ринку ресторанного господарства, формуванню позитивного іміджу закладу та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Узагальнену характеристику запропонованих заходів, термінів їх реалізації, відповідальних осіб та очікуваних результатів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

Захід	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний ефект
Розроблення та впровадження внутрішніх стандартів обслуговування	Короткостроковий (1–2 місяці)	Директор, адміністратор кафе	Уніфікація сервісних процесів, підвищення стабільності та прогнозованості якості обслуговування
Проведення систематичних тренінгів для персоналу з культури сервісу, комунікації та роботи з гостями	Постійно (не рідше одного разу на квартал)	Адміністратор кафе, шеф-кухар	Підвищення професійної компетентності персоналу, розвиток клієнтоорієнтованості та сервісної культури
Оптимізація графіків роботи персоналу в періоди пікового навантаження	Короткостроковий (1 місяць)	Директор, адміністратор кафе	Скорочення часу очікування замовлень, підвищення оперативності та ефективності обслуговування
Запровадження системи зворотного зв’язку зі споживачами(анкетування, онлайн-відгуки, опитування)	Середньостроковий (2–3 місяці)	Адміністратор кафе	Оперативне виявлення недоліків у сервісі, підвищення рівня задоволеності відвідувачів
Розвиток персоналізованого обслуговування (індивідуальні пропозиції, меню за попереднім замовленням, рекомендації щодо страв і напоїв)	Середньостроковий (3–6 місяців)	Адміністратор офіціанти	Формування лояльності клієнтів, збільшення кількості повторних відвідувань
Упровадження системи внутрішнього контролю якості обслуговування	Постійно	Директор, адміністратор кафе	Зниження кількості помилок у процесі обслуговування,

			забезпечення стабільного рівня якості послуг
Використання методу «таємного гостя» для оцінювання якості сервісу	Періодично (1–2 рази на рік)	Керівництво кафе	Отримання об’єктивної оцінки фактичного рівня обслуговування та виявлення проблемних аспектів сервісу
Аналіз результатів реалізації запропонованих заходів і коригування стандартів обслуговування	Довгостроковий (на постійній основі)	Директор, адміністратор кафе	Забезпечення безперервного вдосконалення системи управління якістю обслуговування
Розширення асортименту послуг та вдосконалення організації дозвілля відвідувачів	Середньостроковий (3–6 місяців)	Директор, адміністратор кафе	Підвищення конкурентоспроможності закладу та залучення нових сегментів споживачів
Удосконалення системи мотивації персоналу шляхом запровадження матеріального та нематеріального стимулювання	Довгостроковий (постійно)	Директор кафе	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості сервісу

Джерело: власні дослідження.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення стабільності та прогнозованості якості обслуговування в кафе «Подорож». Їх реалізація сприятиме вдосконаленню організації сервісних процесів, підвищенню професійної компетентності персоналу, а також забезпеченню зростання рівня задоволеності та лояльності споживачів до послуг закладу.

Комплексне впровадження запропонованих заходів створить передумови для підвищення стабільності якості обслуговування в кафе «Подорож», удосконалення організації процесу надання послуг і покращення взаємодії між персоналом та відвідувачами. Це, своєю чергою, позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів та сприятиме формуванню довгострокових відносин із ними. У перспективі реалізація зазначених заходів забезпечить зміцнення конкурентних переваг закладу, підвищення результативності його діяльності та формування позитивного іміджу на ринку ресторанного господарства.

Таким чином, розроблені заходи щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» характеризуються комплексністю, відповідають виявленим проблемним аспектам функціонування закладу та спрямовані на усунення чинників, що негативно впливають на рівень сервісу. Їх упровадження створює належне підґрунтя для подальшого оцінювання ефективності запропонованих рішень, яке буде здійснено в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

Оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» є важливим етапом обґрунтування доцільності прийнятих управлінських рішень та визначення їхнього впливу на результати функціонування закладу. Проведення такої оцінки дає можливість встановити рівень досягнення поставлених цілей, визначити ступінь покращення сервісних процесів і сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління якістю. Ефективність реалізації запропонованих заходів доцільно розглядати комплексно, враховуючи організаційні, сервісні, економічні та соціальні аспекти діяльності закладу, що повністю відповідає сучасним концепціям управління якістю в сфері ресторанного господарства [50].

