

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

Управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу

Виконав:

студент 2 курсу, групи ПТ-М-21
спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

Дмитрук Арсен Романович

Керівник:

к.е.н., доц. кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки

Ємець О.І.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри готельно-
ресторанної та курортної справи

Мендела І.Я.

Івано-Франківськ - 2025 р.

Зміст

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування у сфері ресторанного господарства	6
1.2. Методи та інструменти оцінювання ефективності процесів управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу.....	15
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Корчма на озерах»	25
2.2. Аналіз організації процесу управління якістю обслуговування споживачів у закладі.....	36
2.3. Оцінка рівня якості обслуговування та задоволеності клієнтів ресторану	43
Висновок до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ».....	53
3.1. Використання сучасних технологій та інноваційних систем управління якістю у діяльності ресторану.....	53
3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування.....	58
Висновок до розділу 3.....	62
Висновок	63
Список використаних джерел.....	65
Додатки.....	71

Вступ

Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, що безпосередньо впливає на рівень задоволення потреб споживачів та формування позитивного іміджу країни. Якість обслуговування в закладах ресторанного бізнесу визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості та лояльність клієнтів.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на асортимент і смакові характеристики страв, а й на рівень сервісу, атмосферу закладу, культуру обслуговування та якість комунікації з персоналом. В умовах постійних змін ринкових тенденцій, зростання вимог клієнтів і посилення конкуренції питання управління якістю обслуговування набуває особливого значення. Від того, наскільки ефективно побудована система управління якістю, залежить імідж ресторану, його фінансова стабільність і перспективи розвитку. Тому удосконалення підходів до управління якістю обслуговування є необхідною умовою сталого функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних економічних умовах.

Ресторан «Корчма на озерах» обрано базою дослідження, оскільки він поєднує в собі традиційні елементи української кухні з сучасними стандартами сервісу. Заклад має сталу клієнтську базу, дбає про репутацію та приділяє значну увагу якості надання послуг. Дослідження його виробничо-торговельної діяльності дозволяє визначити ефективність діючої системи управління якістю обслуговування та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні теоретичних, методичних та практичних засад управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу та розробленні напрямів підвищення рівня сервісу на прикладі ресторану «Корчма на озерах».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності, значення та функцій управління якістю обслуговування у закладах ресторанного бізнесу.

2. Визначити принципи та методи оцінювання ефективності управління якістю обслуговування, що застосовуються в сучасних ресторанах.

3. Дослідити організаційно-економічні характеристики ресторану «Корчма на озерах», включаючи структуру управління, персонал, процеси обслуговування та фінансові показники діяльності.

4. Провести аналіз існуючої системи управління якістю обслуговування у закладі, оцінити рівень задоволеності клієнтів та виявити проблемні зони.

5. Розробити пропозиції щодо впровадження сучасних технологій, інноваційних систем та методів управління якістю обслуговування, орієнтованих на оптимізацію процесів і підвищення рівня сервісу.

6. Оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів для підвищення якості обслуговування в ресторані.

7. Сформулювати рекомендації для керівництва ресторану щодо практичного впровадження заходів і забезпечення сталого розвитку системи управління якістю обслуговування.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування у ресторані «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ».

Предметом дослідження є методи, принципи та інструменти управління якістю обслуговування на досліджуваному підприємстві.

Методологічною основою роботи є системний, аналітичний, порівняльний та соціологічний підходи до вивчення якості послуг, а також використання загальнонаукових методів аналізу, синтезу, спостереження та узагальнення.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення якості обслуговування, оптимізації управлінських процесів, формування позитивного іміджу ресторану «Корчма на озерах» та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Наукове значення дослідження полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу. У роботі систематизовано та поглиблено наукові уявлення про структуру та складові якості обслуговування,

удосконалено підхід до оцінювання рівня сервісу на основі поєднання об'єктивних та суб'єктивних показників. Результати дослідження сприяють розвитку наукових положень щодо впровадження системи управління якістю на підприємствах ресторанного господарства та можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень у галузі економіки підприємства та менеджменту послуг.

Структура магістерської роботи – вступ, три розділи, 7 підрозділів висновки, список використаних джерел із 56 найменувань, 17 рисунків, 11 таблиць, загальний обсяг – 77 сторінки, основний матеріал викладено на 68 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності, значення, функцій та принципів управління якістю обслуговування у сфері ресторанного господарства

Управління якістю обслуговування у закладах ресторанного бізнесу є системним процесом, спрямованим на планування, організацію, контроль та постійне вдосконалення якості послуг, які надаються споживачам. Основна сутність цього процесу полягає у забезпеченні максимального рівня задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на репутацію, стабільність і прибутковість підприємства.

Сучасні підходи до управління якістю обслуговування базуються на принципах клієнтоорієнтованості, системності та безперервного вдосконалення. Головною метою є не лише досягнення встановлених стандартів якості, а й перевищення очікувань споживачів, що формує довгострокову лояльність клієнтів і позитивний імідж ресторану [15].

Важливою складовою ефективного управління якістю є виявлення потреб та очікувань клієнтів. Розуміння того, які саме послуги є цінними для споживача, дозволяє підприємству формувати конкурентоспроможну пропозицію. У ресторанному бізнесі це передбачає аналіз споживчих переваг, зворотного зв'язку, відгуків, а також оцінку рівня задоволеності клієнтів після відвідування закладу.

Наступним етапом є розроблення стандартів та процедур якості, які регламентують процес обслуговування – від прийому замовлення до подачі страв і взаємодії з гостем. Успішні заклади впроваджують власні корпоративні стандарти, що відображають особливості бренду, концепцію меню, рівень обслуговування та культуру персоналу.

Не менш важливим є постійний контроль і оцінювання якості. Цей процес включає внутрішній моніторинг, перевірку дотримання стандартів, оцінку роботи персоналу, а також проведення опитувань споживачів. Застосування систематичного контролю дозволяє виявляти недоліки в обслуговуванні та своєчасно їх усувати.

Окрім того, управління якістю обслуговування передбачає безперервне вдосконалення. У ресторанному бізнесі це означає впровадження нових технологій приготування, оновлення меню, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення дизайну інтер'єру та розширення спектра додаткових послуг. Такий підхід забезпечує гнучкість закладу й здатність адаптуватися до змін ринку та поведінки споживачів.

Управління якістю обслуговування забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, воно сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на їхню лояльність і формує стабільну клієнтську базу [12]. По-друге, завдяки ефективним процесам контролю якості зменшуються витрати, пов'язані з виправленням помилок або скарг споживачів. По-третє, системне управління якістю сприяє підвищенню продуктивності персоналу, оптимізації робочих процесів та покращенню внутрішнього клімату в колективі.

Таким чином, управління якістю обслуговування у сфері ресторанного господарства є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Якісний сервіс створює додану вартість послуги, підсилює довіру споживачів і забезпечує стабільний розвиток закладу в умовах високої конкуренції. В сучасних умовах саме якість обслуговування стає тим критерієм, який визначає успіх ресторану та його місце на ринку послуг.

Функції управління якістю обслуговування на підприємстві можна розглядати у контексті системи управління якістю (СУЯ), що включає в себе наступні функції (рис. 1.1).

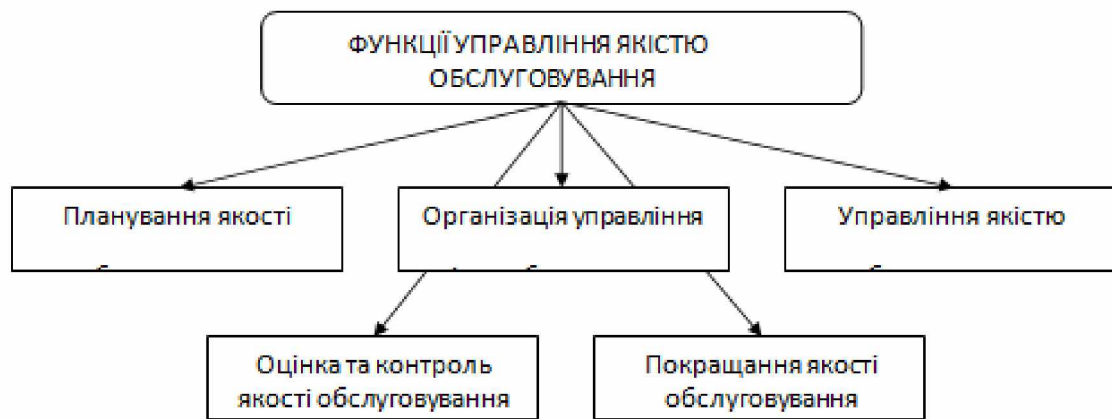


Рис. 1.1. Функції управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: [21]

У межах системи управління якістю обслуговування виділяють низку ключових функцій, які формують основу ефективного функціонування підприємства у сфері надання послуг. До таких функцій належать планування, організація, управління, оцінка та удосконалення якості обслуговування. Кожна з них відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного рівня задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Планування якості обслуговування полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей, що відповідають очікуванням споживачів, та формуванні комплексної програми дій щодо їх досягнення. У процесі планування важливо визначити стандарти якості послуг, критерії оцінки задоволеності клієнтів, а також розробити стратегію постійного вдосконалення обслуговування.

Організація якості обслуговування передбачає створення ефективної організаційної структури, яка забезпечує реалізацію принципів управління якістю [42]. Це включає формування підрозділу або системи контролю якості, визначення функціональних обов'язків персоналу, розроблення регламентів і процедур, необхідних для забезпечення належного рівня обслуговування. Важливо також забезпечити персонал усіма необхідними ресурсами - інформаційними, технічними, фінансовими та кадровими.

Управління якістю обслуговування охоплює практичну реалізацію запланованих заходів - контроль виконання стандартів, навчання працівників, координацію дій між підрозділами, а також оперативне реагування на зміни у

вимогах клієнтів. Грамотно організоване управління дозволяє не лише підтримувати стабільну якість послуг, а й запобігати виникненню проблем у процесі обслуговування.

Оцінка якості обслуговування - це процес збору, аналізу та інтерпретації даних щодо рівня задоволеності споживачів, результативності діяльності персоналу і відповідності фактичних показників встановленим стандартам. Для цього можуть застосовуватись такі методи, як анкетування клієнтів, аналіз відгуків, спостереження, порівняння з показниками конкурентів. Результати оцінювання слугують основою для прийняття управлінських рішень і вдосконалення процесів.

Покращення якості обслуговування спрямоване на постійне вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами, оптимізацію внутрішніх процедур, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних рішень. Цей етап є циклічним, оскільки якість обслуговування не може бути сталою - вона повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, споживчих потреб і технологічних тенденцій.

Усі зазначені функції тісно взаємопов'язані та реалізуються у межах єдиної системи управління якістю. Їх ефективна інтеграція забезпечує не лише високий рівень задоволеності клієнтів, але й створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його репутації та формування стійких конкурентних переваг [9].

Принципи управління якістю обслуговування на підприємстві зазвичай включають наступні складові (рис. 1.2).

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ			
Клієнтоорієнтованість			Постійне покращення
Залучення персоналу			Лідерство
Процесний підхід			Системний підхід
Взаємовигідні стосунки з постачальниками			Фактичний підхід до прийняття рішень

Рис. 1.2. Принципи управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [7; 19]

Управління якістю обслуговування на підприємстві ґрунтується на певних принципах, які визначають підхід до організації процесів, спрямованих на забезпечення стабільно високого рівня задоволеності клієнтів. Дотримання цих принципів сприяє формуванню культури якості, що пронизує всі рівні управління та діяльності підприємства.

Клієнтоорієнтованість є базовим принципом системи управління якістю обслуговування. Вона передбачає глибоке розуміння потреб, очікувань і поведінки клієнтів, а також адаптацію послуг під їхні індивідуальні запити. Основною метою цього підходу є створення позитивного клієнтського досвіду, який формує довіру, лояльність і довгострокові відносини між підприємством і споживачем. Водночас клієнти виступають не лише споживачами, а й джерелом зворотного зв'язку, який допомагає удосконалювати процеси надання послуг.

Залучення персоналу є важливою умовою ефективного функціонування системи управління якістю. Працівники всіх рівнів мають розуміти свою роль у досягненні високих стандартів обслуговування, брати участь у процесах покращення якості, ініціювати зміни та пропонувати нові ідеї. Мотивація персоналу, його професійний розвиток та створення атмосфери відповідальності за якість наданих послуг є невід'ємними складовими цього принципу [29].

Процесний підхід передбачає управління якістю не окремих дій чи працівників, а цілісних процесів надання послуг. Це дає змогу забезпечити узгодженість, передбачуваність і ефективність усіх етапів обслуговування клієнта - від прийняття замовлення до післяпродажного супроводу.

Постійне покращення (continuous improvement) - це принцип, який вимагає безперервного аналізу результатів діяльності, виявлення недоліків і впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення процесів обслуговування. Його реалізація можлива через впровадження інновацій, моніторинг якості послуг і підвищення кваліфікації персоналу. Такий підхід дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у динамічному ринковому середовищі.

Фактичний підхід до прийняття рішень ґрунтується на використанні достовірних даних, аналітики та доказів при плануванні і коригуванні дій у сфері управління якістю. Збирання статистичних показників, відгуків клієнтів, оцінка внутрішніх процесів – усе це створює базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що мінімізують ризики та підвищують результативність діяльності підприємства [10].

Лідерство у сфері управління якістю передбачає активну участь керівництва у формуванні політики якості, визначенні стратегічних цілей та створенні умов для їх реалізації. Керівники мають бути прикладом для персоналу, сприяти розвитку корпоративної культури, орієнтованої на якість і клієнта.

Системний підхід означає розгляд управління якістю як інтегрованої системи, де всі процеси, підрозділи та ресурси взаємопов'язані та працюють на досягнення спільної мети – підвищення рівня обслуговування. Це дозволяє уникати дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати узгодженість дій – усіх учасників процесу.

Взаємовигідні відносини з постачальниками є важливою умовою забезпечення стабільної якості послуг. Постачальники матеріалів, продуктів або технологій впливають на кінцевий результат діяльності підприємства, тому партнерські, довгострокові та прозорі взаємовідносини з ними сприяють

підвищенню якості обслуговування клієнтів [7].

У сукупності зазначені принципи створюють цілісну методологічну основу управління якістю обслуговування на підприємстві. Їх дотримання дає змогу не лише забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, а й підвищити ефективність функціонування організації, зміцнити її ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток. Застосування принципів управління якістю обслуговування може допомогти підприємству досягти наступних результатів:

- покращення якості послуг та задоволення клієнтів;
- збільшення лояльності клієнтів та позитивних рекомендацій;
- підвищення ефективності та ефективності процесів надання послуг;
- зменшення витрат на виробництво та надання послуг;
- покращення репутації підприємства та конкурентоспроможності на ринку [18].

