

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

« ____ » _____ 2026 р.

« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Розробка системи контролю якості в підприємстві
ресторанного господарства»**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис) **Лариса ГОПКАЛО**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доцент

(підпис) **Наталія БУНТОВА**

Виконав

(підпис) **Богдан ДОВГАЛЮК**

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«11» листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти

Довгальюка Богдана Миколайовича

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Розробка системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05
Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, первинна документація ресторану «100 років тому вперед».

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- визначити теоретичні основи системи контролю якості в ресторанному господарстві;
- проаналізувати діяльність ресторану «100 років тому вперед» та дати оцінку системі контролю якості на підприємстві;
- розробити удосконалену програму якості обслуговування споживачів та надання послуг в ресторані «100 років тому вперед»;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «11» листопада 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Наталія Бунтова

Завдання прийняв до виконання

Богдан Довгальюк

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	30 вересня 2025 р.
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	15 листопада 2025 р.
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	2 січня 2026 р.
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	8 січня 2026 р.
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	20 лютого 2026 р.
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	27 лютого 2026 р.
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	17 квітня 2026 р.
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	24 квітня 2026 р.
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	8 травня 2026 р.
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	15 травня 2026 р.
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	18 травня 2026 р.
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	20 травня 2026 р.
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	22 травня 2026 р.
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	25 травня 2026 р.
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	26 травня 2026 р.
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	29 травня 2026 р.
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	відповідно до розкладу

Дата видачі завдання « 11» листопада 2025 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи _____Наталія Бунтова

Завдання прийняв до виконання _____Богдан Довгалюк

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

**РЕФЕРАТ
БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**на тему:
«Розробка системи контролю якості в підприємстві ресторанного
господарства»
ресторан «100 років тому вперед»**

Здобувача вищої освіти
5 курсу, спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»

(підпис)

Богдан ДОВГАЛЮК

Науковий керівник
к.е.н., доцент

(підпис)

Наталія БУНТОВА

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

КИЇВ – 2026

Довгалюк Б.М. «Розробка системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства». Бакалаврська кваліфікаційна робота: спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»: НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Н.В. Бунтова, к.е.н., доцент, Київ, 2026. 84 с.

Об'єкт дослідження: процес організації системи контролю якості в ресторані «100 років тому вперед».

Предмет дослідження: методичні та практичні підходи до формування й удосконалення системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства.

Мета роботи: розробка системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства та обґрунтування практичних заходів щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

Результати дослідження: проаналізовано теоретичні основи системи контролю якості в ресторанному господарстві; дана характеристика діяльності ресторану «100 років тому вперед» та визначена система контролю якості на підприємстві; розроблена удосконалена програма якості обслуговування споживачів та надання послуг в ресторані «100 років тому вперед». Запропонована система передбачає впровадження електронного каталогу стандартів подачі страв, створення системи фінального контролю готової продукції, використання цифрового моніторингу замовлень, QR-системи оцінювання сервісу та оновленої системи внутрішнього аудиту якості, підвищенню професійного рівня персоналу через проведення внутрішніх виробничих відпрацювань, сервісних тренінгів і програм адаптації працівників.

Ключові слова: контроль якості, система оцінки, ресторанне господарство, цифровий моніторинг замовлень, аудит якості.

Dovgalyuk B.M. "Development of a quality control system in a restaurant enterprise". Bachelor's qualification work: spec. 241 "Hotel and restaurant business" OPP "Hotel and restaurant business": NUBiP of Ukraine; Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism; Head N.V. Buntova, Ph.D., Associate Professor, Kyiv, 2026. 84 p.

Object of research: the process of organizing a quality control system in a restaurant "100 years ago forward".

Subject of research: methodological and practical approaches to the formation and improvement of a quality control system in a restaurant enterprise.

Purpose of work: development of a quality control system in a restaurant enterprise and justification of practical measures for its improvement.

Research methods: system analysis, comparative analysis, SWOT analysis, expert assessment method.

Research results: the theoretical foundations of the quality control system in the restaurant industry are analyzed; the characteristics of the restaurant "100 years ago forward" are given and the quality control system at the enterprise is defined; an improved program for the quality of customer service and the provision of services at the restaurant "100 years ago forward" is developed. The proposed system provides for the implementation of an electronic catalog of standards for serving dishes, the creation of a system for the final control of finished products, the use of digital order monitoring, a QR service evaluation system and an updated internal quality audit system, increasing the professional level of personnel through internal production tests, service trainings and employee adaptation programs.

Keywords: quality control, evaluation system, restaurant management, digital order monitoring, quality audit.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	8
1.1 Сутність та значення системи якості в ресторанному господарстві.....	8
1.2 Система контролю якості: структура та принципи функціонування.....	12
1.3 Нормативно-правове забезпечення контролю якості.....	22
1.4 Сучасні підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В РЕСТОРАНІ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства та організації діяльності	36
2.2 Аналіз системи контролю якості продукції та обслуговування	42
2.3 Виявлення проблем і недоліків системи контролю якості.....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД»	54
3.1 Напрямки удосконалення системи контролю якості на підприємстві	54
3.2. Заходи підвищення якості продукції та обслуговування.....	59
3.3 Економічна ефективність та оцінка ризиків запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Ресторанне господарство функціонує в умовах постійної зміни споживчих очікувань, високої конкуренції та швидкого поширення інформації про рівень сервісу через цифрові платформи. Відвідувач оцінює заклад не лише за смаковими властивостями страв, а й за стабільністю обслуговування, безпечністю продукції, професійністю персоналу, атмосферою та здатністю підприємства підтримувати однаковий рівень якості незалежно від навантаження чи зовнішніх обставин. За таких умов система контролю якості перестає бути лише внутрішнім механізмом перевірки виробничих процесів і перетворюється на один із чинників формування репутації та конкурентоспроможності ресторану. Проблематика якості у сфері ресторанного господарства має прикладний характер, оскільки будь-які порушення технологічних, санітарних або сервісних стандартів безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства та рівень довіри гостей. Нерівномірність якості обслуговування, відсутність чітких критеріїв оцінювання роботи персоналу, недосконалий контроль виробничих процесів, несвоєчасне реагування на зауваження споживачів часто стають причинами втрати постійних клієнтів. Особливо гостро така проблема проявляється в закладах із концептуальною моделлю діяльності, де очікування відвідувачів значно вищі порівняно зі звичайними підприємствами харчування.

Питання управління якістю в ресторанному бізнесі досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема праці присвячені стандартизації послуг, впровадженню систем НАССР, управлінню сервісними процесами, оцінюванню задоволеності споживачів та формуванню конкурентних переваг підприємств гостинності. Водночас значна частина досліджень зосереджується переважно на загальних підходах до контролю якості, тоді як практичні механізми адаптації таких систем до діяльності окремого ресторану потребують детальнішого опрацювання. Недостатньо висвітленими залишаються питання

комплексного поєднання контролю виробничих процесів і сервісної складової в межах одного підприємства.