З організаційної точки зору впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, регламентів взаємодії персоналу та системи внутрішнього контролю якості сприятиме підвищенню рівня впорядкованості сервісних процесів і забезпеченню єдиного підходу до обслуговування відвідувачів. Використання чітко визначених стандартів дозволить мінімізувати ймовірність виникнення помилок під час виконання працівниками своїх функціональних обов’язків, підвищити оперативність реагування на зауваження клієнтів та забезпечити стабільний рівень якості обслуговування незалежно від рівня завантаженості кафе. У результаті очікується покращення координації між

окремими структурними елементами закладу, підвищення виконавської дисципліни персоналу, удосконалення процесу контролю та зростання ефективності управлінських рішень [2].

Сервісна ефективність запропонованих заходів виявлятиметься насамперед у підвищенні рівня задоволеності споживачів якістю наданих послуг. Запровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів забезпечить можливість своєчасного виявлення недоліків у роботі персоналу та організації обслуговування, а також оперативного вжиття заходів щодо їх усунення. Це сприятиме покращенню сприйняття якості сервісу з боку відвідувачів та підвищенню рівня довіри до закладу. Водночас розвиток персоналізованого підходу до обслуговування, вдосконалення комунікативних навичок працівників і підвищення їхньої клієнтоорієнтованості позитивно впливатимуть на формування сприятливого клієнтського досвіду. Наслідком цього стане збільшення кількості постійних відвідувачів, підвищення частоти повторних відвідувань та зростання рівня лояльності споживачів до кафе «Подорож» [22].

Одним із ключових критеріїв оцінки результативності впровадження запропонованих заходів є їх економічна ефективність. Практика функціонування закладів ресторанного господарства свідчить, що підвищення якості обслуговування безпосередньо впливає на збільшення обсягів реалізації послуг, зростання середнього чеку та розширення клієнтської бази. Поліпшення сервісу сприяє формуванню позитивної репутації закладу, що, своєю чергою, стимулює залучення нових відвідувачів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, скорочення кількості скарг, конфліктних ситуацій та помилок під час обслуговування дозволить зменшити непрямі витрати, пов'язані з компенсаціями, поверненням коштів або втратою потенційних клієнтів. Таким чином, навіть за умов помірних фінансових витрат на реалізацію запропонованих заходів очікується підвищення рівня рентабельності діяльності кафе «Подорож» у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Важливе значення для оцінювання результативності впроваджених заходів мають ключові показники якості обслуговування. До таких показників доцільно віднести рівень задоволеності клієнтів, частоту повторних відвідувань, кількість отриманих скарг і пропозицій, середній час обслуговування гостей, результати внутрішнього контролю якості, а також оцінки сервісу, отримані через анкетування або електронні засоби зворотного зв’язку. Аналіз динаміки зазначених показників до та після впровадження заходів дозволить об’єктивно визначити рівень їх ефективності, оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та сформувати обґрунтовані висновки щодо подальших напрямів удосконалення системи управління якістю обслуговування [42].

Окремої уваги заслуговує соціальна ефективність запропонованих заходів, яка проявлятиметься у покращенні внутрішнього середовища функціонування закладу. Регулярне навчання працівників, удосконалення системи мотивації та чітке визначення посадових обов’язків сприятимуть підвищенню професійної відповідальності персоналу, розвитку командної взаємодії та формуванню високої сервісної культури. Крім того, створення сприятливих умов праці та можливостей для професійного розвитку позитивно впливатиме на рівень мотивації працівників і їхню зацікавленість у досягненні високих результатів роботи. Наслідком цього стане покращення психологічного клімату в колективі, зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності кадрового складу, що є одним із важливих чинників ефективного функціонування сучасного закладу ресторанного господарства.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» матиме комплексний позитивний вплив на організаційні процеси, рівень сервісу, економічні результати та соціальне середовище закладу. Очікувані результати свідчать про доцільність реалізації запропонованих рішень і підтверджують їхню здатність забезпечити підвищення конкурентоспроможності кафе, зміцнення його ринкових позицій та створення передумов для сталого розвитку в майбутньому.