Якість обслуговування клієнтів у сфері ресторанного господарства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які охоплюють як людський, так і технічний, організаційний та соціально-психологічний аспекти діяльності підприємства.

Одним із ключових факторів є кваліфікація та професійна підготовка персоналу. Саме працівники, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, визначають рівень задоволеності відвідувачів. Висока культура обслуговування, знання технологічних процесів, уміння оперативно реагувати на потреби гостей – це основа формування позитивного іміджу закладу. Важливо також забезпечити систематичне підвищення кваліфікації персоналу та розвиток його професійних компетенцій.

Не менш важливу роль відіграють комунікативні навички працівників. У ресторанному бізнесі комунікація з клієнтом є не лише інструментом обслуговування, а й засобом створення емоційного зв'язку між гостем і закладом. Від уміння персоналу бути ввічливим, доброзичливим і уважним до деталей часто залежить рівень задоволеності клієнта і його подальше рішення

щодо повторного відвідування.

Суттєвий вплив на якість обслуговування має технічна база підприємства, тобто наявність сучасного технологічного обладнання, засобів автоматизації процесів обслуговування та технічного забезпечення робочих місць. Сучасне обладнання сприяє підвищенню швидкості, точності та безпечності приготування страв, що безпосередньо впливає на сприйняття клієнтом рівня якості.

Важливим чинником виступає організація процесів надання послуг. Якість обслуговування залежить від чіткості, послідовності та злагодженості виконання операцій у виробничих і торговельних підрозділах підприємства. Рациональна організація роботи дозволяє зменшити витрати часу, уникнути помилок та забезпечити стабільність якості обслуговування.

Особливе значення має система управління якістю, яка охоплює планування, контроль, оцінювання результатів та постійне вдосконалення процесів обслуговування. Наявність чіткої політики якості, стандартів і внутрішніх регламентів дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх працівників і підрозділів, а також підтримувати стабільно високий рівень якості послуг.

Важливою умовою є ефективна взаємодія з клієнтами. Підприємство має активно вивчати споживчі очікування, реагувати на скарги та пропозиції, підтримувати відкритий діалог із відвідувачами. Формування зворотного зв'язку допомагає виявляти слабкі місця в обслуговуванні й оперативно їх усувати.

Вагомий вплив на якість обслуговування справляє також організаційна культура підприємства. Якщо заклад ресторанного господарства функціонує на засадах довіри, взаємоповаги, відкритості та спільних цінностей, це сприяє підвищенню мотивації працівників і формуванню орієнтації на клієнта.

Значення має і репутація підприємства серед клієнтів та на ринку загалом. Позитивний імідж формується завдяки стабільній якості послуг, професіоналізму персоналу та високій культурі обслуговування. Навпаки, низька репутація може суттєво знизити довіру клієнтів і обмежити розвиток підприємства [16].

Для управління якістю обслуговування на підприємстві можна використовувати різні методи та інструменти:

- системи управління якістю, наприклад, ISO 9001;
- аналіз задоволеності клієнтів та відгуків на послуги;
- внутрішні аудити та контроль якості процесів надання послуг;
- застосування методів Lean та SixSigma для покращення ефективності процесів надання послуг;
- впровадження програм постійного покращення якості послуг;
- організація тренінгів та навчань для персоналу з питань якості обслуговування та взаємодії з клієнтами [23].

Забезпечення високої якості обслуговування є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства, незалежно від галузі та ринку його діяльності. Недостатній рівень обслуговування може призвести до зниження довіри та задоволеності клієнтів, скорочення продажів і прибутку, а також негативно вплинути на репутацію компанії.

Потреба у підвищенні якості обслуговування обумовлена тим, що задоволені клієнти демонструють більшу лояльність, повторно користуються послугами підприємства та рекомендують його іншим. Це дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів, збільшити обсяги продажів і зміцнити позитивний імідж компанії. Підприємства, які стабільно надають високоякісні послуги, отримують значну конкурентну перевагу, адже клієнти віддають перевагу компаніям, здатним задовольнити їхні потреби на найвищому рівні. Крім того, високий рівень обслуговування сприяє оптимізації внутрішніх витрат, зменшенню часу і ресурсів на розгляд скарг та звернень, а також скороченню кількості помилок персоналу [11].

Ефективність управління якістю обслуговування багато в чому залежить від усвідомлення його важливості керівництвом і персоналом підприємства. Лише інтегрована робота всіх членів команди у напрямку підвищення стандартів обслуговування дозволяє досягти стійких результатів і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, управління якістю обслуговування є важливою складовою успішного функціонування підприємств, що надають послуги. Воно забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів, зменшує внутрішні витрати та підвищує конкурентоспроможність закладу на довгостроковій основі, що безпосередньо впливає на його стабільність і прибутковість.

1.2. Методи та інструменти оцінювання ефективності процесів управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу

Організація управління якістю обслуговування передбачає систематичне встановлення, впровадження та підтримання ефективних процесів і стандартів, які забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів. Основна мета таких процесів - створення умов для стабільного надання послуг, що відповідають очікуванням гостей закладу, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління якістю обслуговування включає кілька ключових етапів: планування та розробка стандартів обслуговування, організація структурних підрозділів, відповідальних за контроль якості, навчання та мотивація персоналу, постійний моніторинг і оцінка результатів, а також впровадження заходів щодо покращення процесів. На рис. 1.3 наведено основні кроки організації управління якістю обслуговування на підприємстві.

Важливо відзначити, що ефективність цих процесів безпосередньо залежить від вибору методів та інструментів оцінювання, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про рівень обслуговування, виявити слабкі місця та визначити напрями удосконалення. Серед найбільш поширених методів оцінювання якості обслуговування в закладах ресторанного бізнесу виділяють:

1. Анкетування та опитування клієнтів – дозволяє зібрати зворотний зв'язок про якість обслуговування, задоволеність відвідувачів, відповідність сервісу очікуванням клієнтів.

2. Метод «таємного гостя» – передбачає оцінку обслуговування за

допомогою спеціально підготовлених оцінювачів, які відвідують заклад як звичайні клієнти і фіксують усі аспекти обслуговування.

3. Аналіз скарг і пропозицій – дозволяє виявляти повторювані проблеми в обслуговуванні та оперативно реагувати на них.

4. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) – включає оцінку швидкості обслуговування, точності виконання замовлень, рівня задоволеності клієнтів, кількості повторних звернень тощо.

5. SWOT-аналіз та порівняльний аналіз – допомагають визначити сильні та слабкі сторони обслуговування, а також можливості та загрози для закладу на ринку послуг [2].

Сучасні заклади ресторанного бізнесу також активно використовують цифрові інструменти контролю якості, такі як CRM-системи, платформи для оцінки задоволеності клієнтів, системи автоматизованого обліку замовлень та часу обслуговування. Впровадження таких інструментів дозволяє не лише отримувати точні дані про рівень обслуговування, а й оперативно приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізації процесів.

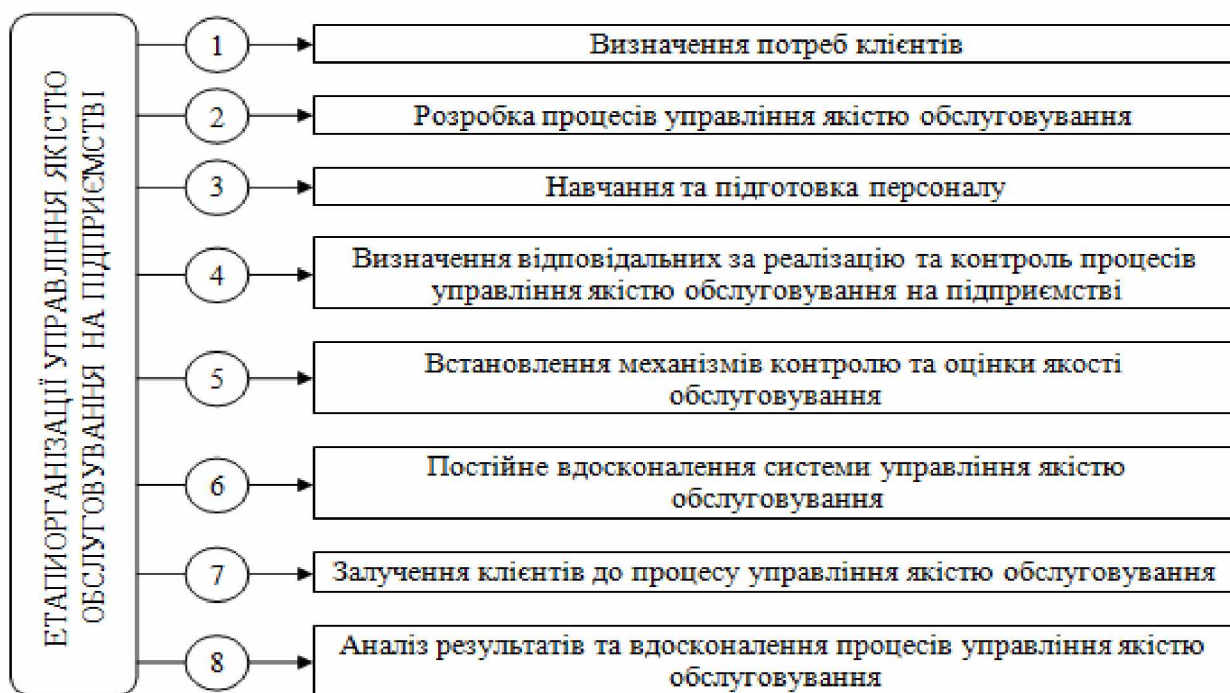


Рис. 1.3. Етапи організації управління якістю обслуговування на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [34]

Розглянемо ключові етапи та складові організації управління якістю обслуговування більш детально

Визначення потреб та очікувань клієнтів. Першим кроком у процесі управління якістю є вивчення та аналіз потреб відвідувачів. Це дозволяє адаптувати послуги до очікувань клієнтів і розробити стратегію управління якістю обслуговування, орієнтовану на задоволення споживчих запитів.

Розробка процесів управління якістю обслуговування. Необхідно чітко визначити основні процеси, які забезпечують високий рівень обслуговування, та встановити стандарти їх виконання. Це дозволяє забезпечити ефективну реалізацію процедур та гарантувати стабільну якість послуг.

Навчання та підготовка персоналу. Для забезпечення відповідності стандартам якості критично важливо, щоб персонал мав належну підготовку та постійно підвищував свою кваліфікацію. Систематичне навчання сприяє формуванню професійних компетенцій та підвищує ефективність виконання службових обов'язків.

Визначення відповідальних осіб та організація взаємодії між відділами. Кожен процес управління якістю обслуговування повинен мати відповідального виконавця. Крім того, важливо забезпечити належну взаємодію між усіма підрозділами підприємства для досягнення єдиних стандартів якості.

Встановлення механізмів контролю та оцінки якості обслуговування. Необхідно запровадити системи моніторингу та оцінки, які дозволяють визначати відповідність наданих послуг встановленим стандартам та виявляти можливості для покращення [30].

Постійне вдосконалення системи управління якістю обслуговування. Система повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку та у споживчих запитах. Постійне оновлення процедур і стандартів дозволяє підтримувати конкурентоспроможність закладу.

Залучення клієнтів до процесу управління якістю обслуговування. Активне врахування думки клієнтів і їх участь у формуванні стандартів обслуговування забезпечує більш точне задоволення потреб споживачів та підвищує їх лояльність.

Аналіз результатів та вдосконалення процесів. Важливим етапом є систематичний аналіз ефективності процесів управління якістю та прийняття заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності обслуговування [51].

Отже, організація управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу передбачає створення цілісної системи, яка забезпечує високу якість послуг, інтеграцію всіх підрозділів, постійне вдосконалення процесів і стандартів, а також активне залучення клієнтів до процесу управління. Такий підхід дозволяє підвищити задоволеність відвідувачів, оптимізувати ресурси підприємства та зміцнити його позиції на ринку.

Ефективність процесів управління якістю обслуговування на підприємстві визначає, наскільки раціонально та результативно використовуються ресурси і засоби для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Це передбачає оптимізацію процесів таким чином, щоб досягти максимальної якості надання послуг при мінімальних затратах часу, людських ресурсів та матеріальних витрат.

Існує низка методів оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування, які дозволяють комплексно проаналізувати стан системи та визначити напрями її вдосконалення. До найбільш поширених методів належать:

1. SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони процесів управління якістю обслуговування, а також виявити можливості та загрози, що можуть впливати на їх ефективність. Наприклад, сильними сторонами може бути висококваліфікований персонал, а загрозами – низька технічна оснащеність або високий рівень конкуренції [13].

2. Balanced Scorecard (BSC). Цей інструмент оцінки ефективності дозволяє аналізувати процеси управління якістю обслуговування через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та перспективу розвитку. BSC допомагає виявити взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства та забезпечити стратегічне управління якістю обслуговування [23].

3. Метод вимірювання витрат. Аналіз витрат на процеси управління якістю дозволяє визначити економічну ефективність системи, виявити ресурсоємні етапи та оптимізувати використання матеріальних і людських ресурсів. Це особливо важливо для закладів ресторанного бізнесу, де контроль витрат безпосередньо впливає на рентабельність.

4. Метод вимірювання задоволеності клієнтів. Опитування, анкетування та системи зворотного зв'язку дозволяють оцінити ступінь задоволеності гостей підприємства. Цей метод є ефективним для визначення тих процесів управління якістю обслуговування, які найбільше впливають на сприйняття сервісу клієнтами та формують їх лояльність.

5. Метод Six Sigma. Цей підхід спрямований на виявлення та усунення дефектів у процесах управління якістю обслуговування. Використання статистичних методів дозволяє знизити кількість помилок, покращити стандартизацію процесів та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Крім того, сучасні заклади ресторанного бізнесу використовують цифрові інструменти контролю якості, такі як системи CRM, онлайн-опитування, програмне забезпечення для аналізу часу обслуговування та автоматизовані системи оцінки роботи персоналу. Вони дозволяють збирати точні дані про рівень обслуговування, своєчасно реагувати на проблеми та підвищувати оперативність управлінських рішень.

Вибір конкретного методу оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування завжди залежить від стратегічних цілей підприємства та його специфіки. Наприклад, якщо основними бізнес-цілями є підвищення задоволеності клієнтів та збільшення прибутку, найбільш доцільним буде використання методів вимірювання задоволеності клієнтів та Balanced Scorecard. Ці методи дозволяють оцінити вплив процесів обслуговування на клієнтський досвід та на фінансові показники, а також виявити напрямки для покращення сервісу.

У випадках, коли пріоритетними є оптимізація витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів, доцільним є застосування методів

вимірювання витрат і Six Sigma. Вони дозволяють ідентифікувати вузькі місця в процесах, усунути дефекти та оптимізувати використання ресурсів підприємства.