Актуальність теми полягає у потребі розроблення дієвої системи контролю якості для підприємства ресторанного господарства, яка б забезпечувала стабільність послуг, підвищення рівня задоволеності гостей, зниження кількості виробничих помилок та посилення ринкових позицій закладу. Практична цінність дослідження пов'язана з можливістю використання запропонованих заходів у діяльності ресторану «100 років тому вперед» для вдосконалення організації контролю якості продукції та обслуговування. Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що впровадження комплексної системи контролю якості, яка поєднуватиме виробничі, санітарні та сервісні механізми оцінювання діяльності ресторану, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, покращенню сприйняття закладу споживачами та зростанню рівня конкурентоспроможності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства та обґрунтування практичних заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність і значення системи якості в ресторанному господарстві;
- розглянути структуру та принципи організації системи контролю якості;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення контролю якості у сфері ресторанного господарства;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі;
- здійснити аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед»;
- оцінити систему контролю якості продукції та обслуговування в закладі;
- виявити проблеми та недоліки чинної системи контролю якості;

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи контролю якості ресторану;
- обґрунтувати заходи підвищення якості продукції та сервісу;
- визначити економічну ефективність та можливі ризики впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес організації системи контролю якості в ресторані «100 років тому вперед».

Предметом дослідження виступають методичні та практичні підходи до формування й удосконалення системи контролю якості в підприємстві ресторанного господарства.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління якістю, ресторанного бізнесу та гостинності, законодавчі й нормативні акти України, стандарти безпечності харчових продуктів, матеріали професійних видань та аналітичних ресурсів.

Інформаційну базу роботи сформували внутрішні матеріали ресторану «100 років тому вперед», результати аналізу організації виробничих і сервісних процесів, статистичні та аналітичні дані, матеріали офіційних сайтів, наукові публікації та результати власних спостережень.

Під час виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, серед яких аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, спостереження, метод експертної оцінки, графічний метод, а також елементи економічного аналізу для оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи контролю якості в діяльності ресторану «100 років тому вперед». Запропоновані заходи можуть бути застосовані для підвищення рівня обслуговування, покращення організації виробничих процесів, оптимізації контролю за дотриманням стандартів якості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Сутність та значення системи якості в ресторанному господарстві

Діяльність підприємств ресторанного господарства поєднує виробництво продукції, організацію споживання та надання послуг, тому питання якості в цій сфері має значно ширший зміст, ніж лише відповідність готових страв установленим стандартам. Відвідувач оцінює заклад комплексно – через смак і зовнішній вигляд продукції, рівень сервісу, швидкість обслуговування, санітарний стан приміщень, атмосферу, професійну поведінку персоналу та навіть емоційні враження після перебування у ресторані. Через це якість у ресторанному господарстві формується як результат взаємодії багатьох виробничих і сервісних процесів, а будь-яке порушення одного з них впливає на загальне сприйняття закладу споживачем [1]. Ресторанний бізнес функціонує у середовищі, де споживачі мають широкий вибір закладів та швидкий доступ до інформації про їхню діяльність. Онлайн-платформи, соціальні мережі та сервіси оцінювання ресторанів суттєво змінили підхід до формування репутації підприємства. Негативний відгук щодо якості страв або неналежного обслуговування здатний за короткий час вплинути на рішення потенційних гостей. У таких умовах стабільність якості перетворюється на один із факторів економічної стійкості ресторану [8].

Якість у ресторанному господарстві має подвійний характер. З одного боку, вона пов'язана з безпечністю харчової продукції та дотриманням технологічних вимог, а з іншого – із суб'єктивним сприйняттям послуг споживачами. Навіть за умови відповідності продукції санітарним нормам заклад може втрачати клієнтів через низький рівень сервісу або нестабільність обслуговування. Саме тому система контролю якості в ресторанному господарстві повинна охоплювати не лише виробничі процеси, а й усі етапи взаємодії з гостем.

Науковці розглядають якість у ресторанному бізнесі як сукупність характеристик продукції та послуг, що забезпечують задоволення потреб споживача відповідно до встановлених вимог і очікувань. Подібний підхід демонструє, що поняття якості не має статичного характеру. Вимоги споживачів постійно змінюються під впливом гастрономічних тенденцій, соціальних змін, рівня конкуренції та розвитку культури споживання. Заклад, який тривалий час не оновлює стандарти обслуговування чи асортимент продукції, поступово втрачає привабливість для гостей навіть за умови належної організації виробництва. Особливість ресторанного господарства полягає у високій залежності результату діяльності від людського чинника. Працівники безпосередньо контактують із гостями, а тому рівень професійної підготовки персоналу впливає на сприйняття якості не менше, ніж характеристики страв. Недостатня увага до внутрішнього контролю, відсутність чітких стандартів роботи персоналу, порушення технологічних карт або санітарних вимог формують ризики погіршення якості послуг.

Сутність якості в ресторанному господарстві доцільно розглядати через кілька взаємопов'язаних складових. Першою є якість харчової продукції, яка включає безпечність сировини, дотримання технології приготування, смакові характеристики, поживну цінність та естетичне оформлення страв. Другою складовою виступає якість обслуговування, що охоплює швидкість роботи персоналу, рівень комунікації з гостями, організацію подачі страв і загальну атмосферу закладу. Третя складова пов'язана з організаційними процесами – ефективністю управління, контролем виробництва, дотриманням стандартів та здатністю підприємства підтримувати стабільний рівень послуг.

Сфера ресторанного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, тому питання якості тісно пов'язане з формуванням конкурентних переваг. Відвідувачі значно частіше повертаються до закладу, де отримали прогнозований результат та позитивний досвід обслуговування. Натомість нестабільність якості спричиняє втрату лояльності клієнтів і погіршення фінансових показників підприємства [10].

Проблема забезпечення якості продукції та послуг у ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності через зростання вимог до безпечності харчування. Харчові отруєння, порушення санітарних норм або неналежне зберігання продукції створюють не лише економічні ризики, а й загрозу для здоров'я споживачів. З цієї причини у діяльності закладів ресторанного господарства дедалі активніше впроваджуються міжнародні системи управління безпечністю харчових продуктів, зокрема НАССР [9].

Система НАССР базується на принципі попередження ризиків, а не лише ліквідації наслідків порушень. Її впровадження дозволяє виявляти потенційно небезпечні фактори на всіх етапах виробничого процесу – від приймання сировини до реалізації готової продукції [36]. Практика свідчить, що заклади, які застосовують принципи НАССР, мають вищий рівень організації виробництва та краще адаптуються до державних вимог щодо безпечності харчових продуктів. Українське законодавство також посилює вимоги до контролю якості та безпечності продукції ресторанного господарства. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» визначає обов'язок операторів ринку впроваджувати процедури, засновані на принципах НАССР [33]. Нормативна база у сфері харчової безпеки спрямована не лише на контроль готової продукції, а й на регулювання всіх етапів виробничого процесу, умов транспортування, зберігання та реалізації продукції.

Поняття якості у ресторанному господарстві поступово виходить за межі суто виробничих характеристик і пов'язується з емоційним сприйняттям закладу. Відвідувачі дедалі частіше оцінюють ресторани через атмосферу, автентичність концепції, культуру комунікації та рівень персоналізації сервісу. Через це підприємства ресторанного господарства змушені формувати комплексний підхід до управління якістю, який поєднує виробничі стандарти та маркетингові інструменти.