Для забезпечення більш обґрунтованого та всебічного оцінювання результативності впровадження запропонованих заходів доцільно застосувати систему кількісних індикаторів, які дають змогу відобразити зміни в рівні якості обслуговування, ступені задоволеності споживачів та ефективності функціонування сервісних процесів. Використання таких показників забезпечує можливість об'єктивного аналізу впливу реалізованих заходів на діяльність закладу та дозволяє здійснювати порівняльну оцінку отриманих результатів.

З огляду на прикладний характер дослідження та відсутність можливості проведення фактичних вимірювань після впровадження запропонованих рішень, оцінювання здійснюється на основі прогнозних розрахунків. Наведені показники мають умовний характер, проте сформовані з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ресторанного господарства, практичного досвіду функціонування закладів харчування та закономірностей впливу підвищення якості обслуговування на основні результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє змоделювати очікувані зміни ключових параметрів роботи закладу, визначити потенційні переваги від реалізації запропонованих заходів і сформувати науково обґрунтовані висновки щодо їх ефективності таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (прогноз)	Очікуваний результат
Рівень задоволеності споживачів, %	75	88–90	Підвищення рівня задоволеності гостей завдяки впровадженню стандартів обслуговування, удосконаленню комунікації та розвитку персоналізованого сервісу
Частка повторних відвідувань, %	40	55	Зростання лояльності клієнтів і збільшення кількості постійних відвідувачів закладу
Кількість скарг на	100 (базовий	60–65	Скорочення кількості

якість обслуговування, %	рівень)		скарг на 35–40 % унаслідок покращення організації сервісного процесу та підвищення професійної компетентності персоналу
Середній час виконання замовлення, хв	20	15–16	Скорочення тривалості обслуговування на 20–25 %, що сприятиме підвищенню оперативності надання послуг
Індекс стабільності якості обслуговування	0,65	0,85	Підвищення рівня прогнозованості та рівномірності сервісу незалежно від завантаженості закладу
Рівень дотримання стандартів обслуговування, %	70	90	Посилення контролю за виконанням стандартів, підвищення дисципліни та керованості сервісних процесів
Продуктивність праці персоналу, %	100	110–115	Зростання ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності роботи персоналу
Загальний індекс якості обслуговування	0,72	0,88	Досягнення високого рівня якості сервісу та підвищення конкурентоспроможності кафе «Подорож»

Джерело: власні дослідження.

Аналіз прогнозних показників, наведених у таблиці 3.2, дає підстави стверджувати, що впровадження комплексу заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» матиме вагомий позитивний вплив на результати його діяльності. Очікуване зростання рівня задоволеності споживачів із 75 % до 88–90 %, збільшення частки повторних відвідувань із 40 % до 55 %, а також скорочення кількості скарг на якість обслуговування на 35–40 % свідчать про високу результативність запропонованих організаційних та сервісних заходів. Зазначені зміни відображають покращення якості взаємодії між персоналом і відвідувачами, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та ефективності управління сервісними процесами.

Важливим результатом реалізації запропонованих рішень є також скорочення середнього часу виконання замовлення з 20 до 15–16 хвилин, що сприятиме підвищенню оперативності обслуговування та більш раціональному використанню трудових ресурсів. Одночасно прогнозується зростання рівня дотримання стандартів обслуговування з 70 % до 90 %, що свідчить про підвищення дисципліни персоналу, посилення внутрішнього контролю та вдосконалення організації роботи закладу. Очікуване збільшення продуктивності праці персоналу до 110–115 % додатково підтверджує ефективність запропонованих заходів у сфері управління персоналом та організації сервісної діяльності.

Особливої уваги заслуговує позитивна динаміка інтегральних показників якості. Зростання індексу стабільності якості обслуговування з 0,65 до 0,85 свідчить про підвищення рівня прогнозованості та рівномірності надання послуг незалежно від навантаження на заклад. Водночас збільшення загального індексу якості обслуговування з 0,72 до 0,88 характеризує перехід кафе «Подорож» до високого рівня сервісу та підтверджує доцільність застосування системного підходу до управління якістю обслуговування. Сукупність отриманих результатів свідчить про здатність запропонованих заходів забезпечити суттєве покращення ключових показників функціонування закладу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку ресторанного господарства.

Підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож» матиме не лише сервісний та організаційний, а й безпосередній економічний ефект. Покращення якості сервісу, зростання рівня задоволеності клієнтів і збільшення кількості повторних відвідувань створюватимуть передумови для зростання обсягів реалізації послуг, підвищення середнього чеку та збільшення загальної виручки закладу. Крім того, скорочення кількості скарг і помилок під час обслуговування сприятиме зменшенню непродуктивних витрат, пов’язаних із компенсаціями, виправленням недоліків сервісу та втратою потенційних клієнтів.

З метою визначення економічної доцільності реалізації запропонованих заходів доцільно здійснити прогнозну оцінку їхнього впливу на основні фінансово-економічні показники діяльності кафе «Подорож». Для цього можуть бути використані умовні розрахункові дані, що відображають очікувані зміни у виручці, середньому чеку, частоті повторних відвідувань, продуктивності праці персоналу та рівні рентабельності діяльності закладу після впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування. Це дозволить комплексно оцінити не лише сервісну, а й економічну ефективність запропонованих управлінських рішень таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка економічного ефекту від упровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

Економічний показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (прогноз)	Очікуваний економічний ефект
Середній чек, грн	450	520	Збільшення середньої вартості замовлення на 15–16 % унаслідок підвищення якості сервісу та зростання готовності споживачів користуватися додатковими послугами
Середня кількість відвідувачів за місяць, осіб	2 000	2 300	Зростання клієнтського потоку на 14–15 % завдяки підвищенню рівня задоволеності та збільшенню кількості постійних гостей
Місячна виручка, тис. грн	900	1 196	Зростання обсягу виручки приблизно на 33 % у результаті збільшення кількості відвідувачів і підвищення середнього чеку
Частка повторних відвідувань, %	40	55	Посилення клієнтської лояльності та формування стабільної бази постійних споживачів
Витрати, пов’язані зі скаргами та помилками в обслуговуванні, %	100 (базовий рівень)	65	Скорочення непрямих втрат на 35 % завдяки зменшенню кількості помилок, конфліктних ситуацій та компенсацій клієнтам
Загальний рівень рентабельності діяльності, %	18	23	Підвищення рентабельності на 5 відсоткових пунктів унаслідок зростання доходів та більш ефективного використання ресурсів

Джерело: власні дослідження.

Дані, наведені в таблиці 3.3, свідчать про суттєвий позитивний економічний ефект від упровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож». Прогнозні розрахунки демонструють, що вдосконалення сервісних процесів, підвищення професійного рівня персоналу та впровадження стандартів обслуговування сприятимуть покращенню основних фінансово-економічних показників діяльності закладу.

Зокрема, очікується зростання середнього чеку з 450 до 520 грн, що свідчить про підвищення споживчої цінності послуг кафе та готовності відвідувачів користуватися ширшим асортиментом продукції й додатковими сервісами. Одночасно прогнозується збільшення середньомісячної кількості гостей з 2 000 до 2 300 осіб, що є результатом підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу закладу та зростання лояльності споживачів.

Наслідком позитивних змін стане збільшення місячної виручки з 900 тис. грн до 1 196 тис. грн, що відповідає приросту приблизно на 33 %. Така динаміка свідчить про безпосередній вплив якості обслуговування на фінансові результати діяльності підприємства та підтверджує економічну доцільність інвестування в удосконалення сервісу. Важливим результатом також є зростання частки повторних відвідувань із 40 % до 55 %, що характеризує формування стабільної клієнтської бази та зміцнення довгострокових відносин із відвідувачами.

Позитивний економічний ефект проявлятиметься не лише у збільшенні доходів, а й у скороченні непрямих витрат. Очікуване зниження витрат, пов’язаних зі скаргами та помилками в обслуговуванні, на 35 % сприятиме оптимізації витратної частини діяльності кафе та підвищенню ефективності використання ресурсів. У результаті загальний рівень рентабельності діяльності може зрости з 18 % до 23 %, що свідчить про покращення фінансової стійкості та прибутковості закладу.

Отже, результати проведеної оцінки підтверджують, що впровадження комплексу заходів щодо підвищення якості обслуговування в кафе «Подорож»

є економічно обґрунтованим і перспективним напрямом розвитку. Запропоновані заходи забезпечують не лише покращення сервісних характеристик діяльності закладу, а й створюють реальні передумови для збільшення доходів, підвищення рентабельності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож» м. Умань. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань.