Таким чином, вибір методу оцінки ефективності має бути обґрунтованим і враховувати як стратегічні завдання підприємства, так і його операційні особливості. Правильно підібраний інструмент дозволяє не лише оцінити поточний стан управління якістю обслуговування, а й розробити ефективні заходи для підвищення результативності процесів та задоволеності клієнтів [33].

Деякі з ключових показників ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові показники ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві

Показники	Характеристика	Методика розрахунку
1	2	3
Рівень задоволеності клієнтів	Відображає ступінь задоволення гостей якістю отриманих послуг та загальним враженням від відвідування закладу	Визначається шляхом анкетування, аналізу відгуків, опитувань або за допомогою індексу лояльності клієнтів (NPS)
Швидкість обробки запитів клієнтів	Показує, наскільки оперативно персонал реагує на запити, зауваження чи скарги споживачів	Обчислюється як середній час очікування відповіді (на лінії зв'язку, у месенджерах або електронною поштою)
Частка повторних відвідувань	Характеризує рівень клієнтської лояльності та довіри до закладу	Визначається як відсоток клієнтів, які повторно скористались послугами закладу протягом певного періоду (місяця, кварталу, року)
Витрати на забезпечення якості	Відображають обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на підтримання належного рівня якості послуг	Включають витрати на навчання персоналу, впровадження стандартів, придбання обладнання та проведення внутрішніх аудитів
Кількість помилок і рекламаций	Свідчить про рівень недоліків у процесі обслуговування та звернень клієнтів із претензіями	Визначається шляхом підрахунку кількості виявлених помилок або рекламаций за певний звітний період
Рівень загальної задоволеності гостей	Комплексний показник, що поєднує оцінку якості страв, сервісу, атмосфери та цінової політики	Визначається через опитування клієнтів, аналіз онлайн-відгуків або з використанням спеціалізованих CRM-систем
Кількість відмов від обслуговування	Відображає частоту випадків, коли клієнти відмовилися від	Визначається за статистичними звітами підприємства або

	замовлення чи залишили заклад через низьку якість сервісу	системою бронювання за певний період
Середній час очікування обслуговування	Демонструє, скільки часу в середньому клієнт очікує на виконання замовлення або початок обслуговування	Обчислюється на основі даних систем автоматизації обліку чи спостережень персоналу
Кількість виконаних замовлень	Характеризує обсяг обслуговування, рівень завантаженості підприємства та ефективність роботи персоналу	Визначається шляхом обліку кількості замовлень, виконаних за певний період (день, тиждень, місяць)

Джерело: побудовано автором за даними [2; 14]

Для досягнення високої ефективності процесів управління якістю обслуговування на підприємстві необхідно виконати такі ключові дії:

1. Визначення ключових процесів управління якістю обслуговування та їх етапів. Це дозволяє чітко зрозуміти, які процеси потребують особливої уваги та контролю, і які етапи формують основний внесок у якість обслуговування.

2. Оцінка ефективності кожного процесу та визначення можливостей для оптимізації. Регулярний аналіз дозволяє виявити слабкі місця, усунути недоліки та підвищити результативність роботи персоналу та системи обслуговування загалом.

3. Визначення критеріїв оцінки ефективності та встановлення відповідних метрик. Метрики повинні охоплювати як якісні, так і кількісні показники, включаючи задоволеність клієнтів, час обслуговування, рівень дефектів у наданих послугах та використання ресурсів.

4. Розробка та впровадження плану заходів з удосконалення процесів управління якістю обслуговування. План повинен включати конкретні дії щодо підвищення ефективності, оновлення стандартів обслуговування та навчання персоналу.

5. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності процесів із внесенням необхідних коригувань. Систематичне відстеження показників дозволяє своєчасно реагувати на зміни потреб клієнтів, оперативно усувати проблеми та забезпечувати безперервне покращення системи управління якістю [4].

Аналіз ефективності процесів управління якістю обслуговування дає можливість підвищити рівень обслуговування, оптимізувати витрати та зміцнити

репутацію компанії. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, залученню нових споживачів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Таким чином, впровадження системного підходу до оцінки ефективності процесів управління якістю обслуговування є критично важливим для будь-якого закладу ресторанного бізнесу, який прагне стабільного успіху та довгострокового розвитку.

Ефективне управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу вимагає врахування багатьох специфічних аспектів, що відрізняють цю сферу від інших видів послуг. Якість обслуговування в ресторанах формується не лише на основі швидкості виконання замовлень, а й через комплекс факторів, що створюють загальне враження клієнта про заклад. До таких факторів належать: смак, презентація та асортимент страв, чистота та гігієнічні стандарти, комфортність приміщень, естетика інтер'єру, культура обслуговування та комунікаційні навички персоналу.

Особливу роль відіграє вивчення та аналіз очікувань клієнтів. Для цього ресторани заклади застосовують різноманітні методи збору даних:

«Таємний клієнт», який дозволяє об'єктивно оцінити рівень обслуговування та дотримання стандартів персоналом;

Опитування гостей після відвідування закладу для виявлення рівня задоволеності та збору пропозицій щодо покращення сервісу;

Аналіз онлайн-відгуків та соціальних мереж, що дає змогу швидко реагувати на негативні коментарі та формувати позитивний імідж закладу.

Крім того, для досягнення високої ефективності процесів управління якістю обслуговування важливо інтегрувати оцінку якості обслуговування з іншими бізнес-процесами закладу. Це означає взаємодію між кухнею, залом обслуговування, адміністрацією та маркетинговими підрозділами. Такий підхід дозволяє не лише контролювати окремі аспекти обслуговування, а й забезпечувати цілісність системи надання послуг, оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів та оптимізувати роботу всіх служб.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління якістю обслуговування. Використання CRM-систем

для обліку постійних клієнтів, автоматизованих платформ для бронювання та замовлень, електронних анкет для збору відгуків – усе це дозволяє більш точно оцінювати процеси обслуговування, визначати вузькі місця та впроваджувати інноваційні рішення для підвищення якості сервісу.

Таким чином, врахування специфіки ресторанного бізнесу є необхідною умовою для побудови ефективної системи управління якістю обслуговування. Така система має бути комплексною, інтегрованою та орієнтованою на клієнта, забезпечувати постійне вдосконалення процесів, високий рівень задоволеності гостей та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Висновок до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу. З'ясовано, що якість обслуговування є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, адже саме рівень задоволеності клієнтів визначає його ринкову позицію, прибутковість та репутацію.

У процесі дослідження встановлено, що система управління якістю обслуговування ґрунтується на низці взаємопов'язаних функцій: плануванні, організації, контролі, оцінці та вдосконаленні процесів. Її ефективність безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу, організаційної культури, технічного забезпечення, чіткості внутрішніх процесів і орієнтації на потреби клієнтів.

Визначено, що управління якістю обслуговування має передбачати постійне вдосконалення, використання сучасних підходів і методів, таких як SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, Six Sigma, вимірювання витрат на якість та індексу задоволеності клієнтів. Саме поєднання цих методів дає змогу оцінити як ефективність управлінських процесів, так і рівень відповідності послуг очікуванням споживачів.

Проаналізовано основні показники оцінювання ефективності процесів управління якістю, серед яких найважливішими є: рівень задоволеності

клієнтів, кількість рекламаций, витрати на забезпечення якості, швидкість обробки запитів, а також частка повторних відвідувань. Їх систематичний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки та впроваджувати коригувальні заходи.

Отже, у результаті теоретичного аналізу доведено, що ефективне управління якістю обслуговування у закладах ресторанного бізнесу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу та забезпечення довгострокового успіху. На основі отриманих теоретичних положень у наступному розділі буде проведено аналіз практичного стану системи управління якістю обслуговування на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Корчма на озерах»

Дослідження проводилось на основі ресторану «Корчма на озерах». Цей заклад вирізняється індивідуальним підходом до кожного відвідувача. Тут працюють висококваліфіковані фахівці, які добре орієнтуються у своїй сфері діяльності.

Під час практики я усвідомив, що ефективність роботи закладів харчової галузі значною мірою залежить від матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних проєктів, створення нових страв та постійного вдосконалення меню.

Метою моєї практики було вивчення особливостей виробничо-торгівельної структури ресторану «Корчма на озерах», ознайомлення з матеріально-технічним устаткуванням, аналіз роботи заготівельних і доготівельних цехів, дослідження процесу обслуговування клієнтів, оцінка основних фондів та засобів, а також аналіз ефективності використання трудових ресурсів.

Керівництво ресторану регулярно покращує умови праці персоналу, що мотивує працівників якісно виконувати свої обов'язки та радувати відвідувачів смачними стравами і високим рівнем обслуговування.

Успішна діяльність ресторану залежить від багатьох чинників. Як і будь-яка складна система, його функціонування починається з концепції засновників та завершується контролем якості на всіх етапах роботи.

Ресторан забезпечує високий рівень комфорту, широкий асортимент страв і напоїв, гармонійний інтер'єр, професійну подачу страв, організоване обслуговування та приємну атмосферу для відпочинку.

Одним із прикладів сучасних закладів є ресторан «Корчма на озерах», розташований у мальовничій місцевості (рис. 2.1).

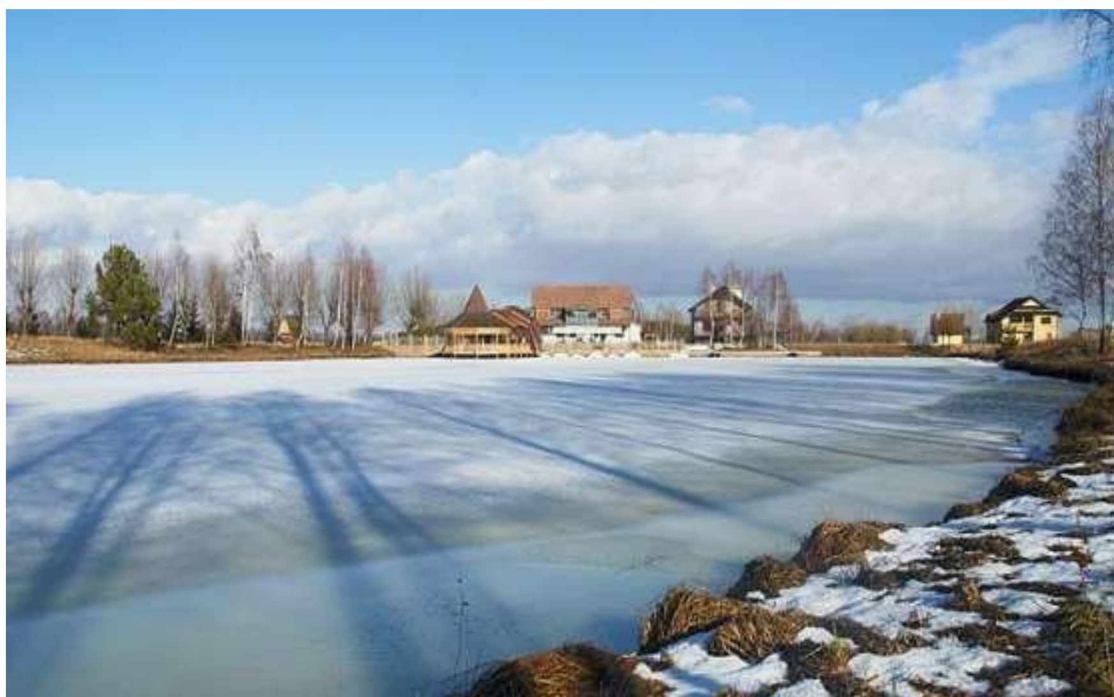


Рис. 2.1 Розташування ресторану «Корчма на озерах»

Ресторан «Корчма на озерах» вирізняється високим рівнем обслуговування, затишним інтер'єром та привітною атмосферою. Успіх діяльності закладу значною мірою залежить від кваліфікованого персоналу, оскільки працівники безпосередньо контактують з відвідувачами, виконують їхні побажання та забезпечують комфортне перебування. Усі співробітники відзначаються приємним характером, організаційними навичками та вмінням ефективно спілкуватися з людьми.

Ресторан було засновано 9 жовтня 2020 року. Його загальна площа становить 469,8 м², а площа складських приміщень – 35 м². Заклад приваблює відвідувачів оригінальним дизайном, відкритими бесідками та цікавими ландшафтними рішеннями, що надають йому особливого шарму та унікальності (рис. 2.2)

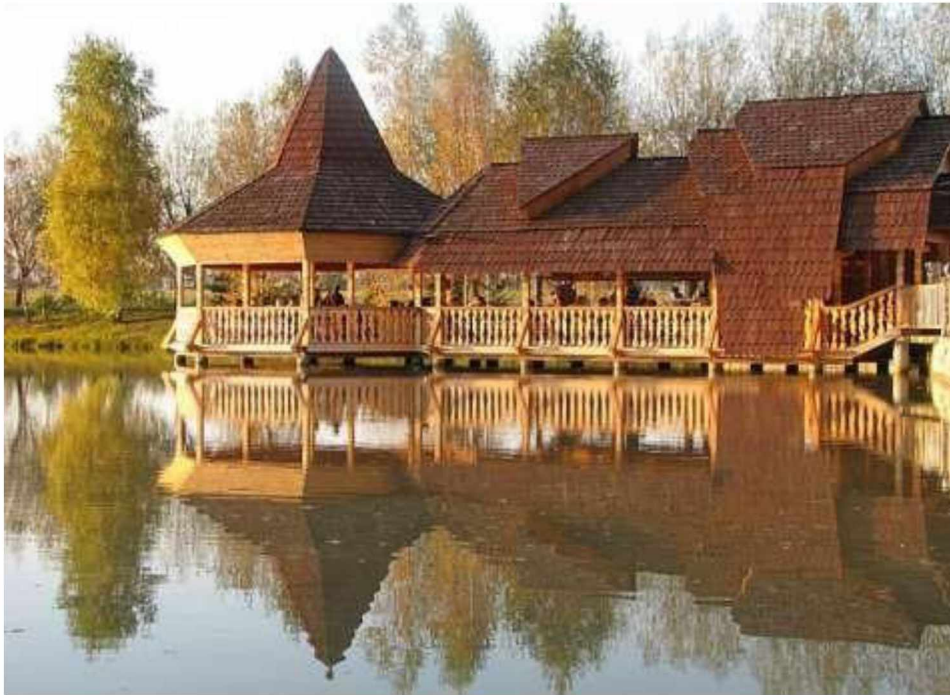


Рис. 2.2 Вигляд ресторану «Корчма на озерах»

У ресторані «Корчма на озерах» відвідувачі можуть проводити різноманітні заходи, зокрема дні народження, хрестини, корпоративи, фуршети та вечірки. Заклад здатний задовольнити будь-які побажання клієнтів, обслуговуючи групи до 50 осіб та пропонуючи комплексні обіди.