Ресторан «100 років тому вперед» демонструє приклад концептуального підходу до організації ресторанного бізнесу, де якість формується не лише через гастрономічний продукт, а й через культурну складову та ідентичність закладу.

Концепція ресторану базується на сучасному переосмисленні української кухні, що потребує високого рівня контролю якості продукції, стабільності рецептури та професійної підготовки персоналу. У подібних закладах будь-яке відхилення від стандартів сприймається гостями значно гостріше, оскільки очікування споживачів зазвичай вищі порівняно з традиційними підприємствами харчування.

Підтримання належного рівня якості в ресторанному господарстві неможливе без системного управління. Епізодичний контроль окремих процесів не дозволяє забезпечити стабільність результату, оскільки проблеми часто виникають через сукупність дрібних порушень у роботі персоналу, організації виробництва або комунікації між підрозділами. Ефективна система контролю якості передбачає постійний моніторинг діяльності підприємства, аналіз відгуків споживачів, оцінювання ризиків та вдосконалення внутрішніх стандартів.

Наукові дослідження свідчать, що підприємства ресторанного господарства, які впроваджують сучасні системи управління якістю, демонструють вищі показники конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Причина полягає у зниженні кількості виробничих помилок, покращенні організації праці персоналу та формуванні довіри з боку споживачів. Водночас впровадження систем контролю якості потребує додаткових ресурсів, навчання працівників та перегляду внутрішніх процесів, що часто стає стримувальним фактором для окремих закладів ресторанного господарства [19]. Питання якості у сфері ресторанного бізнесу також пов'язане з економічною ефективністю діяльності підприємства. Низький рівень контролю за виробничими процесами спричиняє перевитрати сировини, збільшення кількості списань, погіршення організації праці та зростання витрат на усунення недоліків. Водночас належно організована система контролю дозволяє мінімізувати втрати, оптимізувати виробничі процеси та підвищити рівень прибутковості закладу.

Міжнародна практика демонструє, що сучасні системи управління якістю дедалі частіше інтегруються з цифровими технологіями. Автоматизація обліку

продукції, електронний контроль термінів зберігання, використання цифрових чек-листів та систем аналітики дозволяють підвищити точність контролю та оперативність реагування на проблеми [46]. Подібні підходи поступово впроваджуються і в українському ресторанному бізнесі, особливо у великих мережеских та концептуальних закладах. Значення якості в ресторанному господарстві не обмежується внутрішніми результатами діяльності підприємства. Ресторанний бізнес формує сприйняття гастрономічної культури країни, впливає на розвиток туризму та створює імідж регіону. Заклади, які підтримують високий рівень якості продукції та сервісу, стають частиною туристичної привабливості міст і сприяють популяризації національної кухні.

Отже, якість у ресторанному господарстві слід розглядати як комплексну категорію, що охоплює безпечність продукції, організацію виробничих процесів, рівень сервісу, професійність персоналу та загальне сприйняття закладу споживачами. Стабільність якості безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його репутацію та фінансові результати. Зростання вимог до безпечності харчування, розвиток цифрових платформ і зміна споживчих очікувань формують потребу у впровадженні сучасних систем контролю якості, здатних забезпечити комплексне управління діяльністю підприємства ресторанного господарства.

1.2 Система контролю якості: структура та принципи функціонування

Система контролю якості в ресторанному господарстві є не окремою перевіркою готової страви перед подачею, а впорядкованою сукупністю дій, правил, відповідальних осіб, документів і методів оцінювання, які дозволяють підтримувати стабільний рівень продукції та обслуговування. Для ресторану така система має практичне значення, оскільки результат діяльності закладу формується не в одному виробничому пункті, а в ланцюгу взаємопов'язаних

операцій: закупівля сировини, її приймання, зберігання, підготовка, приготування, оформлення страви, подача, комунікація з гостем, отримання зворотного зв'язку та реагування на зауваження. Порухення на будь-якому з цих етапів може знизити загальну якість ресторанного продукту навіть тоді, коли інші процеси організовані належно [17].

У ресторанному господарстві контроль якості має поєднувати дві площини: безпечність харчової продукції та якість сервісу. Перша площина стосується санітарно-гігієнічних вимог, дотримання технологічних режимів, контролю сировини, температурних умов, термінів придатності та виробничої дисципліни. Друга пов'язана з тим, як гість сприймає перебування в закладі: швидкість обслуговування, коректність персоналу, відповідність подачі очікуванням, комфортність залу, чистота, послідовність сервісних дій. Через це система контролю якості у ресторані не може обмежуватися кухнею або складом. Вона повинна охоплювати і виробничу, і торговельну, і управлінську частини діяльності підприємства. Наукові підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі свідчать, що контроль повинен мати не каральний, а запобіжний характер. Якщо підприємство реагує лише після скарги гостя або після виявлення грубого порушення, воно фактично працює з наслідками, а не з причинами. Більш ефективною є модель, за якої можливі відхилення прогнозуються заздалегідь, а відповідальні працівники мають зрозумілі критерії оцінювання кожної операції. Саме така логіка закладена у системі НАССР, що орієнтує підприємства харчування на визначення небезпечних факторів і контроль критичних точок на всіх етапах роботи з харчовою продукцією [14].

Структура системи контролю якості залежить від формату закладу, асортименту продукції, кількості персоналу, складності технологічних процесів і рівня сервісу. Для ресторану з авторською кухнею вимоги до контролю є вищими, ніж для підприємства з простим меню, оскільки якість тут оцінюється не лише за безпечністю та смаком страв, а й за точністю концепції, стабільністю рецептури, візуальною подачею та відповідністю очікуванням цільової аудиторії. У таких умовах навіть незначна розбіжність між заявленою

концепцією та фактичним досвідом гостя може погіршити сприйняття закладу.

Систему контролю якості доцільно розглядати як управлінський контур, у якому кожен елемент має своє функціональне призначення. Насамперед визначаються цілі контролю, тобто той рівень якості, якого ресторан прагне досягти. Далі встановлюються стандарти, процедури, показники оцінювання, відповідальні особи та способи фіксації результатів. Завершальним елементом є коригування, без якого контроль перетворюється на формальну перевірку. Якщо результати оцінювання не впливають на навчання персоналу, перегляд технологічних карт, оновлення інструкцій або зміну постачальників, система втрачає практичну дієвість [39].