Досліджено теоретичні засади управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства. Встановлено, що якість обслуговування є комплексною соціально-економічною категорією, яка характеризує рівень задоволення потреб споживачів шляхом надання якісних послуг відповідно до їхніх очікувань. Обґрунтовано, що ефективне управління якістю обслуговування базується на принципах клієнтоорієнтованості, стандартизації сервісних процесів, безперервного вдосконалення діяльності персоналу та систематичного контролю якості послуг. Доведено, що високий рівень сервісу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств ресторанного господарства.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання якості обслуговування в закладах ресторанного господарства. Визначено основні критерії оцінювання якості сервісу, серед яких рівень задоволеності споживачів, швидкість обслуговування, кількість скарг, частота повторних відвідувань, рівень дотримання стандартів обслуговування та ефективність роботи персоналу. Встановлено, що комплексне використання кількісних і якісних показників забезпечує можливість об’єктивного оцінювання стану системи управління якістю та визначення напрямів її вдосконалення.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності кафе «Подорож» та досліджено особливості організації процесу обслуговування споживачів. Встановлено, що заклад має належну матеріально-технічну базу, сформований асортимент продукції та послуг, а також стабільний контингент відвідувачів. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов’язані з недостатньою стандартизацією сервісних процесів, обмеженим використанням механізмів

зворотного зв’язку зі споживачами, недосконалістю внутрішнього контролю якості та необхідністю підвищення професійної компетентності персоналу.

Здійснено оцінювання системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож». Результати дослідження засвідчили, що заклад характеризується достатнім рівнем якості обслуговування, однак має значний потенціал для подальшого вдосконалення сервісної діяльності. Встановлено наявність резервів підвищення рівня задоволеності клієнтів, скорочення часу обслуговування, зміцнення клієнтської лояльності та підвищення ефективності організації сервісних процесів. SWOT-аналіз підтвердив доцільність удосконалення системи управління якістю як одного з пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування в кафе «Подорож». Запропоновані заходи передбачають впровадження внутрішніх стандартів обслуговування, удосконалення системи професійного навчання персоналу, оптимізацію організації праці в періоди пікового навантаження, розвиток персоналізованого сервісу, запровадження системи зворотного зв’язку зі споживачами, використання методу «таємного гостя», удосконалення системи мотивації працівників та впровадження механізмів внутрішнього контролю якості обслуговування. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення стабільності сервісних процесів, покращення організації обслуговування та зміцнення конкурентних позицій закладу.

Оцінено ефективність упровадження запропонованих заходів та визначено їхній прогнозний вплив на результати діяльності кафе «Подорож». Встановлено, що реалізація розроблених рекомендацій забезпечить підвищення рівня задоволеності споживачів із 75 % до 88–90 %, збільшення частки повторних відвідувань із 40 % до 55 %, скорочення кількості скарг на 35–40 %, зменшення середнього часу виконання замовлення до 15–16 хвилин, а також підвищення індексу стабільності якості обслуговування з 0,65 до 0,85. Прогнозні економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих

заходів, оскільки очікується зростання виручки, підвищення рентабельності діяльності, скорочення непрямих витрат та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Результати дослідження підтверджують, що вдосконалення системи управління якістю обслуговування є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності кафе «Подорож», зміцнення його ринкових позицій, формування високого рівня клієнтської лояльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О. В., Коваленко І. С. Сучасні підходи до оцінювання якості ресторанних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 54–60.
2. Гончаренко М.В. Роль стандартів обслуговування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник ХДУ*. 2024. № 51. С. 112–118.
3. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
4. Коваленко Л. Г., Нагернюк Д. В., Непочатенко В. О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4.
5. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика). Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
6. Малиш С. В. Концепції якості: погляди основоположників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2012. № 2(36). С. 214–222.
7. Науменко М. О., Гура Т. В., Ковширко В. С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 319–322.
8. Пархоменко Л. В., Іванова Т. М. Управління якістю послуг у закладах ресторанного господарства: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С. 85–91.
9. Петренко О. О., Савченко В. І. Оцінювання рівня задоволеності споживачів ресторанних послуг. *Ефективна економіка*. 2024. № 7.
10. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII.