Основні цілі ресторану «Корчма на озерах» включають:

- * забезпечення високого рівня обслуговування;
- * розширення діяльності та відкриття нових закладів у інших містах України;
- * сприяння підтримці здоров'я, задоволеності роботою та фінансового добробуту персоналу.

Цей заклад є прикладом ефективної організації сімейного ресторану. Власник виконує функції менеджера, здійснюючи нагляд за всіма працівниками, організовуючи їхній найм та виконання загальних функцій управління. Під його керівництвом працюють адміністратор, касир та обслуговуючий персонал залу.

На кухні ресторану працює шеф-кухар, який відповідає за розробку нових страв, інвентаризацію кухонного обладнання та координацію роботи всіх кухарів.

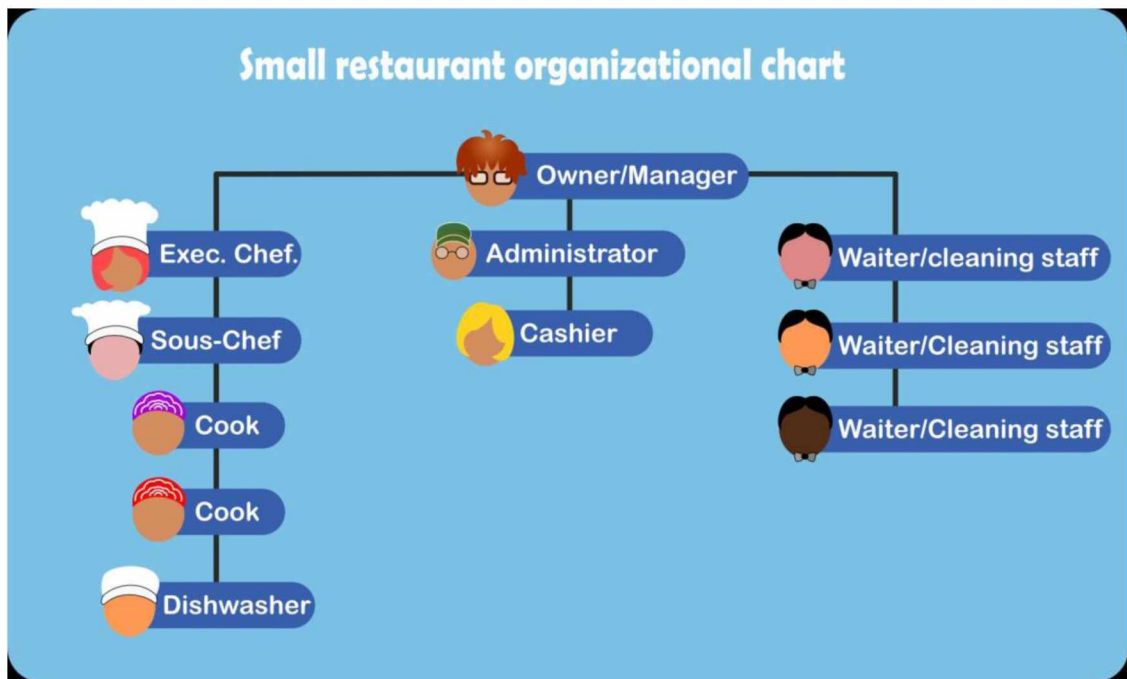


Рис.2.3 Діаграма організації невеликих ресторанів

Джерело:[6]

Хоч ресторан і невеликий, він приділяє увагу підготовці та підтриманню достатньої кількості страв у найнапруженіші дні. Кухарі працюють не лише з гарячою та холодною лінією, а й готують більшість простих та помірно складних страв закладу.

Посудомийна машина виконує не тільки функцію миття посуду, але й допомагає підтримувати чистоту на кухні та обслуговуючого інвентарю. Офіціанти відповідають за подачу страв до столу, прибирання після відвідувачів, а у вільний час – за підтримання порядку у залі.

Шеф-кухар створив меню, яке включає не лише традиційні страви української кухні, але й вишукані авторські позиції. Фірмові страви закладу: банош, форель, короп та шашлик. Основним принципом обслуговування є високий рівень класичного сервісу без надмірної нав'язливості.

За бажанням клієнтів керівник ресторану організовує фуршети (рис. 2.4), які відрізняються естетичною подачею фруктів, різноманітних алкогольних напоїв, цукерок та використанням фонтанів із шоколаду та шампанського (рис. 2.5).



Рис.2.4. Фуршетний стіл

Висококваліфікований бармен запропонує вам чудову каву, на ваш смак, безліч безалкогольних напоїв, та солодощів. І це все поєднати з прекрасною живою музикою, на будь який смак.



Рис.2.5. Фонтан з шампанського та шоколаду

Процес управління закладами ресторанного господарства представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів і дій, спрямованих на забезпечення оптимального використання робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів. Ритмічність виробництва продукції та високий рівень обслуговування в ресторані залежать не лише від технічного стану виробничих приміщень та обладнання, але й від професійних і ділових якостей персоналу. У цьому закладі до кожного відвідувача застосовується індивідуальний підхід, а всі побажання та пропозиції клієнтів враховуються з увагою та зацікавленістю.

Директор ресторану «Корчма на озерах», Білоган Павло Ярославович, відповідає за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності

закладу. Він контролює виконання планів товарообігу та прибутку, забезпечує високий рівень обслуговування, якість продукції, ведення обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства, а також займається підбором та розміщенням кадрів [3].

Офіціанти ресторану відзначаються привітністю, комунікабельністю та професійністю, забезпечуючи належне обслуговування відвідувачів. Кухарі відповідають за якість та свіжість страв, дотримуючись санітарних вимог щодо особистої гігієни, чистоти робочого обладнання та технологій приготування їжі, що гарантує смакості та безпечність страв для організму.

Територія ресторану має естетично привабливий вигляд, відповідає всім вимогам безпеки та комфорту, а її дизайн і озеленення привертають увагу відвідувачів.

У сучасних умовах високого технічного рівня промислового виробництва величина та прогресивність основних виробничих фондів, їхній технічний стан значною мірою визначають потенціал закладу та його продуктивність. Тому особливу увагу приділяють аналізу забезпеченості основними фондами, їхньому технічному стану та ефективності використання, а також оцінці їхнього впливу на обсяг виробленої продукції та виконання планових показників.

Структура змін та стан основних фондів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз технічного стану основних фондів Ресторану «Корчма на озерах» за 2023-20242 рр., тис. грн.

Назва показника	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023 р. до 2024 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Основні засоби				
- залишкова вартість	192266,0	171411,0	-20855	-22,60
- первісна вартість	2173896,0	75334910,0	73161014	3365,43
- знос	1081630,0	65263499,0	73181869	3515,60

Джерело: створено автором на основі [3]

У результаті проведеного аналізу визначено наступні зміни основних засобів даного підприємства, а саме:

- сума залишкової вартості основних фондів протягом 2024 року скоротилася на 20855,0 тис. грн. або на -22,60 %, у порівнянні із сумою 2023 року;

- сума первісної вартості основних фондів за 2024 рік зросла на 73161014,0 тис. грн. (+2265,43 %), порівняно із 2023 роком;

- сума зносу основних фондів протягом 2024 року склала 75263499,0 тис. грн., що є більшим за суму в 2023 році на 73181869,0 тис. грн. (+3515,60 %).

Отримані результати відображаємо на рис. 2.6.

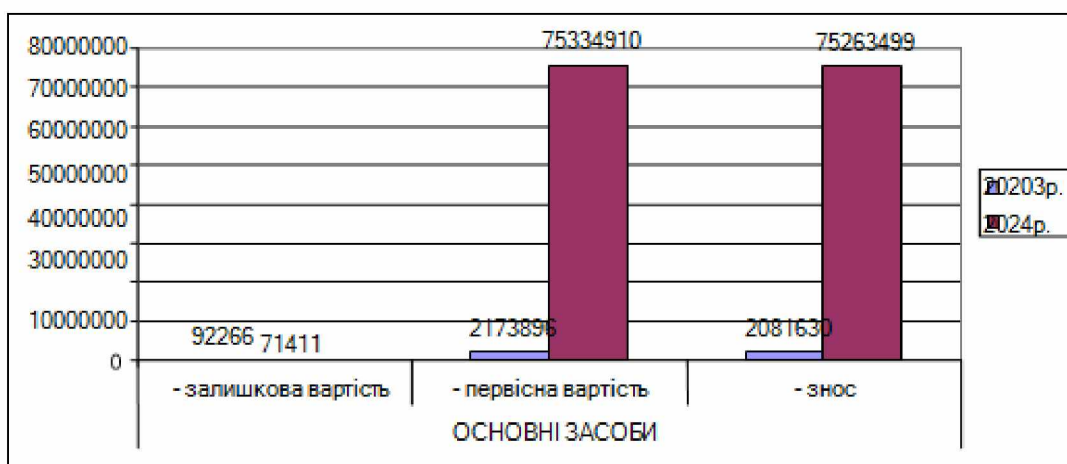


Рис. 2.6. Динаміка елементів технічного стану основних фондів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» 2023-2024 рр., тис. грн.

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.1

Збільшення суми первісної вартості основних фондів є позитивним аспектом для діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Варто також дослідити, яку саме частку займають основні фонди даного підприємства а загальні сумі необоротних активів (табл. 2.2).

**Аналіз структури необоротних активів ресторанного комплексу
«Корчма на озерах» за 2023-2024 рр., тис. грн.**

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення		
	тис.грн.	% до підсумку	тис.грн.	% до підсумку	+,-	%	пунктів у структурі
1	2	3	4	5	6	7	
Нематеріальні активи:							
-залишкова вартість	22,0	0,02	12,0	0,02	-10	-45,54	
-первісна вартість	79,0	-	31,0	-	-48	-60,76	
-накопичена амортизація	57,0	-	19,0	-	-38	66,67	-
Незавершені капітальні інвестиції	57,0	0,06	-	-	-57	-	-
Основні засоби:							
-залишкова вартість	192266,0	99,18	171411,0	99,79	-20855	-22,60	0,61
-первісна вартість	2173896,0	-	75334910,0	-	73161014	3365,43	-
-знос	1081630,0	-	65263499,0	-	73181869	3515,60	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	684,0	0,74	137,0	0,19	-547	-79,97	-0,55
ПІДСУМОК	93029,0	100	71560,0	100	-21469	-23,08	

Джерело: створено автором на основі [3]

Отримані результати щодо питомої ваги протягом 2024 року відображаємо на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка питомої ваги структури необоротних активів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» протягом 2024 р., %

Джерело: створено автором на основі таблиці 2.2

Як бачимо, із представленого рис. 2.5, найбільшу частку у сумі

необоротних активів даного підприємства у 2023 році займають основні засоби (99,18 %), а найменшу – нематеріальні активи (0,02 %).

Зміни питомої ваги структури необоротних активів за 2024 рік подаємо на наступному рис. 2.8.

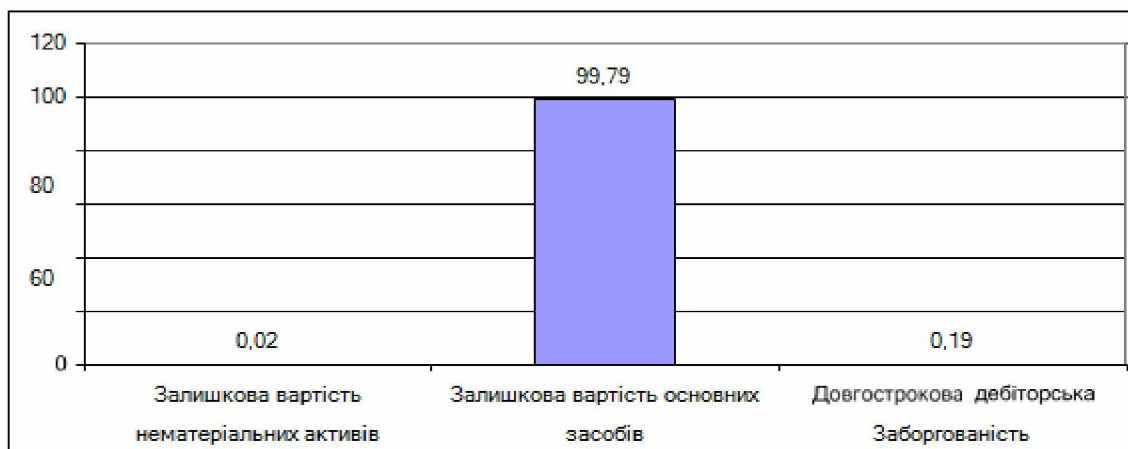


Рис. 2.8. Зміни питомої ваги структури необоротних активів за 2024 рік

Джерело:

Отримані результати показників подаємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» протягом 2023-2024 рр.

№	Назва показника	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт придатності основних фондів		1,04	1,001	-0,0039
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	<0,5	0,96	0,99	0,03
3	Коефіцієнт майна виробничого призначення	>0,5	0,62	0,42	-0,2
4	Коефіцієнт постійності		0,57	0,40	-0,17
5	Коефіцієнт мобільності		0,43	0,60	0,17
6	Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів		0,74	1,53	0,79
7	Фондовіддача		0,73	0,88	0,15
8	Фондомісткість		1,37	1,14	-0,23
9	Індекс постійного активу		0,58	0,40	-0,18

Джерело: створено автором на основі [3]

З аналізу показників ефективності використання основних засобів

підприємства «Корчма на озерах» виявлено такі зміни:

* Коефіцієнт придатності основних фондів протягом 2024 року зменшився на 0,0039 пункти порівняно з 2023 роком і становить 1,001;

* Коефіцієнт зносу основних фондів зріс на 0,03 пункти і досяг 0,99, перевищуючи встановлену норму;

* Коефіцієнт майна виробничого призначення зменшився на 0,2 пункти, досягнувши 0,42, що є нижчим за норму;

* Коефіцієнт постійності становить 0,40, що на 0,17 пункти менше порівняно з минулим роком (0,57);

* Коефіцієнт мобільності збільшився на 0,17 пункти і склав 0,60;

* Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів у 2024 році становить 1,53, що на 0,79 пункти більше, ніж у 2023 році;

* Фондовіддача, яка характеризує ефективність використання основних виробничих фондів, зросла до 0,88, що на 0,15 пункти більше, ніж у 2023 році;

* Фондомісткість, обернений показник фондовіддачі, зменшилася на 0,23 пункти і становить 1,14;

* Індекс постійного активу, який характеризує частку необоротних активів у власних джерелах, знизився на 0,18 пункти і склав 0,40.



Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» 2023-2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [3]

При аналізі показників ефективності використання основних засобів підприємства «Корчма на озерах» протягом 2024 року спостерігаються певні негативні тенденції щодо таких важливих коефіцієнтів, як: коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт зносу основних фондів, коефіцієнт майна виробничого призначення та коефіцієнт постійності.