Структуру системи контролю якості в закладі ресторанного господарства подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура системи контролю якості в закладі ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [14; 17; 21; 24; 37; 39]

Наведена структура показує, що система контролю якості в ресторані має циклічний характер. Вона не завершується перевіркою або фіксацією порушення, оскільки справжній управлінський ефект виникає лише тоді, коли результати контролю використовуються для зміни процесів. Наприклад, якщо аналіз скарг свідчить про затримку подачі страв, проблема може бути пов'язана не лише з роботою офіціантів, а й із завантаженням кухні, складністю меню, недостатньою кількістю персоналу або неузгодженістю між залом і виробництвом. Отже, якісний контроль повинен виявляти не тільки факт відхилення, а й причину, яка його спричинила. Вхідний контроль сировини є початковим елементом системи, від якого залежить подальша якість ресторанної продукції. Навіть добре організований технологічний процес не забезпечить належного результату, якщо підприємство використовує сировину сумнівного походження, з порушеними умовами транспортування або без супровідних документів. Вхідний контроль передбачає перевірку зовнішнього вигляду продукції, строків придатності, температурного режиму, цілісності пакування, наявності маркування та документів, що підтверджують безпечність харчових продуктів [33].

Операційний контроль здійснюється під час підготовки та приготування страв. Його завдання полягає у дотриманні технологічних карт, рецептур, режимів теплової обробки, правил зберігання напівфабрикатів і запобіганні перехресному забрудненню. У ресторанному бізнесі цей етап має особливе значення, оскільки виробничі процеси часто виконуються в умовах високого темпу, особливо під час пікового завантаження залу. За відсутності чітких процедур працівники можуть спрощувати окремі операції, що створює ризики для стабільності якості та безпечності продукції [9].

Контроль готової продукції охоплює оцінювання органолептичних властивостей страв, відповідності виходу, температури подачі, зовнішнього оформлення та відповідності технологічній документації. Для ресторану цей вид контролю має не лише виробниче, а й репутаційне значення. Гість оцінює готову

страву як завершений результат усієї роботи підприємства. Якщо страва не відповідає очікуванню, споживач зазвичай не аналізує, на якому саме етапі виникла помилка. Негативне враження переноситься на заклад загалом [15].

Санітарний контроль у ресторані пов'язаний із безпечністю продукції та дотриманням гігієнічних вимог. Його об'єктами є чистота виробничих приміщень, обладнання, інвентарю, посуду, санітарний стан персоналу, організація прибирання, поводження з відходами та умови зберігання харчових продуктів. Законодавчі вимоги у сфері безпечності харчових продуктів зобов'язують операторів ринку впроваджувати процедури, що дозволяють контролювати ризики для здоров'я споживачів.

Окреме місце у структурі системи посідає контроль якості обслуговування. У ресторанному господарстві сервіс не можна повністю стандартизувати так само, як технологічну операцію на виробництві, оскільки він залежить від поведінки людей, ситуації, настрою гостя, завантаження залу та комунікаційних навичок персоналу. Проте відсутність стандартів обслуговування призводить до нерівномірності сервісу, коли якість досвіду гостя залежить від конкретного працівника або зміни. Саме тому ресторани мають формувати єдині правила привітання, приймання замовлення, подачі страв, реагування на зауваження та завершення обслуговування [8].

Якість сервісу доцільно контролювати через поєднання внутрішнього спостереження, аналізу відгуків, опитування гостей і оцінювання роботи персоналу. Такий підхід дає змогу побачити не лише формальне виконання стандартів, а й реальне сприйняття послуг споживачами. Наприклад, офіціант може дотримуватися послідовності обслуговування, але спілкуватися з гостем недостатньо уважно або не вміти пояснити склад страви. Для концептуальних ресторанів ця проблема особливо помітна, оскільки від персоналу очікують не механічної подачі замовлення, а здатності підтримати загальну ідею закладу.

Документальне забезпечення системи контролю якості виконує функцію фіксації правил і результатів. Без документів контроль часто стає залежним від

усних домовленостей, пам'яті працівників або особистого досвіду керівника. Технологічні карти, журнали контролю температури, чек-листи прибирання, стандарти обслуговування та журнали бракеражу дозволяють зробити процеси більш прозорими. Крім того, документування допомагає простежити повторювані проблеми та оцінити, чи були виконані коригувальні дії [26].

Принципи функціонування системи контролю якості визначають логіку її побудови та практичного застосування. Вони задають межі управлінських рішень і дозволяють уникнути хаотичності в організації контролю. У таблиці 1.1 подано принципи, які доцільно застосовувати в системі контролю якості закладу ресторанного господарства.

Таблиця 1.1

**Принципи функціонування системи контролю якості в закладі
ресторанного господарства**

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для Ресторану
Орієнтація на споживача	Якість оцінюється не лише за внутрішніми стандартами підприємства, а й за тим, наскільки продукція та сервіс відповідають очікуванням гостей	Дозволяє враховувати відгуки, скарги, повторні візити та рівень задоволеності споживачів
Запобіжний характер контролю	Основна увага приділяється попередженню відхилень, а не виправленню наслідків після виникнення проблеми	Знижує ризик харчових небезпек, скарг гостей, списань продукції та репутаційних втрат
Системність	Контроль охоплює всі етапи діяльності ресторану: постачання, зберігання, виробництво, сервіс, зворотний зв'язок	Забезпечує узгодженість роботи кухні, залу, адміністрації та постачальників
Відповідальність персоналу	Кожен працівник розуміє свою роль у забезпеченні якості та відповідає за конкретну ділянку роботи	Зменшує кількість помилок, пов'язаних із нечітким розподілом обов'язків
Документованість	Процедури, результати перевірок і коригувальні дії фіксуються у відповідних документах	Дає змогу контролювати повторювані порушення та підтверджувати виконання вимог
Постійне вдосконалення	Система контролю переглядається з урахуванням змін у меню, технологіях, законодавстві та поведінці споживачів	Допомагає ресторану адаптуватися до нових вимог ринку й уникати застою в управлінні

Продовження табл. 1.1

Об'єктивність оцінювання	Висновки щодо якості ґрунтуються на фактах, показниках, спостереженнях і зафіксованих результатах	Знижує вплив суб'єктивних суджень і конфліктів між працівниками
Простежуваність	Підприємство може відстежити рух сировини, напівфабрикатів і готової продукції на всіх етапах	Дає змогу швидко виявити джерело проблеми у разі порушення якості або безпеки
Узгодженість із нормативними вимогами	Система контролю будується з урахуванням чинного законодавства, стандартів і процедур НАССР	Зменшує ризики штрафів, претензій контролюючих органів і загроз для споживачів
Економічна доцільність	Контроль має бути достатнім для забезпечення якості, але не створювати надмірних витрат і зайвої бюрократії	Дозволяє підтримувати баланс між якістю, витратами та ефективністю роботи ресторану

Джерело: складено автором на основі [8; 14; 17; 24; 33; 37; 40; 44]

Аналіз принципів, поданих у табл. 1.1, свідчить, що система контролю якості не може бути побудована лише на перевірках або дисциплінарних заходах. Її дієвість залежить від того, наскільки персонал розуміє зміст вимог і бачить зв'язок між власними діями та результатом роботи ресторану. Якщо контроль сприймається працівниками як формальність або спосіб покарання, вони намагаються приховувати помилки, а не усувати їхні причини. Натомість за умови чіткого розподілу відповідальності та зрозумілих процедур контроль стає частиною щоденної організації праці. Принцип орієнтації на споживача має особливе значення для ресторанного бізнесу, оскільки якість послуг остаточно підтверджується не лише внутрішніми показниками, а й поведінкою гостей. Повторний візит, позитивний відгук, рекомендація іншим споживачам або готовність платити за продукт вищу ціну свідчать про те, що якість сприймається як цінність. Водночас ресторан не повинен повністю підпорядковувати систему контролю ситуативним оцінкам гостей, оскільки сприйняття сервісу може бути суб'єктивним. Потрібне поєднання клієнтського досвіду з професійними стандартами, технологічними вимогами та нормативними обмеженнями [15].