11. Романенко Н.В. Формування конкурентних переваг закладів ресторанного господарства на основі підвищення якості обслуговування. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 128–134.

12. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.

13. Сокол Т. Г., Кравченко Н. В. Управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52.

14. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1(22). С. 66–78.

15. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2.

16. Abdullah N., Rahman M. Quality Assurance Systems in Hospitality Enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(4). P. 1785.

17. Alananzeh O., Al-Badarneh M. Service Quality and Customer Retention in Hospitality Industry. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(11). P. 6548.

18. Ali F., Kim W. G., Ryu K. The Role of Service Quality in Restaurant Competitiveness. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2022. Vol. 23(2). P. 231–248.

19. Bae S., Kim D. Restaurant Service Quality and Customer Behavioral Intentions. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(8). P. 4321.

20. Bichler B., Peters M. Innovation and Quality Improvement in Hospitality Management. *Tourism Review*. 2023. Vol. 78(4). P. 1192–1206.

21. Chehab O., Ilkhanizadeh S., Bouzari M. Impacts of Job Standardisation on Restaurant Frontline Employees: Mediating Effect of Emotional Labour. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(3). P. 1525.

22. Choi J., Lee M. Personalized Service as a Competitive Advantage in Hospitality Industry. *Tourism Management*. 2024. Vol. 101. P. 104821.

23. European Commission. *Hospitality Industry Performance and Service Quality Report 2024*. Brussels : EC Publications, 2024. 176 p.

24. Han H., Kiatkawsin K. Customer Loyalty in the Restaurant Industry: The Role of Service Quality and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. P. 103135.

25. Hayes D. K., Ninemeier J. D. *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. New York : Wiley, 2025. 512 p.

26. Hwang J., Choe J. Impact of Employee Training on Restaurant Service Quality. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Vol. 6(2). P. 431–448.

27. Ivanov S., Webster C. *Robotics, Artificial Intelligence and Service Automation in Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing, 2025. 356 p.

28. Kandampully J. *Service Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. Cham : Springer, 2025. 394 p.

29. Kim J., Lee J. Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 48. P. 123–131.

30. Kim M., Jang S. Service Excellence and Restaurant Performance: Evidence from Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(4). P. 1452–1471.

31. Kotler P., Bowen J., Makens J., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 9th ed. London : Pearson Education, 2025. 720 p.

32. Kukanja M., Planinc T., Sikošek M. Crisis Management Practices in Tourism SMEs During the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(23). P. 10375.

33. Kwok L., Huang Y. Digital Transformation and Service Quality Management in Hospitality Industry. *Tourism Management Perspectives*. 2022. Vol. 43. P. 100982.

34. Li X., Zhang Y. Service Standardization and Customer Satisfaction in Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 116. P. 103612.

35. Lin Y., Mattila A. Enhancing Customer Experience Through Service Innovation in Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2022. Vol. 31(5). P. 561–579.

36. Martins A., Silva P. Customer-Centered Service Management in Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2024. Vol. 33(3). P. 305–322.

37. OECD. *Tourism Trends and Policies 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. 412 p.

38. Park E., Kim S. Restaurant Service Quality and Consumer Trust Formation. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2024. Vol. 48(2). P. 215–234.

39. Sharma P., Nayak J. Quality Management Practices in Food Service Enterprises. *International Journal of Productivity and Quality Management*. 2023. Vol. 38(1). P. 45–63.

40. Walker J. R. *Introduction to Hospitality Management*. 9th ed. New York : Pearson, 2025. 688 p.

41. Wang C., Luo Y. Customer Satisfaction Assessment in Hospitality Services. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(6). P. 5214.

42. World Economic Forum. *Future of Hospitality and Tourism Industry Report 2025*. Geneva : WEF, 2025. 148 p.

43. World Tourism Organization (UN Tourism). *Global Report on Tourism and Hospitality Competitiveness*. Madrid : UN Tourism, 2024. 285 p.

44. Yoon S., Lee H. The Impact of Customer Experience on Revisit Intention in Food Service Establishments. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. P. 102867.

45. Alzoubi H., Ahmed G. Service Quality Measurement Models in Restaurant Business. *Quality Access to Success*. 2023. Vol. 24(193). P. 90–97.