Позитивним моментом є збільшення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів, яке у 2024 році перевищило показник попереднього року на 0,79 пункти.

Аналіз даних свідчить про такі зміни: фондівіддача, як ключовий показник ефективності використання основних фондів, у 2024 році зросла на 0,15 порівняно з 2023 роком, що є позитивним фактором у діяльності підприємства. Водночас слід враховувати, що в умовах інноваційно-технологічного розвитку вітчизняних підприємств значне підвищення фондівіддачі ускладнюється через швидке оновлення устаткування, яке потребує освоєння, а також зростання капітальних вкладень, спрямованих на покращення умов праці та охорону навколишнього середовища.

Фондомісткість, обернений показник фондівіддачі, демонструє, яку суму необхідно інвестувати в основні фонди для отримання 1 грн виручки. Якщо фондівіддача має тенденцію до зростання, фондомісткість навпаки повинна знижуватися. У 2024 році цей коефіцієнт зменшився на 0,23 порівняно з попереднім роком, що також є позитивним аспектом діяльності закладу.

Загалом, аналіз отриманих коефіцієнтів свідчить про ефективну політику ресторанного комплексу «Корчма на озерах» щодо використання основних фондів. Водночас у перспективі доцільно удосконалити окремі методи комп'ютеризації відповідних процесів для підвищення ефективності управління.

2.2. Аналіз організації процесу управління якістю обслуговування споживачів у закладі

У закладі громадського харчування «Корчма на озерах», який спеціалізується на наданні послуг ресторанного типу з українською кухнею, якість обслуговування є одним із ключових чинників успіху. В умовах високої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу саме рівень сервісу, уважність персоналу та загальне враження клієнтів формують репутацію закладу і визначають рівень його прибутковості.

На підприємстві відсутній окремий структурний підрозділ, що займався б контролем якості обслуговування клієнтів, тому функції забезпечення якості розподілені між адміністрацією та обслуговуючим персоналом. Відповідальність за якість обслуговування несе директор закладу, який координує діяльність усіх підрозділів – кухні, бару, залу обслуговування, технічного персоналу – і контролює їх взаємодію.

Основні напрями управління якістю обслуговування клієнтів у «Корчмі на озерах» включають:

1. Система зворотного зв'язку з відвідувачами.

Для збору відгуків у залі встановлено спеціальну скриньку для пропозицій і зауважень, а також створено можливість залишити онлайн-відгук через сторінки закладу у соціальних мережах. Адміністрація регулярно аналізує отриману інформацію, виділяє найчастіше повторювані зауваження та пропозиції і на їх основі формує рекомендації для персоналу.

2. Метод «таємного гостя».

Один-два рази на квартал адміністрація залучає незалежного оцінювача, який відвідує заклад під виглядом звичайного клієнта, оцінюючи якість страв, швидкість і культуру обслуговування, чистоту приміщення, музику та атмосферу. Результати таких перевірок є підставою для коригування стандартів обслуговування та проведення додаткових інструктажів.

3. Постійний внутрішній контроль.

Директор або адміністратор постійно присутні у залі під час пікових годин роботи закладу, спостерігають за роботою офіціантів і барменів, оперативно реагують на проблемні ситуації та зауваження клієнтів. Велику увагу приділяють дотриманню чистоти, зовнішньому вигляду персоналу, подачі страв і напоїв відповідно до стандартів закладу.

4. Професійна підготовка персоналу.

Важливою складовою системи управління якістю є навчання персоналу. Нові працівники проходять стажування, під час якого знайомляться з корпоративними стандартами обслуговування, технікою подачі страв, правилами спілкування з гостями. Двічі на рік проводяться тренінги з клієнтоорієнтованості, комунікації, командної роботи, а також з вивчення меню та барної карти.

5. Мотивація персоналу.

У закладі діє система матеріального заохочення: офіціанти та кухарі можуть отримувати премії за позитивні відгуки клієнтів, швидке та якісне обслуговування, а також участь у заходах з підвищення кваліфікації. Такий підхід стимулює персонал до постійного вдосконалення і формує високу культуру обслуговування.

6. Контроль якості продукції.

Одним із головних аспектів є контроль за якістю страв і напоїв. Щодня проводиться дегустація основних позицій меню, перевіряється термін придатності продуктів, умови зберігання та дотримання технології приготування. Всі процеси здійснюються під наглядом шеф-кухаря і директора закладу.

7. Підтримання атмосфери гостинності.

«Корчма на озерах» позиціонує себе як заклад, у якому поєднуються смачна домашня кухня, український колорит і доброзичливе ставлення до гостей. Велика увага приділяється естетиці подачі страв, народному інтер'єру, музичному супроводу та загальному затишку, що безпосередньо впливає на емоційне сприйняття клієнтів [11].

Таким чином, у «Корчмі на озерах» управління якістю обслуговування клієнтів базується на поєднанні внутрішнього контролю, навчання персоналу, постійного зворотного зв'язку з клієнтами та системи мотивації працівників. Такий підхід забезпечує стабільний рівень задоволеності гостей, сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та дозволяє утримувати конкурентні позиції на ринку ресторанних послуг.

Загалом директор закладу «Корчма на озерах» здійснює постійний контроль за усіма процесами діяльності, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам якості, безпеки та стандартам обслуговування. З метою підтримання стабільного рівня сервісу адміністрацією закладу розроблено внутрішні стандарти обслуговування, які є обов'язковими для всіх працівників.

До основних стандартів якості обслуговування в «Корчмі на озерах» належать (таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Основні стандарти якості обслуговування в «Корчмі на озерах»

Показник	Опис	Метод контролю
Вітання	Вітання клієнта при вході	Спостереження, внутрішній аудит
Час очікування замовлення	Не перевищує встановленого часу	Касова система, спостереження
Якість страв	Відповідність меню, смак, презентація	Внутрішній аудит, відгуки клієнтів
Чистота	Стан залу та кухні	Інспекції, спостереження
Зворотний зв'язок	Наявність відгуків, реагування на них	Соцмережі, анкети

Джерело: проаналізовано автором

Крім того, директор закладу дбає про забезпечення працівників усім необхідним обладнанням та інструментами, які сприяють якісному наданню послуг - це касові апарати, POS-системи, кавові машини, професійний посуд, термоконтейнери, холодильне обладнання тощо.

Для ефективної роботи створено команду фахівців різного профілю – кухарів, офіціантів, барменів, прибиральників, адміністратора, які працюють як єдиний колектив, орієнтований на забезпечення високої якості сервісу. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільну репутацію «Корчми на озерах» як

закладу з високим рівнем гостинності, де відвідувачі отримують не лише якісне обслуговування, але й позитивні емоції від перебування.

Нарешті, директор закладу «Корчма на озерах» активно використовує сучасні технологічні інструменти та цифрові рішення для контролю якості роботи персоналу й підвищення ефективності управління обслуговуванням. Зокрема, автоматизована касова система дозволяє відстежувати кількість замовлень, середній час обслуговування клієнтів, суму середнього чека, пікові години відвідування тощо. Ці дані аналізуються адміністрацією закладу для виявлення можливих проблем, оптимізації графіків роботи персоналу та покращення рівня сервісу.

Важливим елементом контролю якості в «Корчмі на озерах» є проведення внутрішніх аудитів, які охоплюють оцінку дотримання стандартів обслуговування, санітарно-гігієнічних норм та якості страв. Аудити проводяться за спеціально розробленими критеріями, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи кожного працівника (рис. 2.10).

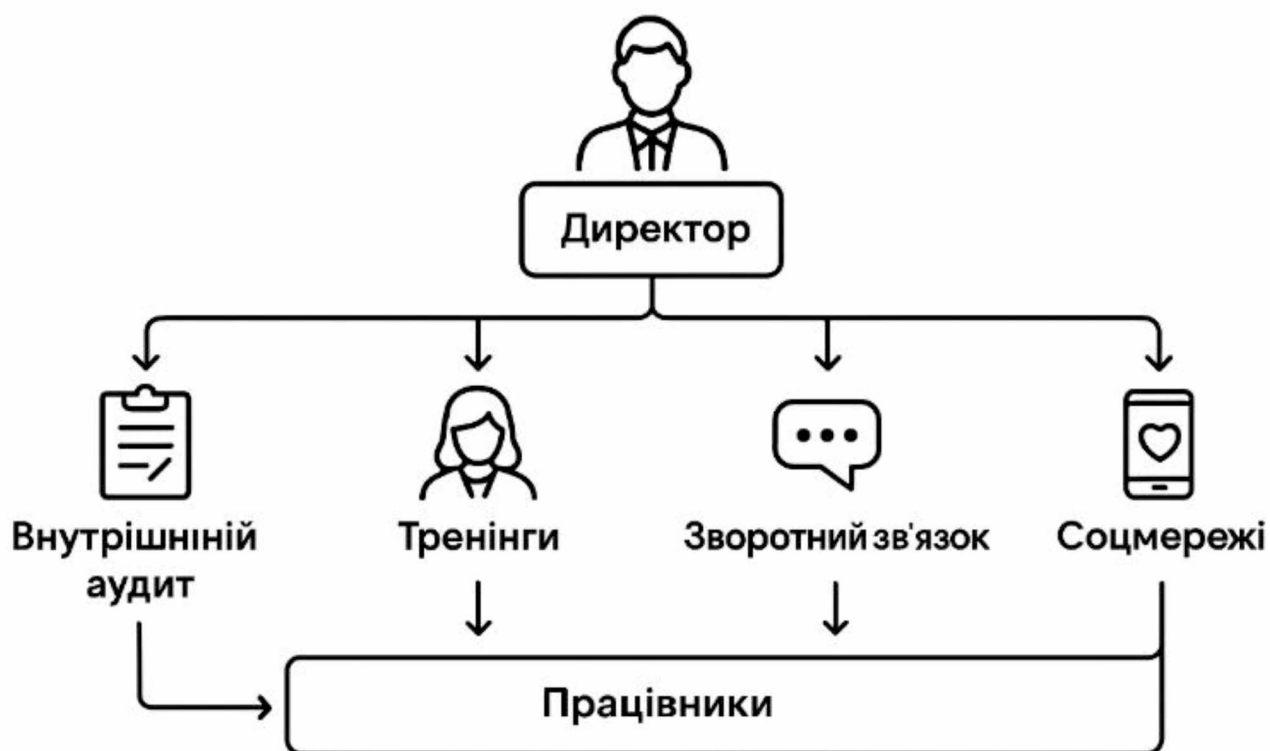


Рис. 2.10 Управління якістю обслуговування в ресторані «Корчма на озерах»

Джерело: [50]

Отримані результати аналізуються директором, після чого розробляються коригувальні дії для усунення недоліків і підвищення загального рівня якості.

Для підтримання зворотного зв'язку з клієнтами в закладі створено просту, але ефективну систему комунікації. Відвідувачі можуть залишати свої відгуки через електронні анкети, соціальні мережі або безпосередньо в книзі скарг і пропозицій. Ця інформація аналізується керівництвом, і на її основі приймаються рішення щодо вдосконалення обслуговування, оновлення меню або поліпшення атмосфери закладу. Такий підхід дозволяє не лише швидко реагувати на зауваження, але й будувати довірливі відносини з постійними клієнтами.

Додатково директор кафе використовує систему відеоспостереження, яка дає змогу здійснювати контроль за роботою персоналу, дотриманням стандартів сервісу та безпекою гостей. Це підвищує дисципліну працівників, сприяє уникненню конфліктних ситуацій і забезпечує стабільну якість обслуговування.

Керівництво «Корчми на озерах» активно залучає співробітників до процесу контролю якості. З цією метою створено внутрішні команди, відповідальні за окремі напрями діяльності – кухню, зал обслуговування, бар, чистоту та технічне забезпечення. Такі команди регулярно проводять наради, під час яких аналізуються проблемні ситуації, обговорюються відгуки клієнтів та розробляються пропозиції щодо покращення обслуговування.

Крім того, директор установив чіткі стандарти сервісу, яких має дотримуватися весь персонал:

час очікування замовлення не повинен перевищувати встановленого ліміту;

обслуговування має бути ввічливим, уважним і професійним;

якість страв повинна відповідати внутрішнім стандартам закладу та технологічним картам.

Ці вимоги включені до посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку, з якими ознайомлюється кожен працівник під час прийому на роботу. Такий підхід забезпечує високий рівень організаційної дисципліни,

формує корпоративну культуру якості та сприяє зміцненню позитивного іміджу кафе на ринку ресторанних послуг.

Програма лояльності для клієнтів кафе «Корчма на озерах» є одним із ключових інструментів утримання постійних гостей і залучення нових відвідувачів. Її основна мета – сформувати довготривалі відносини зі споживачами, підвищити їх задоволеність і стимулювати повторні відвідування. Така програма не лише підтримує стабільний попит на послуги кафе, але й сприяє збільшенню середнього чеку та зміцненню репутації закладу.

Основними складовими програми лояльності кафе можемо розглянути у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

Основні складові програми лояльності кафе «Корчма на озерах»

Інструмент	Мета	Результат
Бонусні бали	Стимулювати повторні покупки	Підвищення частоти відвідувань
Знижки	Залучення нових клієнтів	Збільшення середнього чеку
Подарунки	За активність клієнта	Підвищення лояльності
Конкурси/розіграші	Взаємодія через соцмережі	Залучення підписників, покращення іміджу

Джерело: створено та проаналізовано автором

Важливим напрямом роботи є взаємодія з клієнтами через соціальні мережі. Кафе «Корчма на озерах» активно використовує Facebook та Instagram (https://www.instagram.com/explore/locations/836215032/korcma-na-ozerah/?utm_source=chatgpt.com) для комунікації зі своєю аудиторією. Завдяки цим платформам заклад не лише поширює інформацію про меню, акції та події, але й підтримує живий діалог із відвідувачами, отримує зворотний зв'язок і швидко реагує на коментарі чи відгуки.

Соціальні мережі виконують одразу кілька важливих функцій у системі управління якістю обслуговування:

1. Відгуки та рейтинги. Клієнти мають можливість залишати відгуки про обслуговування, кухню та атмосферу. Адміністрація аналізує ці дані для вдосконалення роботи персоналу, покращення сервісу та корекції меню.

2. Акції, конкурси та розіграші. Наприклад, серед підписників кафе проводяться розіграші сертифікатів на вечерю або знижок. Такі заходи не лише стимулюють активність клієнтів, а й підвищують впізнаваність бренду кафе.

3. Інформування про новинки меню. Фото- та відеопублікації з кухні, презентації сезонних страв і тематичних вечорів формують емоційний зв'язок між клієнтами та брендом.

4. Зворотний зв'язок і клієнтська підтримка. Кафе оперативно відповідає на повідомлення у соціальних мережах щодо бронювання столиків, режиму роботи чи наявності певних страв, що створює враження турботливого сервісу.