Запобіжний характер контролю тісно пов'язаний із принципами НАССР. Для закладів ресторанного господарства такий підхід є більш ефективним, ніж

перевірка кінцевого результату, оскільки значна частина ризиків виникає до моменту подачі страви. Неналежне зберігання продукції, порушення температурного режиму, використання забрудненого інвентарю або неправильне маркування напівфабрикатів можуть не завжди бути помітними під час візуального огляду готової страви, але саме вони становлять небезпеку для споживача [9; 36].

Системність контролю означає, що окремі перевірки мають бути пов'язані між собою. Наприклад, контроль постачальників повинен узгоджуватися з вхідним контролем сировини, а результати бракеражу – з навчанням кухарів і переглядом технологічних карт. Якщо ці дії виконуються ізольовано, підприємство отримує багато розрізнених даних, але не формує цілісного уявлення про стан якості. У ресторанному бізнесі така розірваність процесів часто проявляється в тому, що кухня, зал і адміністрація по-різному розуміють проблему якості [39].

Принцип відповідальності персоналу передбачає не лише призначення відповідальних осіб, а й формування культури якості. Працівник повинен розуміти, що його дія або бездіяльність впливає на кінцевий результат. Наприклад, офіціант, який неправильно передав уточнення гостя щодо алергенів, створює ризик не менший, ніж кухар, який порушив технологію приготування. Через це контроль якості має охоплювати комунікацію між підрозділами, а не лише виробничі операції [30].

Документованість системи контролю якості часто сприймається персоналом як додаткове навантаження, однак без неї складно забезпечити простежуваність і доказовість управлінських рішень. Якщо температурні журнали, чек-листи або записи про коригувальні дії ведуться нерегулярно, керівництво втрачає можливість об'єктивно оцінити причини порушень. Документація не повинна перетворюватися на формальність, але має бути достатньою для контролю процесів і підтвердження виконання нормативних вимог [24; 26].

Постійне вдосконалення є принципом, який відрізняє дієву систему контролю від набору разово затверджених інструкцій. Ресторанне господарство швидко реагує на зміни попиту, сезонність, появу нових технологій, оновлення законодавства та зміну поведінки споживачів. Через це стандарти якості мають переглядатися, а не залишатися незмінними протягом тривалого часу. Наприклад, оновлення меню потребує перегляду технологічних карт, навчання персоналу, перевірки умов зберігання нових інгредієнтів і можливого коригування алергенної інформації [30; 45].

Об'єктивність оцінювання якості особливо важлива в управлінні персоналом. Якщо оцінка роботи кухарів або офіціантів ґрунтується лише на особистих враженнях адміністратора, виникає ризик конфліктів і недовіри до системи контролю. Чіткі критерії, показники, чек-листи та результати спостереження зменшують суб'єктивність і дають змогу працівникам розуміти, за якими параметрами оцінюється їхня робота. Простежуваність у ресторанному господарстві має не тільки управлінське, а й правове значення. У разі виявлення небезпечної продукції або скарги споживача підприємство повинно мати можливість встановити походження сировини, час її надходження, умови зберігання, відповідальних осіб і технологічний шлях продукту. Такий підхід дозволяє швидко локалізувати проблему та запобігти її повторенню [33].

Узгодженість із нормативними вимогами забезпечує правову захищеність ресторану. Заклади ресторанного господарства працюють у сфері, де помилки можуть мати наслідки не лише для бізнесу, а й для здоров'я людей. Тому контроль якості повинен враховувати вимоги законодавства щодо безпечності харчових продуктів, інформації для споживачів, державного контролю, матеріалів, що контактують із харчовими продуктами, а також процедур, заснованих на принципах НАССР.

Економічна доцільність системи контролю означає, що ресторан має уникати крайнощів. Недостатній контроль призводить до втрат, скарг, списань, ризиків для здоров'я споживачів і погіршення репутації. Надмірно ускладнена система, навпаки, може перевантажити персонал, збільшити витрати часу та

створити зайву бюрократію. Оптимальна система контролю повинна бути зрозумілою, практичною та пристосованою до реальних умов роботи закладу [18].

Функціонування системи контролю якості у ресторані можна подати як послідовність управлінських дій. Спочатку підприємство встановлює вимоги до продукції та обслуговування. Потім визначаються контрольні точки, у яких можливе виникнення відхилень. Далі здійснюється спостереження, вимірювання або перевірка, після чого результати фіксуються й аналізуються. Якщо виявлено проблему, керівництво повинно визначити її причину та впровадити коригувальні заходи. Завершальним етапом є повторна перевірка, яка показує, чи дало втручання очікуваний результат.

У практичній діяльності ресторану система контролю якості повинна бути інтегрована у щоденну роботу персоналу. Для кухні це означає дотримання технологічних карт, контроль температур, перевірку сировини, чистоту робочих поверхонь і правильне зберігання продукції. Для залу – стандарти приймання гостей, знання меню, своєчасність подачі, коректне реагування на скарги та вміння працювати з індивідуальними запитами. Для адміністрації – аналіз показників, організацію навчання, роботу з постачальниками та контроль виконання внутрішніх процедур [21]. У концептуальних ресторанах, до яких належить «100 років тому вперед», система контролю якості має враховувати ще один аспект – відповідність фактичної діяльності ідеї закладу. Якщо ресторан позиціонує себе через сучасне переосмислення української кухні, контроль повинен охоплювати не лише безпечність і смак, а й точність подачі, автентичність гастрономічної ідеї, пояснення страв персоналом і загальну послідовність сервісу. У цьому разі якість стає не тільки виробничою характеристикою, а й елементом бренду.

Отже, система контролю якості в ресторанному господарстві є складним управлінським механізмом, який поєднує виробничі, сервісні, санітарні, документальні та аналітичні елементи. Її структура повинна забезпечувати контроль усіх етапів ресторанної діяльності – від надходження сировини до

оцінки вражень гостя після відвідування закладу. Принципи функціонування такої системи спрямовані на запобігання ризикам, стабільність продукції та сервісу, відповідальність персоналу, документальне підтвердження результатів і постійне вдосконалення процесів. Для ресторану система контролю якості має значення не лише як вимога управління чи законодавства, а як практичний інструмент збереження довіри споживачів, репутації та економічної стійкості підприємства.

1.3 Нормативно-правове забезпечення контролю якості

Контроль якості у сфері ресторанного господарства ґрунтується не лише на внутрішніх стандартах підприємства, а й на системі законодавчих та нормативних вимог, які регулюють безпечність харчових продуктів, організацію виробничих процесів, умови обслуговування споживачів і порядок державного нагляду. Для закладів ресторанного господарства нормативно-правова база має не формальний, а практичний характер, оскільки саме вона визначає межі допустимої діяльності підприємства та критерії оцінювання якості продукції і послуг.

Формування сучасної системи контролю якості в Україні пов'язане з адаптацією національного законодавства до європейських підходів у сфері харчової безпеки. Зміни у законодавстві суттєво вплинули на організацію роботи закладів ресторанного господарства, оскільки відповідальність за безпечність продукції була перенесена безпосередньо на операторів ринку. Підприємства більше не можуть обмежуватися проходженням періодичних перевірок або дотриманням загальних санітарних вимог. Від ресторану вимагається створення постійно діючої системи контролю, що дозволяє попереджати ризики ще на етапі виробництва продукції [33].

Нормативно-правове забезпечення контролю якості охоплює закони України, державні стандарти, санітарні норми, міжнародні системи управління

безпечністю харчових продуктів, а також підзаконні акти, які визначають вимоги до впровадження процедур контролю. Значна частина нормативних документів орієнтована саме на запобігання ризикам для здоров'я споживачів, що пояснюється специфікою ресторанного господарства, де якість продукції безпосередньо пов'язана з безпечністю харчування.

Базовим законодавчим актом у сфері контролю якості харчових продуктів є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [33]. Документ визначає загальні вимоги до виробництва, зберігання, транспортування та реалізації харчових продуктів, а також закріплює обов'язок операторів ринку впроваджувати процедури, засновані на принципах НАССР. Закон фактично змінив підхід до контролю якості в ресторанному господарстві, оскільки відповідальність за безпечність продукції була покладена безпосередньо на підприємство, а не лише на державні контролюючі органи. Принципи НАССР стали обов'язковим елементом діяльності закладів ресторанного господарства. Їхня сутність полягає у визначенні небезпечних факторів і встановленні критичних контрольних точок, де ризики можуть бути попереджені або мінімізовані. Для ресторану впровадження такої системи означає необхідність документального підтвердження контролю всіх етапів виробництва продукції: від приймання сировини до реалізації готової страви.

Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України № 590 «Про затвердження вимог щодо розробки, впровадження та застосування процедур, заснованих на принципах НАССР» деталізує механізм практичного застосування системи у закладах харчування [24]. Документ регламентує порядок ідентифікації небезпечних факторів, ведення документації, встановлення критичних меж та здійснення моніторингу. Для ресторанного бізнесу цей нормативний акт має практичне значення, оскільки визначає мінімальні вимоги до організації системи контролю безпечності продукції.

Важливе місце у нормативному забезпеченні контролю якості посідають міжнародні стандарти. ДСТУ ISO 22000:2019 визначає вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів і орієнтує підприємства на

комплексне управління ризиками [14]. Стандарт поєднує принципи НАССР із загальними підходами менеджменту якості, що дозволяє інтегрувати контроль безпечності у загальну систему управління підприємством. Для ресторанів застосування ISO 22000 є не лише способом забезпечення внутрішнього контролю, а й елементом формування довіри споживачів.

ДСТУ 4161-2003 також регламентує вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів [13]. Хоча документ був прийнятий раніше, його положення залишаються важливими для формування системного підходу до контролю якості у закладах ресторанного господарства. Наявність стандартизованих процедур дозволяє підприємствам уникати хаотичності у виробничих процесах і підтримувати стабільний рівень безпечності продукції.

Нормативно-правова база у сфері контролю якості не обмежується лише питаннями харчової безпеки. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» регулює порядок надання інформації про склад продукції, наявність алергенів, умови зберігання та інші характеристики страв. Для ресторанного бізнесу виконання цих вимог має особливе значення, оскільки сучасні споживачі дедалі уважніше ставляться до харчових обмежень, походження продуктів та прозорості інформації. Контроль якості у ресторанному господарстві також пов'язаний із державним наглядом. Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» визначає порядок проведення перевірок та повноваження контролюючих органів. Документ орієнтований на перевірку реального функціонування системи контролю якості, а не лише на наявність документації. Під час перевірок оцінюється фактичне дотримання процедур НАССР, умови виробництва, санітарний стан приміщень, організація зберігання продукції та робота персоналу.

Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» встановлює загальні принципи проведення перевірок суб'єктів господарювання [32]. Для підприємств ресторанного

господарства цей документ має значення з погляду захисту прав суб'єктів господарювання та визначення меж державного втручання у діяльність бізнесу.

Важливим елементом нормативного забезпечення контролю якості є регулювання матеріалів і предметів, що контактують із харчовими продуктами. Закон України «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами» встановлює вимоги до безпечності пакування, посуду, кухонного інвентарю та обладнання [31]. Для ресторанного бізнесу ці вимоги мають практичне значення, оскільки неналежні матеріали можуть впливати на безпечність продукції та створювати ризики для здоров'я споживачів. Окремі нормативні акти регулюють поводження з побічними продуктами тваринного походження та відходами. Належна організація поводження з відходами у ресторани є складовою системи контролю якості, оскільки порушення правил утилізації створює санітарні ризики та негативно впливає на виробниче середовище. Систематизацію основних нормативно-правових актів, що регулюють контроль якості у ресторанному господарстві, подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Нормативно-правове забезпечення контролю якості у закладах
ресторанного господарства**

Нормативний документ	Основний зміст документа	Значення для ресторанного господарства
Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»	Визначає загальні вимоги до безпечності харчових продуктів та обов'язковість процедур НАССР	Формує базові вимоги до системи контролю якості та безпечності продукції
Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти...»	Регулює порядок державного контролю та перевірок	Визначає механізм оцінювання діяльності ресторану контролюючими органами
Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»	Встановлює вимоги до інформування споживачів про продукцію	Забезпечує прозорість інформації щодо складу та характеристик страв
Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»	Визначає принципи державного нагляду за суб'єктами господарювання	Регламентує порядок перевірок закладів ресторанного господарства

Продовження табл. 1.2

Закон України «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами»	Регулює безпечність матеріалів та обладнання	Контролює використання посуду, пакування, інвентарю та обладнання
Наказ Мінагрополітики № 590	Встановлює вимоги до впровадження процедур НАССР	Визначає практичний механізм функціонування системи НАССР у ресторані
ДСТУ ISO 22000:2019	Визначає вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів	Дає можливість інтегрувати контроль безпечності у систему управління рестораном
ДСТУ 4161-2003	Містить вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів	Сприяє стандартизації виробничих процесів
Закон України «Про побічні продукти тваринного походження...»	Регламентує поводження з відходами та побічними продуктами	Визначає вимоги до санітарного контролю та утилізації відходів

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 24; 29; 30; 31; 32; 33; 34]

Дані табл. 1.2 свідчать, що нормативно-правове забезпечення контролю якості у ресторанному господарстві має комплексний характер. Законодавство регулює не лише виробництво продукції, а й порядок інформування споживачів, використання обладнання, державний нагляд, поводження з відходами та документування виробничих процесів. Подібний підхід пояснюється тим, що безпечність і якість у ресторанному бізнесі формуються не одним елементом, а сукупністю взаємопов'язаних умов. Особливе місце серед нормативних вимог займає система НАССР. Її впровадження стало одним із найважливіших етапів модернізації підходів до контролю якості в Україні. Якщо раніше увага переважно зосереджувалася на перевірці кінцевого продукту, то сучасна система орієнтується на контроль процесів і попередження ризиків [26]. Для ресторанного господарства така модель є більш ефективною, оскільки дозволяє зменшити ймовірність помилок ще до моменту реалізації продукції гостю.