5. Таргетована реклама. Використання рекламних інструментів Facebook та Instagram дозволяє залучати нову аудиторію – зокрема, туристів і жителів навколишніх населених пунктів [22].

Адміністрація «Корчми на озерах» також приділяє значну увагу простоті реєстрації у програмі лояльності, зручності використання бонусів та прозорості умов їх нарахування. Збір і аналіз статистики дозволяє оцінювати ефективність програми, виявляти найпопулярніші позиції меню та прогнозувати попит у різні сезони.

Таким чином, управління якістю обслуговування у кафе «Корчма на озерах» базується на поєднанні індивідуального підходу до кожного клієнта з сучасними маркетинговими інструментами – програмами лояльності, соціальними мережами та аналітикою поведінки споживачів. Відповідальність за якість обслуговування розподілена між усіма працівниками кафе, проте контроль і стратегічне управління здійснює безпосередньо директор закладу.

Отже, ефективне поєднання програми лояльності з активною комунікацією у соціальних мережах сприяє підвищенню конкурентоспроможності кафе «Корчма на озерах», формуванню стабільної клієнтської бази та зміцненню позитивного іміджу підприємства на місцевому ринку ресторанних послуг.

2.3. Оцінка рівня якості обслуговування та задоволеності клієнтів ресторану

Оцінювання споживачем є кінцевим заходом якості надаваної послуги, що в остаточному підсумку впливає на ефективність роботи підприємства й відповідно на його стабільність і визначається ефективним використанням у його роботі всіх документів, що регламентують якість надання послуг, рішень керівництва й власних вистав (у вигляді закріпленої у свідомості персоналу системи професійних знань і правил поведінки) про те, як задовольнити клієнта. Оцінюванню рівня якості послуги повинен передувати вибір показників якості, по яких буде здійснюватися оцінювання. При цьому показниками якості виступають конкретні вимоги до характеристик (властивостей) послуги їх, що дають можливість, реалізації й перевірки.

З погляду кількості відбиваних властивостей, показники якості можуть бути одиничними (стосовними до одному властивості) або комплексними (стосовними до декільком властивостям одночасно). Точки зору важливості для життя, здоров'я й майна споживачів, слід виділити в окрему групу показники безпеки послуг, які жорстко регламентуються державними й відомчими нормативними актами.

Поняття “задоволеність споживачів” представляє собою комплекс, що полягає з великої кількості компонентів, специфічних для різних організацій і споживачів [33]. Виявлення невідповідності між очікуваннями й реальною якістю обслуговування, отриманим клієнтом, а також ліквідація джерел невідповідності в процесах обслуговування – головна мета управління якістю послуг.

З урахуванням методики SERVQUAL, моделі Н. Кано, методу QFD-аналізу й HR-менеджменту розроблена авторська модель оцінювання якості сфери послуг громадського харчування. Для вимірювання ступеня задоволеності споживачів з урахуванням різних аспектів якості обслуговування ми використовували спеціальну методику, яка одержала назву SERVQUAL. Використовуваний у межах даної методики підхід заснований на припущенні,

що споживач оцінює якість послуг, порівнюючи свої очікування з фактичним сприйняттям, у результаті були визначені інтегральні груп показників якості й побудували їхньому виді дерева показників якості послуг.

До них відносяться:

- навколишнє середовище – фізичний стан (це все матеріальне, усе, що клієнт може побачити, почути, відчути, поторкати, вимірювання якості сервісу стосується всього, що пов'язане з речами, задіяними в процесі обслуговування);
- надійність (здатність виконувати свої зобов'язання, здатність організації зробити те, що було обіцяно клієнтові, точно та у термін);
- швидкість реакції – чуйність (те, наскільки легко, на думку клієнта, представник організації реагує на його прохання, побажання, настрої);
- упевненість (сприймана клієнтом компетентність того, хто надає професійні послуги або продає той або інший продукт, здатність викликати довіра);
- емпатія – співпереживання (індивідуальна увага до кожного клієнта, облік індивідуальних особливостей, прагнення зрозуміти потреби даного конкретного клієнта й підбудуватися під них, бажання й готовність давати індивідуалізований сервіс) [36].

Використовуючи модель Н. Кано ми розглядали три рівні задоволеності: очікувана якість, бажана якість і привабливаюча якість:, що відчувається споживачем якість, необхідна якість, бажана якість.

Очікуване (базове) якість – це сукупність тих параметрів якості послуги, наявність яких споживач вважає обов'язковим, тому, очікуючи їх, він не вважає потрібним говорити про них виробникові (безвідмовність, надійність тощо) [54].

Базові показники якості не визначають цінності послуги в очах споживача, але їх відсутність може викликати негативну реакцію.

Необхідна якість – це сукупність показників якості, що представляють собою технічні й функціональні характеристики. Саме вони прямо оцінюються споживачем і в першу чергу впливають на цінність послуги в його очах. Задоволеність споживача зростає, коли значення параметрів якості пропонованої

послуги краще, чим очікувалося й падає, коли показники якості гірше очікуваного рівня, звичайно, відповідного до іншого рівня якості конкуруючої на ринку організації.

Бажана якість – це група параметрів, що представляє для споживача несподівані цінності пропонованої йому послуги, про наявність яких можна тільки мріяти, не припускаючи навіть про можливість їх практичної реалізації. Споживач, як правило, не вимагає бажаних параметрів, але високо оцінює їх наявність. Якщо послуга, що враховує бажану якість, виконана добре, то задоволеність споживача зростає, а якщо ні, то вона може перетворитися в проблему для виробника.

Оцінка КРІ конкурента – готельно-відпочинкового комплексу «Корчма на озерах» – проводиться по 5-ти бальній шкалі: 1 – незадовільна оцінка, 2 – низька, 3 – задовільна, 4 – хороша, 5 – відмінна.

Результатами розрахунків, отриманих у результаті проведеного дослідження, дали можливість визначити наступні пріоритетні атрибути послуг сфери гостинності з погляду споживачів:

- вартість послуг (вагомість –18,29%);
- якість страв (16,26%);
- кваліфікація й уважність обслуговуючого персоналу (14,73%);
- час надання послуг (13,01%);
- організація обслуговування (12,20%);
- асортименти страв у ресторані (8,13%).

З позиції виробника – ресторанного комплексу «Корчма на озерах» – найбільш значимими показниками (характеристиками) послуг є:

- своєчасна диференціація потреб клієнтів (пріоритетність – 16,7%);
- частка “ідеально” виконаних замовлень (13,5%);
- програма роботи зі споживачами (13,0%);
- рівень автоматизації процесів надання послуг (12,3%);
- середня тривалість надання послуги (11,1%);
- ефективність технологічних процесів (10,5%) (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Найбільш значимими показниками (характеристиками) послуг комплексу «Корчма на озерах»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Загальну задоволеність відвідувачів ресторану «Корчма на озерах» можемо побачити на рисунку 2.12.

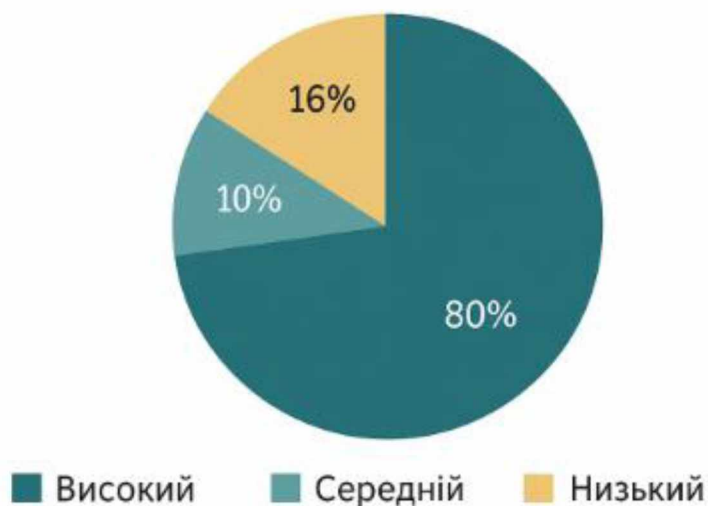


Рис. 2.12. Загальна задоволеність відвідувачів «Корчми на озерах»

Джерело: проаналізовано та створено автором

На основі проведеного анкетування відвідувачів ресторану «Корчма на озерах» отримано наступні результати, які відображаються на рисунку 2.13 та 2.14.

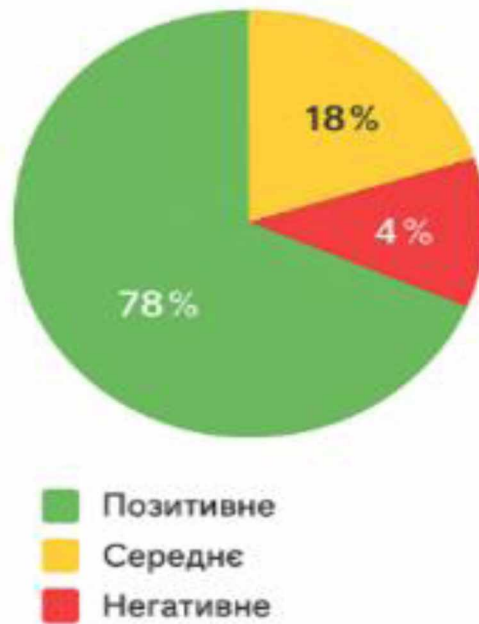


Рис. 2.13. Ставлення персоналу до клієнтів

Джерело: проаналізовано та створено автором

Рисунок 2.13 демонструє рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням у ресторані. Як видно, більшість відвідувачів оцінюють обслуговування як високий (80 %).

Оцінку асортименту страв досліджуваного підприємства можемо побачити на рисунку 2.14.

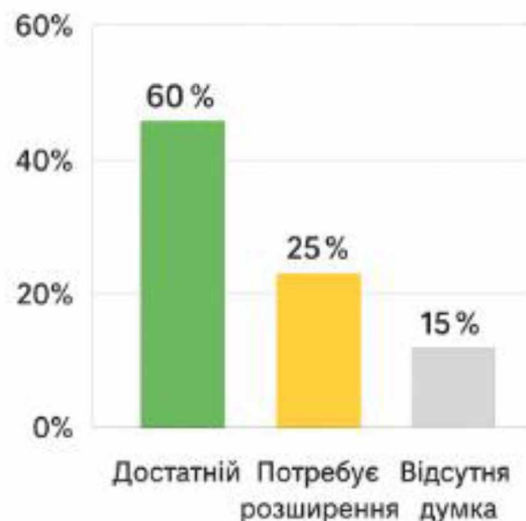


Рис. 2.14 Оцінка асортименту страв відвідувачів «Корчми на озерах»

Джерело: проаналізовано та створено автором

Рисунок 2.14 показує розподіл основних переваг, які відвідувачі відзначають у закладі. Найбільшу частку займає якість страв (52 %), що свідчить про пріоритетність цього аспекту для клієнтів. Інші фактори, такі як

атмосфера, ціни, асортимент, розташування та графік роботи, мають меншу питому вагу, але також впливають на загальне враження від закладу.»

За результатами досліджень у 2024 році основними проблемами «Корчми на озерах» стали: часткове зниження рівня задоволеності гостей, обмежені фінансові ресурси для підвищення якості обслуговування та недостатній асортимент страв і додаткових послуг. Ці фактори можуть призводити до втрати клієнтів, появи негативних відгуків, зменшення прибутку і обмеження можливостей розвитку закладу.

Особливо складним завданням стало підтримання високого рівня обслуговування під час військового стану та економічної нестабільності. Основні труднощі включають: обмежені фінансові ресурси, нестачу кваліфікованого персоналу, технічні проблеми з обладнанням та складність проведення рекламних кампаній [37].

Незважаючи на це, «Корчма на озерах» активно використовує інноваційні підходи та комплексні методи оцінки сервісу, що дозволяє не лише підтримувати існуючий рівень задоволеності клієнтів, а й поступово вдосконалювати обслуговування, зберігаючи репутацію закладу та залучаючи нових гостей.

В умовах трансформаційних відносин підприємства, незалежно від їхньої величини й масштабів діяльності, залежать від оперативної аналітичної інформації, що відображає показники рентабельності господарсько-фінансової діяльності, раціональності використання виробничих ресурсів, доцільності інвестування проектів, спрямованих на зміну різних аспектів функціонування підприємств. Дана інформація може бути отримана за допомогою проведення аналізу виробничих втрат.

Важливим джерелом інформації для «Корчми на озерах» є коментарі та відгуки у соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram. Вони допомагають виявити проблемні аспекти обслуговування та зрозуміти, що саме відвідувачі цінують у закладі.

Ще одним ефективним методом є таємний відвідувач, який оцінює обслуговування анонімно, виступаючи звичайним гостем. Це дозволяє

отримати незалежну оцінку роботи персоналу, виявити слабкі місця у сервісі та скласти план їхнього усунення.

Крім того, у закладі застосовується електронне меню, що дає змогу гостям самостійно робити замовлення. Це скорочує час очікування, знижує навантаження на офіціантів і підвищує загальну задоволеність клієнтів. Не менш важливим джерелом даних є зворотний зв'язок від персоналу, який надає внутрішнє бачення процесів обслуговування та дозволяє удосконалювати роботу закладу.

Таблиця 2.6.

Показники якості обслуговування «Корчми на озерах»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Задоволеність клієнтів, %	70	82	80	+12	-2
Час обслуговування, хв	26	28	22	+2	-6
Повторні відвідини, %	55	63	66	+8	+3
Витрати на якість, тис. грн	50	85	40	+35	-45
Кількість скарг, од.	320	350	330	+30	-20
Тривалість очікування, хв	25	28	24	+3	-4
Виконані замовлення, %	93	88	95	-5	+7

Джерело: проаналізовано та створено автором

Згідно проведеного дослідження, у 2022 році основними проблемами якості обслуговування ресторану «Корчма на озерах» є:

* незначне зниження рівня задоволеності клієнтів (80 % у 2022 р. порівняно з 82 % у 2021 р.);

* зменшення витрат на підвищення якості обслуговування клієнтів (40 тис. грн у 2022 р. проти 85 тис. грн у 2021 р.);

* збільшення часу обслуговування у попередньому періоді та подальше коливання цього показника (22 хв у 2022 р. проти 28 хв у 2021 р.);

* незначне зменшення кількості виконаних замовлень у порівнянні з минулим роком, хоча загалом показник залишається високим (95 % у 2022 р.

порівняно з 88 % у 2021 р.).