Наукові дослідження свідчать, що впровадження НАССР позитивно впливає не лише на безпечність продукції, а й на загальну організацію роботи підприємства. Чітке документування процесів, розподіл відповідальності

між працівниками, систематичний моніторинг та аналіз ризиків сприяють підвищенню виробничої дисципліни. Водночас для багатьох закладів ресторанного господарства впровадження процедур НАССР супроводжується труднощами через недостатній рівень підготовки персоналу, додаткові витрати та складність ведення документації [19].

Нормативно-правове забезпечення контролю якості має безпосередній вплив на конкурентоспроможність ресторану. Споживачі дедалі частіше звертають увагу на прозорість діяльності закладу, рівень безпечності продукції, відкритість інформації та дотримання санітарних вимог. Наявність впровадженої системи контролю якості та відповідність міжнародним стандартам підвищують довіру гостей і формують позитивний імідж підприємства. Для концептуальних ресторанів, до яких належить «100 років тому вперед», дотримання нормативних вимог має подвійне значення. З одного боку, ресторан повинен відповідати законодавчим стандартам безпечності продукції та організації виробничих процесів. З іншого – підтримувати високий рівень сервісу й стабільність авторської гастрономічної концепції. У таких умовах система контролю якості стає не лише інструментом дотримання законодавства, а й складовою бренду закладу.

Міжнародний досвід також демонструє тенденцію до посилення нормативного регулювання у сфері харчової безпеки. Дослідження OECD свідчать, що ефективність систем контролю залежить не лише від кількості перевірок, а й від здатності підприємств самостійно управляти ризиками [43]. Аналогічній позиції дотримуються й сучасні наукові підходи до менеджменту якості, які розглядають контроль не як зовнішній примус, а як частину внутрішньої організаційної культури підприємства. Розвиток нормативно-правового забезпечення контролю якості продовжується під впливом цифровізації та глобалізації харчового ринку. Заклади ресторанного господарства змушені враховувати не лише національні вимоги, а й міжнародні стандарти, очікування туристів, сучасні підходи до екологічної відповідальності та прозорості інформації про продукцію. Поступово система контролю якості

переходить від суто санітарного підходу до комплексного управління всіма аспектами діяльності ресторану [48].

Отже, нормативно-правове забезпечення контролю якості у ресторанному господарстві формує основу для організації безпечного та стабільного виробництва продукції й надання послуг. Законодавчі та нормативні акти регулюють усі етапи діяльності закладу – від приймання сировини до взаємодії зі споживачем. Впровадження процедур НАССР, дотримання вимог державних стандартів та міжнародних систем управління якістю дозволяє ресторанам не лише виконувати законодавчі вимоги, а й підвищувати рівень довіри гостей, зменшувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг.

1.4 Сучасні підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі

Ресторанний бізнес поступово відходить від уявлення про якість як про сукупність окремих перевірок готової продукції. Конкуренція між закладами, зміна споживчих очікувань, цифровізація сервісу та посилення вимог до безпечності харчування змінили саму логіку управління якістю. Підприємства ресторанного господарства дедалі частіше розглядають якість не як допоміжний елемент діяльності, а як частину загальної стратегії розвитку закладу. Подібний підхід пояснюється тим, що відвідувач оцінює ресторан комплексно – через продукцію, сервіс, атмосферу, швидкість обслуговування, комунікацію персоналу та загальний рівень організації роботи. Традиційна модель контролю, орієнтована переважно на виявлення порушень після їх виникнення, поступово втрачає ефективність. Для сучасного ресторанного бізнесу більш характерним є превентивний підхід, за якого підприємство намагається попередити ризики ще до появи негативних наслідків. Причиною такого переходу стала не лише зміна законодавчих вимог, а й підвищення чутливості споживачів до якості послуг. Гість, який залишився незадоволеним рівнем сервісу або безпечністю продукції,

сьогодні здатний вплинути на репутацію ресторану значно швидше через соціальні мережі, онлайн-відгуки та цифрові платформи [8].

Сучасні підходи до управління якістю в ресторанному господарстві базуються на інтеграції виробничого контролю, менеджменту сервісу, маркетингових інструментів і цифрових технологій. Якщо раніше якість асоціювалася переважно з технологією приготування страв, то нині підприємства змушені враховувати емоційне сприйняття бренду, персоналізацію сервісу, екологічність діяльності та швидкість реагування на потреби гостей.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є процесне управління якістю. Його сутність полягає у тому, що ресторан розглядається як система взаємопов'язаних процесів, де результат залежить не від окремої дії працівника, а від узгодженості всіх етапів роботи підприємства. За такого підходу оцінюється не лише кінцевий продукт, а й спосіб його створення: організація закупівель, взаємодія кухні та залу, швидкість внутрішніх комунікацій, підготовка персоналу та механізм обробки скарг [47].

Процесний підхід дозволяє виявляти причини нестабільності якості. Наприклад, затримка подачі страви може бути наслідком не низької швидкості роботи офіціанта, а помилок у плануванні завантаження кухні, недостатньої кількості працівників або складної структури меню. Аналіз процесів допомагає підприємству не лише усувати окремі недоліки, а й змінювати внутрішню організацію роботи [17].

Значного поширення у ресторанному бізнесі набув клієнтоорієнтований підхід до управління якістю. Його особливість полягає у постійному аналізі очікувань споживачів та адаптації діяльності ресторану до змін поведінки гостей. Якість у цьому випадку визначається не лише відповідністю внутрішнім стандартам підприємства, а й рівнем задоволеності відвідувачів.

Для сучасних ресторанів характерним є використання цифрових інструментів збору зворотного зв'язку: онлайн-опитувань, QR-анкет, систем оцінювання сервісу, моніторингу коментарів у соціальних мережах та аналізу

поведінки гостей. Подібні методи дозволяють оперативно реагувати на недоліки та швидше виявляти проблемні елементи обслуговування [35].

Клієнтоорієнтований підхід має і певні ризики. Надмірна залежність від ситуативних побажань споживачів може призводити до втрати концептуальної цілісності ресторану. Підприємство змушене шукати баланс між адаптацією до очікувань гостей і збереженням власного стилю, гастрономічної ідеї та виробничих стандартів. Для концептуальних ресторанів така проблема особливо актуальна, оскільки аудиторія очікує не лише якісної продукції, а й цілісного емоційного досвіду.

Важливим сучасним напрямом є інтегроване управління якістю та безпечністю продукції. Його основу становить поєднання системи НАССР із загальними підходами менеджменту якості. У цьому випадку ресторан контролює не лише санітарні ризики, а й стабільність сервісу, організацію роботи персоналу, управління документацією та взаємодію із постачальниками. Перевага інтегрованого підходу полягає у формуванні єдиної системи управління. Якщо контроль безпечності існує окремо від контролю сервісу, ресторан часто стикається з розривом між виробничими та управлінськими процесами. Наприклад, кухня може суворо дотримуватися санітарних норм, але гості залишатимуться незадоволеними через повільне обслуговування або недостатню комунікацію персоналу. Інтеграція різних елементів контролю дозволяє розглядати якість як комплексний результат діяльності підприємства [37].