Ці проблеми призводять до таких негативних наслідків для ресторану «Корчма на озерах»:

- * втрата клієнтів: коливання рівня задоволеності та часу обслуговування може вплинути на повторні візити, що, у свою чергу, може знизити дохід закладу;

- * негативні відгуки: зниження витрат на якість обслуговування може спричинити незадоволення відвідувачів і поширення негативних відгуків на сайтах та у соціальних мережах, що шкодить репутації;

- * зниження прибутку: невдоволені клієнти та негативна репутація можуть призвести до скорочення доходів та вплинути на фінансову стабільність ресторану;

- * втрата можливостей розвитку: погане обслуговування та недостатня увага до якості можуть обмежити рекомендації клієнтів та нові перспективні можливості для розширення бізнесу.

Підвищення якості обслуговування в умовах обмежених фінансових ресурсів та високих очікувань клієнтів може бути складним завданням. Основні складнощі включають:

- * обмежений фінансовий бюджет: зменшення витрат на покращення якості обслуговування обмежує можливості впровадження нових стандартів та технологій;

- * недостатня кількість персоналу: обмежена чисельність кваліфікованих працівників може впливати на швидкість та якість обслуговування;

- * технічні обмеження: застаріле або несправне обладнання може знизити ефективність роботи та якість подачі страв;

- * обмежені маркетингові можливості: складно організувати рекламні кампанії для залучення нових клієнтів, що обмежує розвиток ресторану.

Отримані результати проведення QFD-аналізу дозволили виділити найбільш значимі критерії функціонування РК «Корчма на озерах» (KPI) з позиції споживачів і виробника, а також визначити заходи щодо підвищення ефективності, представлені в табл. 2.7.

**Пропоновані заходи щодо підвищення якості надаваних послуг
ресторанного комплексу «Корчма на озерах»**

Найбільш значимі критерії з позиції		Заходи щодо підвищення якості послуг
споживача	виробника	
Вартість послуг	Не виявлене	Аналіз цінової політики
Якість страв	Частка “ідеально” виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості страв за рахунок впровадження нових технологій, використання кваліфікованого виробничого персоналу й автоматизації процесів
Кваліфікація й уважність персоналу	Диференціація потреб клієнтів	Формування відповідних компетенцій персоналу
Час надання послуг	Середня тривалість надання послуги Рівень автоматизації процесів надання послуг	Оптимізація часу обслуговування за рахунок автоматизації процесів
Організація обслуговування	Програма роботи зі споживачами Частка “ідеально” виконаних замовлень Рівень автоматизації процесів надання послуг Ефективність технологічних процесів	Підвищення якості обслуговування споживачів за рахунок автоматизації процесів, удосконалення технології і якості обслуговування, індивідуалізації підходу до обслуговування споживачів

Джерело: проаналізовано та створено автором

Для подолання цих складнощів ресторан може використовувати різноманітні інструменти підвищення якості обслуговування, які будуть розглянуті детальніше у наступному розділі дослідження.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз якості обслуговування у закладі «Корчма на озерах» дозволив визначити ключові фактори, що впливають на задоволеність клієнтів. Зібрані дані свідчать, що найбільше відвідувачів цінують якість страв, кваліфікацію та уважність персоналу, а також швидкість обслуговування. Водночас деякі аспекти, такі як асортимент страв та організація обслуговування, потребують подальшого удосконалення.

Використання анкетування та опитувань дозволило отримати об’єктивну картину сприйняття закладу відвідувачами та встановити пріоритети для

підвищення рівня сервісу. Аналіз динаміки задоволеності клієнтів у 2020–2022 роках показав стабільність позитивного ставлення більшості відвідувачів, що свідчить про ефективність поточної стратегії обслуговування, проте також виявив напрямки для подальшого вдосконалення.

Отримані результати можуть стати основою для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу та оптимізації процесів обслуговування, що буде детально розглянуто у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ»

3.1. Використання сучасних технологій та інноваційних систем управління якістю у діяльності ресторану

Підвищення рівня якості обслуговування у сучасних закладах ресторанного господарства неможливе без активного впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних систем управління. Ресторан «Корчма на озерах», прагнучи зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку та забезпечити високу задоволеність клієнтів, може ефективно використовувати сучасні IT-рішення для оптимізації процесів обслуговування, збору зворотного зв'язку та моніторингу якості.

Враховуючи фінансові можливості підприємства, доцільно впроваджувати інновації поступово, зосереджуючись на найрезультативніших напрямках. Зокрема, одним із ефективних інструментів удосконалення системи управління якістю може стати система електронних коментарів і відгуків, яка забезпечить постійний моніторинг рівня задоволеності відвідувачів.

Рекомендується розмістити в залах ресторану таблички з QR-кодами, що ведуть на онлайн-форму для залишення оцінок і коментарів клієнтів щодо якості обслуговування, рівня сервісу, смакових характеристик страв, чистоти та атмосфери закладу. Такий підхід має низку важливих переваг:

Оперативний збір зворотного зв'язку. Клієнти можуть залишити свої відгуки безпосередньо після відвідування, що забезпечує швидке отримання актуальної інформації про якість обслуговування, роботу персоналу, стан приміщень і т.д [28].

Виявлення проблемних зон. Аналіз відгуків дозволить керівництву виявляти недоліки в організації обслуговування – наприклад, довге очікування замовлення, нестачу уваги з боку персоналу, або недосконалість меню – і оперативно вживати заходів для їх усунення.

Підвищення задоволеності клієнтів. Можливість висловити власну думку

формує у відвідувачів відчуття важливості їхньої позиції, що позитивно впливає на лояльність та стимулює повторні візити.

Формування позитивного іміджу. Регулярний аналіз і публікація вдячних відгуків на офіційних сторінках ресторану у соціальних мережах сприятиме формуванню позитивного сприйняття бренду та залученню нових клієнтів.

Удосконалення управлінських рішень. Зібрані дані можуть бути використані як аналітичний інструмент для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо вдосконалення якості обслуговування, розробки навчальних програм для персоналу, оновлення меню чи вдосконалення інтер'єру.

Вдосконалення системи управління якістю. На основі аналізу отриманих коментарів можна визначати ключові показники ефективності (KPI) для персоналу, формувати стандарти обслуговування та розробляти програми мотивації працівників, спрямовані на підтримання високого рівня сервісу.

Крім цього, доцільно розглянути впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) [1], яка дозволить автоматизувати процеси управління взаємовідносинами з клієнтами, зберігати інформацію про їхні замовлення, уподобання та історію відвідувань. Це дасть змогу персоналізувати обслуговування, пропонувати клієнтам індивідуальні знижки, бонуси та спеціальні пропозиції, що підвищить рівень задоволення і лояльності гостей ресторану.

Важливим напрямом є також використання систем аналітики даних (Google Analytics, Power BI), що допоможуть оцінювати ефективність маркетингових кампаній, аналізувати відгуки та поведінку споживачів у мережі. Такі інструменти надають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Отже, використання інноваційних технологій у діяльності ресторану «Корчма на озерах» є стратегічно важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та формування високої культури обслуговування. Інтеграція сучасних цифрових інструментів дозволить підприємству не лише вдосконалити систему управління якістю, але й створити стійкі довготривалі відносини з клієнтами на основі довіри, відкритості та персоналізованого

підходу.

Для вдосконалення системи управління якістю обслуговування доцільно впроваджувати сучасні технології, які дозволяють забезпечити ефективний контроль якості, підвищити зручність для клієнтів і підсилити конкурентні позиції ресторану. В умовах обмеженого фінансування ресторану «Корчма на озерах» не обов'язково впроваджувати велику кількість нововведень, однак цілком реальним є використання окремих високоефективних цифрових рішень, що не потребують значних інвестицій.

Одним із найдоцільніших напрямів є впровадження системи електронних коментарів і відгуків, доступної через QR-коди, розміщені на столиках або в рахунках. Клієнти можуть швидко залишати свої оцінки та пропозиції щодо якості страв, швидкості обслуговування, рівня чистоти та атмосфери закладу. Важливо, щоб така система була простою у використанні, зручною для клієнтів і активно просувалася адміністрацією. Водночас персонал повинен регулярно аналізувати отримані коментарі, відповідати на них та використовувати отримані дані для коригування сервісних процесів.

Для комплексної автоматизації взаємодії з клієнтами та підвищення якості управління рекомендовано впровадити CRM-систему Choice, яка є сучасним інструментом для розвитку закладів ресторанного господарства. Використання цієї системи дозволить ресторану «Корчма на озерах» отримати такі переваги:

- * можливість оплати по QR-коду з одночасним залишенням відгуку після здійснення замовлення;
- * просте управління клієнтською базою та накопичення даних про постійних відвідувачів;
- * аналіз проблемних аспектів обслуговування та швидке реагування на скарги;
- * створення та розміщення власних рекламних банерів для просування спеціальних пропозицій;
- * розроблення персонального сайту з інтегрованою системою бронювання столиків;

* організація онлайн-замовлень і доставки готових страв та напоїв.

Запровадження CRM Choice забезпечить не лише підвищення ефективності комунікації з клієнтами, а й дасть змогу аналізувати споживчу поведінку, сегментувати аудиторію, формувати програми лояльності та оптимізувати маркетингову діяльність ресторану.

Ще одним ефективним напрямом удосконалення управління якістю є впровадження Lean-підходу, або системи «постійного вдосконалення». Основна мета Lean-концепції полягає у мінімізації витрат ресурсів і часу шляхом усунення всіх видів нераціональних процесів, що не створюють цінності для клієнта. Реалізація цього підходу у діяльності ресторану «Корчма на озерах» сприятиме підвищенню якості обслуговування, швидкості виконання замовлень та ефективності роботи персоналу.

Застосування Lean-підходу доцільно реалізовувати у таких напрямках:

* вивчення потреб відвідувачів шляхом опитувань і зворотного зв'язку для виявлення ключових очікувань клієнтів;

* визначення цінності для клієнтів, тобто тих характеристик обслуговування, які мають для них найбільше значення – швидкість, якість страв, атмосфера, доступність цін;

* аналіз робочих процесів з метою виявлення неефективних дій, затримок або дублювання функцій, які можна оптимізувати;

* застосування принципу Just-in-Time (JIT) [15] – забезпечення своєчасного постачання продуктів і приготування страв за потреби, щоб уникнути надлишкових запасів і зменшити втрати;

* упровадження циклу управління якістю DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control) для системного вдосконалення процесів на основі вимірювань та аналізу;

* залучення персоналу до процесу вдосконалення сервісу через навчання принципам Lean і створення культури постійного поліпшення;

* вимірювання результатів через систему показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати успішність реалізації Lean-підходу.

Отже, запропоновані напрями інноваційного розвитку – впровадження CRM Choice та застосування Lean-методології – дозволять ресторану «Корчма на озерах» значно покращити організацію обслуговування, підвищити якість сервісу та оптимізувати внутрішні процеси. Такі заходи не потребують надмірних фінансових вкладень, проте забезпечать помітний ефект: збільшення задоволеності клієнтів, підвищення їхньої лояльності, формування позитивного іміджу закладу та зміцнення конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Крім того, важливо зазначити, що інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу сьогодні виступають не лише інструментом оптимізації операційних процесів, але й засобом стратегічного управління якістю. Вони дають можливість створювати єдину екосистему управління закладом, у межах якої поєднуються функції бронювання, замовлення, зворотного зв'язку, аналітики продажів, маркетингу та контролю персоналу.

Для ресторану «Корчма на озерах» перспективним напрямом може стати інтеграція CRM Choice із системою POS-обліку (Point of Sale), що дозволить об'єднати дані про замовлення, фінансові показники та відгуки клієнтів у єдиній базі. Це створить можливість для автоматичного аналізу якості обслуговування в реальному часі, зокрема через контроль швидкості виконання замовлень, частоти повторних візитів, середнього чеку тощо. Отримані дані можуть використовуватись керівництвом для формування стратегічних рішень щодо вдосконалення меню, розподілу робочих змін, мотивації персоналу та управління репутацією закладу.

Не менш актуальним є впровадження елементів штучного інтелекту (AI), наприклад:

- * автоматичний аналіз емоцій клієнтів на основі відгуків у соціальних мережах;
- * прогнозування попиту на певні страви залежно від сезону чи подій;
- * формування персоналізованих рекомендацій клієнтам у мобільному застосунку або через чат-бот.

Такі інструменти дозволяють перейти від реактивного управління до прогностного, де рішення ухвалюються на основі даних і аналітики. Це сприятиме створенню сучасної моделі управління якістю обслуговування, орієнтованої на клієнта.

3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування

Оскільки фінансові можливості ресторану «Корчма на озерах» є обмеженими, пропонуємо впровадити найбільш доступні та ефективні інноваційні рішення. Орієнтовні витрати на їх реалізацію наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування у ресторані «Корчма на озерах»

Стаття витрат	Одиниця виміру	Вартість, тис. грн
Оплата за користування CRM Choice	на рік	12,0
Послуги консультанта з Lean-управління	одноразово	22,0
Проведення навчання персоналу	2 рази на рік	18,0
Виготовлення табличок із QR-кодами	12 шт.	6,0
Закупівля комп'ютера для адміністрування системи	1 шт.	28,0
РАЗОМ	x	86,0

Джерело: розраховано автором

Запровадження системи CRM Choice забезпечить автоматизацію збору відгуків, управління клієнтською базою та підвищення ефективності комунікації з відвідувачами. Послуги консультанта з Lean-управління дадуть змогу розробити оптимальну модель внутрішніх процесів ресторану та навчити персонал принципам ефективної роботи. Витрати на виготовлення табличок з QR-кодами є мінімальними, однак мають важливий іміджевий ефект, адже сприяють активній взаємодії з клієнтами. Придбання персонального

комп'ютера для адміністрування системи дозволить централізовано контролювати роботу CRM, аналітику продажів і зворотний зв'язок.

Для оцінки економічного ефекту зробимо наступні припущення, які результати очікуються (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати впровадження рекомендацій щодо підвищення якості
обслуговування у кафе «Корчма на озерах»**

Показники	Од. вим.	Величина
Оптимізація роботи ресторану:		
зменшення витрат на продукти, які не користуються попитом і списуються	%	10,0
скорочення витрат на сировину завдяки системі обліку залишків (Choice, R-Keereg тощо)	%	12,0
зменшення кількості помилок у замовленнях завдяки автоматизації процесу прийом	%	18,0
Покращення ефективності персоналу:		
економія робочого часу офіціантів на обслуговування	хв.	6
Скорочення часу на прийняття замовлення	хв.	2
скорочення часу на формування рахунку та оплату	хв.	3
Покращення взаємодії з клієнтами:		
збільшення кількості постійних клієнтів	%	20,0
підвищення рівня задоволеності відвідувачів	%	25,0
збільшення середнього чеку	%	12,0
Загальний економічний ефект від впровадження	тис. грн на рік	95,0

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність впровадження рекомендацій

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	абсолютні	темп приросту, %
Витрати на впровадження заходів з підвищення якості	0	80,6	80,6	–
Витрати на продукти, які не користуються попитом і списуються	130,0	117,0	-13,0	-10,0
Витрати на сировину (зменшення завдяки системі обліку залишків)	95,0	83,6	-11,4	-12,0
Помилки у замовленнях (втрати від помилок)	50,0	41,0	-9,0	-18,0
Час обслуговування 1 клієнта офіціантом, хв.	20	14	-6	-30,0
Кількість клієнтів, осіб	42 500	51 000	8 500	20,0
Середній чек	0,390	0,437	0,047	12,0
Чистий дохід від реалізації продукції	16 575,0	23 350,0	6 775,0	40,9
Собівартість реалізованої продукції	15 980,0	750,0	6 770,0	42,4
Інші операційні доходи	180,0	190,0	10,0	5,6
Інші операційні витрати	420,0	420,0	0,0	0,0
Разом доходи	16 755,0	23 540,0	6 785,0	40,5
Разом витрати	16 400,0	23 250,0	6 850,0	41,8
Фінансовий результат до оподаткування	355,0	290,0	65,0	-18,3
Податок на прибуток	64,0	52,0	-12,0	-18,8
Чистий прибуток	238,0	53,0	53,0	-18,2
Економічна ефективність	x	65,8	x	x

Джерело: розраховано автором

З проведених розрахунків видно, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування у ресторані «Корчма на озерах» дало змогу досягти позитивних результатів у діяльності закладу. Завдяки використанню сучасних технологій обліку, системи управління замовленнями та автоматизації процесів зменшилися витрати на продукти, які не користувалися попитом, на 10 %, а також скоротилися втрати сировини на 12 %. Водночас удосконалення організації праці персоналу та впровадження електронного меню сприяли зменшенню часу обслуговування клієнтів на 30 %, що підвищило загальну пропускну спроможність залу.

У результаті реалізації інноваційних рішень кількість клієнтів ресторану зросла на 20 %, а середній чек – на 12 %, що свідчить про зростання довіри

відвідувачів і покращення іміджу закладу. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 40,9 %, а чистий прибуток зріс на 65,8 тис. грн, що є підтвердженням економічної ефективності проведених заходів.

Отже, впровадження сучасних інформаційних технологій, системи контролю якості та підвищення кваліфікації персоналу забезпечило не лише покращення якості обслуговування, а й реальне зростання фінансових результатів діяльності ресторану «Корчма на озерах», що створює підґрунтя для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Окрім економічного ефекту, очікується і соціальний результат від упровадження інноваційних рішень:

- Підвищення задоволеності клієнтів. Поліпшення якості обслуговування, швидкості прийняття замовлень та комфорту перебування у закладі сприятиме формуванню позитивного іміджу ресторану, зростанню кількості постійних клієнтів і рекомендацій.

- Зміцнення репутації ресторану. Завдяки впровадженню сучасних технологій і підвищенню професійного рівня персоналу «Корчма на озерах» асоціюватиметься з високим рівнем сервісу, автентичністю та турботою про відвідувачів, що підвищить довіру з боку споживачів.

- Соціальна відповідальність перед громадою. Ресторан може стати прикладом сучасного, відповідального бізнесу, який сприяє розвитку місцевої економіки, збереженню традиційної кухні та підвищенню туристичної привабливості регіону.

- Розширення зайнятості. Зі збільшенням кількості відвідувачів зростатиме потреба у працівниках, що сприятиме створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості в громаді.

Таким чином, у результаті впровадження запропонованих рекомендацій ресторан «Корчма на озерах» отримає економічний ефект у розмірі 65,8 тис. грн чистого прибутку, а також відчутний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні задоволеності клієнтів, покращенні репутації закладу, зміцненні його позицій на ринку та створенні позитивного іміджу

серед місцевої спільноти. Отже, запропоновані заходи є ефективними й доцільними для подальшого розвитку ресторану «Корчма на озерах».

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розглянуто напрями вдосконалення управління якістю обслуговування в ресторані «Корчма на озерах», спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів і покращення фінансових результатів діяльності закладу.

Запропоновано впровадження сучасних технологій і інноваційних систем управління, зокрема використання CRM-системи Choice для автоматизації процесів обслуговування, збору та аналізу відгуків клієнтів, управління базою даних відвідувачів і створення власних рекламних інструментів. Це дасть можливість не лише покращити якість взаємодії з клієнтами, а й підвищити оперативність управлінських рішень.

Окрему увагу приділено впровадженню Lean-підходу, який базується на принципах постійного вдосконалення, усунення зайвих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Реалізація цього підходу в «Корчмі на озерах» сприятиме оптимізації робочих процесів, підвищенню швидкості обслуговування, зменшенню витрат і покращенню якості сервісу загалом.

Розрахунки показали, що в результаті впровадження запропонованих заходів ресторан зможе отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 65,8 тис. грн, що підтверджує економічну ефективність запропонованих рекомендацій. Крім того, реалізація цих рішень забезпечить соціальний ефект, який проявиться у зростанні лояльності клієнтів, підвищенні репутації закладу, залученні нових відвідувачів та створенні нових робочих місць.

Отже, впровадження сучасних IT-рішень, системи електронних відгуків, CRM Choice та Lean-методології дозволить підвищити конкурентоспроможність ресторану «Корчма на озерах», забезпечити стабільне зростання рівня якості обслуговування, покращити фінансові результати діяльності й зміцнити позиції закладу на ринку ресторанного бізнесу.

Висновки

Магістерська робота на тему «Управління якістю обслуговування в закладах ресторанного бізнесу» присвячена дослідженню сутності, методів та практичних підходів до підвищення рівня якості обслуговування у ресторанах та розробці рекомендацій щодо її оптимізації на прикладі ресторану «Корчма на озерах».

У першому розділі роботи було проаналізовано теоретико-методичні основи управління якістю обслуговування в ресторанному бізнесі. Встановлено, що якість обслуговування є комплексним поняттям, яке охоплює задоволеність клієнтів, професійність персоналу, ефективність організаційних процесів та використання сучасних технологій. Розглянуто основні функції та принципи управління якістю обслуговування, серед яких системність, безперервність, орієнтація на клієнта та економічна ефективність. Особлива увага приділена методам оцінювання якості обслуговування, серед яких анкетування клієнтів, оцінка сервісу «таємним покупцем», використання ключових показників ефективності (KPI), а також цифрових інструментів збору та аналізу даних. Ці методи дозволяють отримувати об'єктивну інформацію про рівень сервісу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Другий розділ присвячено практичному дослідженню організації процесу управління якістю обслуговування у ресторані «Корчма на озерах». Проведено комплексний аналіз організаційно-економічних показників діяльності закладу, структури персоналу, внутрішніх процесів та взаємодії з клієнтами. Оцінено рівень задоволеності відвідувачів та якість обслуговування за основними критеріями: швидкість обслуговування, професійність персоналу, асортимент та якість страв, атмосфера ресторану. Аналіз показав, що ресторан демонструє високий рівень базового обслуговування, проте виявлені певні проблемні області, які потребують оптимізації: тривалість очікування замовлень, частота помилок у замовленнях, відсутність системи збору зворотного зв'язку та недостатнє використання цифрових інструментів управління процесами.

У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення управління якістю обслуговування в ресторані. Серед ключових заходів: впровадження системи CRM Choice, яка дозволяє автоматизувати процеси прийому та обліку замовлень, збирати електронні відгуки клієнтів, аналізувати проблемні точки обслуговування та здійснювати управління маркетинговими комунікаціями; застосування Lean-підходу для оптимізації внутрішніх процесів, усунення зайвих витрат і підвищення ефективності роботи персоналу; навчання співробітників принципам постійного вдосконалення та стандартам обслуговування.

Розрахунки економічного ефекту показали, що впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 65,8 тис. грн. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованих рішень. Крім того, реалізація заходів матиме соціальний ефект: підвищення задоволеності клієнтів, покращення репутації ресторану, залучення нових відвідувачів, створення робочих місць та підвищення соціальної відповідальності закладу.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне управління якістю обслуговування є ключовим чинником конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем збору та аналізу даних, Lean-підходів і систематичне підвищення кваліфікації персоналу дозволяє забезпечити:

- * підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- * оптимізацію внутрішніх процесів та зменшення витрат;
- * збільшення фінансових показників діяльності закладу;
- * зміцнення репутації та конкурентних позицій на ринку.

Отже, запропоновані в роботі рекомендації є комплексними, доцільними та придатними для практичного впровадження у діяльності ресторану «Корчма на озерах», що створює підґрунтя для його сталого розвитку та підвищення рівня обслуговування у закладах ресторанного бізнесу загалом.

Список використаних джерел

1. Bonfanti A., Rossato Ch., Vigolo V., Vargas-Sánchez A. (2023) Improving online food ordering and delivery service quality by managing customer expectations: evidence from Italy. *British Food Journal*. 2023. Pp. 164-182.
2. Effective Strategies To Improve Your Restaurant Service And Provide A Stellar Guest Experience (2023). URL: <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/ways-to-improve-restaurant-service.html> № 2. С. 47-54. № 7-8. С. 56-64.
3. Аналітичний сервіс YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>
4. Бабенко К. В. Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища організації [Текст] / К. В. Бабенко, Н. Л. Кужель // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 року). Ч. 2 / Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 40-42.
5. Баженова С., Пологовська Ю.; Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2022, 38.
6. Балабанець А. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2 (21). С. 259-270.
7. Безпарточний М.Г. Сервісна політика торговельних підприємств.
8. Беркман Л.Н., Варфоломеева О.Г., Захаржевський А.Г. Управління якістю обслуговування в мережах NGN. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 2. С. 4-12.
9. Бовш Л., Босовська М., Расулова А. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. С. 145(5). С. 74-92.
10. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Осадчук І. В. Клієнторієнтовані технології формування конкурентних переваг підприємства на локальному

ринку. Агросвіт. 2020. № 10. С. 78-86.

11. Борисов Д. Яким буде ресторанний ринок у 2025 році. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/yakym-bude-restorannyi-rynok-u-2025-roci>

12. Бриндзя З. Ф., Кулик А. М. Прагматика удосконалення планування та управління в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. 2020.

13. Галіна Р. Управління ресторанним господарством як складова частина сфери послуг // Підприємництво, торгівля і їжа, 2019, № 3_14: (стаття) ... ([rev.kpu.zp.ua][6]).

14. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету. 2017. С. 226-227.

15. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 57-62.

16. Гузар У. Є.; Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, 9: 122-128.

17. Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління. Фінансовий простір. 2018. № 4. С. 109-116.

18. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 139-144.

19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. Вчені записки університету «КРОК». Сер.: Економіка. 2021. Вип. 2. С. 73-81.

20. Ємець О.І., Дмитрук А. Ємець О.І., Дмитрук А.Р. Управління якістю обслуговування як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладів

ресторанного бізнесу // Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 серпня 2025 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2025. – С.23-24.

21. Жалінська І.В. Сучасні підходи до управління якістю готельних послуг: їх розвиток та стан в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №3(101). С. 24-31. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-24-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-24-31).

22. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. Економічний простір. 2020. № 153. С. 51-55.

23. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4(22). С. 187-194.

24. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. Інтелект XXI. 2018. № 1-2. С. 69-78.

25. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. // Економіка та суспільство, 2024, 60.

26. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 28(2). С. 167-171.

27. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. // Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2024, 1 (11): 11-15.

28. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 11. С. 90-93.

29. Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. // Національна економіка. Інтелект XXI, 2020, № 1: (стаття) 75-... ([intellect21.nuft.org.ua][5]).

30. Малюта Л., Нагорняк Г., Кузь Т. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. Матеріали XXI

наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 16-17 трав. 2019 р). Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 160-161.

31. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / Л. М. Яцук та ін. Харків: Світ Книг, 2021. 486 с.

32. Милько І., Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного. Modeling the development of the economic systems. 2021. № 2. С. 19-24.

33. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 1. С. 64-68.

34. Міщенко І. А. Якість сервісних послуг в закладах ресторанного бізнесу. // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2019, № 5: 104-112. ([ResearchGate][4]).

35. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111-115.

36. Моргулець О. Б.; Коробкіна М. Р.; Вофсі П. В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України // Економіка та суспільство, 2023.

37. Олійник О.В., Шестакова А.В., Ярмолюк Д.І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. // Економіка, управління та адміністрування, 2023, 1 (103): 15-21.

38. Онопрієнко О. В., Онопрієнко О. М. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XII Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Черкаси, 18-19 берез. 2021 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 95-97.

39. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. Випуск № 34 (2021): Готельно-ресторанна справа. ([economyandsociety.in.ua][1]).

40. Паска М.З. Інновації в готельно-ресторанній індустрії. Humanities

Studies. 2022. Вип. 12. С. 153-159.

41. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт. 2022. № 4. С. 64-67.

42. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8>.

43. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. С. 12-14.

44. Полінкевич О. SMM-просування інноваційних послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах COVID-19. // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2021. Т. 4. № 2. С. 206-222.

45. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. // Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 14. С. 63-67.

46. Русавська В. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. // Менеджмент та інновації. 2018.

47. Рябенька М. О. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. // Сучасні аспекти менеджменту в готельно-ресторанній справі, 2024, № 13:12-01. ([reicst.com.ua][3]).

48. Сапельнікова Н. Л., Никончук О. В. Проблеми формування та реалізації інноваційних систем готельно-ресторанного бізнесу. // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 2. С. 12-22.

49. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. 2022.

50. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків :ХНУВС, 2021. 208 с.

51. Тарасюк Г. М. Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. Проблеми бізнесу і управління, 2024, № 3(59): 37-43. ([pbo.ztu.edu.ua][2])

52. Фостолович В. А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 11-12. С. 18-25.

53. Фрей Л. В., Дяченко А. М. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 21–22 берез. 2019 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2019. С. 405-409.

54. Чириченко Ю. В., Білова Н. А., Зайцев В. Є. Окремі стратегічні аспекти розвитку готельно-ресторанної справи. // Економічний простір. 2018. № 131. С. 97-103.

55. Чміль Г. Л. Стратегічний аналіз діяльності підприємства індустрії гостинності: виклики Covid-19. // Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 8. С. 14-17.

56. Шейко Ю. Інновації в ІТ-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. // Економіка та суспільство, 2023, 54.

Додатки

Додаток А

Анкета аналітичного сервісу YouControl

прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи (Актуально на 19.02.2025)	БІЛОГАН ПАВЛО ЯРОСЛАВОВИЧ
Країна громадянства	Україна
Прізвище, ініціали фізичної особи	БІЛОГАН П. Я.
Статус фізичної особи-підприємця	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	09.10.2020 (4 роки 4 місяці)
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Всього за цим КВЕД:135 623 Інші: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями Показати всі коди
Автотранспорт у власності	2 транспортних засоби
Ліцензії	1 ліцензія

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=44669984>

**ВІЗУАЛІЗАЦІЯ LEAN-ПРОЦЕСІВ
ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ**