Окремий напрям сучасного управління якістю пов'язаний із цифровізацією ресторанного бізнесу. Використання автоматизованих систем обліку, електронних чек-листів, CRM-систем, програм управління запасами та електронного контролю виробничих процесів дозволяє значно підвищити точність управлінських рішень [46].

Цифрові інструменти допомагають ресторанам оперативніше виявляти відхилення та контролювати стабільність роботи підприємства. Наприклад, автоматичний контроль залишків продукції знижує ризик використання

прострочених інгредієнтів, а системи моніторингу часу приготування дозволяють оцінювати ефективність роботи кухні. Водночас цифровізація не здатна повністю замінити людський контроль, оскільки значна частина ресторанного сервісу пов'язана з емоційною взаємодією між персоналом і гостем [20]. У ресторанному бізнесі також поширюється підхід безперервного вдосконалення якості. Його суть полягає у постійному перегляді внутрішніх процесів, аналізі помилок, оновленні стандартів і професійному розвитку персоналу. Якість у такій моделі не сприймається як фіксований результат.

Ресторан розглядає систему управління як процес, що потребує постійного коригування відповідно до змін ринку, технологій та поведінки споживачів [39].

Особливе значення у межах цього підходу має навчання персоналу. Ресторанний сервіс залежить від професійних навичок працівників значно більше, ніж багато інших сфер бізнесу. Навіть добре прописані стандарти не гарантують стабільності якості, якщо персонал не розуміє логіки їх застосування. Через це сучасні ресторани дедалі частіше інвестують у внутрішні тренінги, систему наставництва, розвиток сервісної культури та підготовку працівників до нестандартних ситуацій.

Наукові дослідження свідчать, що управління якістю у ресторанному бізнесі дедалі більше пов'язується із концепцією сталого розвитку [10]. Споживачі звертають увагу не лише на безпечність продукції, а й на екологічність діяльності закладу, використання локальних продуктів, сортування відходів, скорочення харчових втрат та етичність виробництва. У результаті формується підхід, за якого якість охоплює не лише характеристики продукції, а й відповідальність підприємства перед суспільством.

Поширення екологічно орієнтованих підходів призвело до появи концепції «green HACCP», яка поєднує принципи харчової безпеки та екологічної відповідальності [48]. Ресторани, що використовують подібну модель, контролюють не лише безпечність продукції, а й рівень енергоспоживання, використання пакування, управління харчовими відходами та екологічний вплив виробничих процесів.

Сучасні підходи до управління якістю у ресторанному бізнесі систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі

Підхід	Характеристика підходу	Переваги для ресторану	Можливі обмеження
Процесний підхід	Управління рестораном як системою взаємопов'язаних процесів	Дозволяє виявляти причини помилок і покращувати внутрішню організацію роботи	Потребує постійного аналізу та координації між підрозділами
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтація на очікування та задоволеність гостей	Підвищує лояльність споживачів і конкурентоспроможність	Існує ризик втрати концептуальної цілісності закладу
Інтегроване управління якістю та безпечністю	Поєднання системи НАССР із загальним менеджментом якості	Формує комплексну систему контролю продукції та сервісу	Вимагає значних організаційних ресурсів
Цифрове управління якістю	Використання автоматизованих систем контролю та аналітики	Підвищує оперативність контролю та точність управлінських рішень	Залежність від технічного забезпечення та цифрових навичок персоналу
Безперервне вдосконалення	Постійний перегляд процесів і стандартів	Дозволяє адаптувати ресторан до змін ринку	Потребує системної роботи з персоналом
Екологічно орієнтований підхід	Поєднання контролю якості з принципами сталого розвитку	Формує позитивний імідж і відповідає новим очікуванням споживачів	Може супроводжуватися додатковими витратами
Сервісно-емоційний підхід	Управління якістю через створення позитивного емоційного досвіду гостя	Підсилює емоційний зв'язок між брендом і споживачем	Складно стандартизувати та оцінити кількісно

Джерело: складено автором на основі [21; 35; 37; 39; 46; 47; 48]

Аналіз даних табл. 1.3 демонструє, що сучасні підходи до управління якістю мають комплексний характер і виходять за межі традиційного виробничого контролю. Підприємства ресторанного господарства дедалі частіше

поєднують кілька моделей управління одночасно, адаптуючи їх до власного формату діяльності, концепції закладу та особливостей цільової аудиторії.

Процесний підхід дозволяє ресторанам зменшувати кількість хаотичних управлінських рішень. Завдяки чіткому опису внутрішніх процесів підприємство отримує можливість швидше виявляти слабкі місця у роботі. Особливо помітною перевага такого підходу стає у закладах із великим навантаженням або складною структурою меню, де будь-яке порушення комунікації між підрозділами одразу впливає на якість сервісу [17]. Клієнтоорієнтований підхід змінює саму філософію управління рестораном. Якщо раніше підприємства концентрувалися переважно на внутрішніх стандартах, то нині значна увага приділяється сприйняттю гостя. Водночас орієнтація виключно на побажання споживачів може бути небезпечною для концептуальних закладів, оскільки постійна адаптація до ситуативного попиту інколи призводить до втрати унікальності ресторану. Інтегроване управління якістю та безпечністю продукції стало відповіддю на потребу поєднати виробничі та сервісні процеси в єдину систему. Для ресторанного бізнесу така модель є більш ефективною, ніж існування окремих елементів контролю. Гість оцінює заклад комплексно, тому безпечність продукції, швидкість обслуговування, атмосфера та професійність персоналу повинні сприйматися як складові єдиного стандарту якості [37].

Цифровізація управління якістю поступово перетворюється на необхідність. Використання електронних систем контролю дозволяє ресторанам швидше реагувати на проблеми та аналізувати великі обсяги інформації. Проте цифрові технології не усувають потребу у професійній підготовці персоналу. Навпаки, автоматизація вимагає від працівників нових навичок та здатності працювати з інформаційними системами.

Безперервне вдосконалення та розвиток сервісної культури мають особливе значення для ресторанів із концептуальною моделлю діяльності. У закладах на кшталт «100 років тому вперед» якість сприймається не лише через смак страв, а й через атмосферу, історію бренду, спосіб комунікації та загальне емоційне враження від відвідування ресторану [1; 5]. Через це система

управління якістю повинна охоплювати не тільки виробничі показники, а й формування єдиної культури сервісу.

Поширення екологічно орієнтованих підходів свідчить про зміну пріоритетів споживачів. Для частини гостей якість ресторану вже пов'язується не лише з безпечністю продукції, а й із відповідальним ставленням підприємства до ресурсів, відходів і навколишнього середовища. У перспективі екологічна складова може стати одним із факторів конкурентної переваги для ресторанного бізнесу.

Отже, сучасні підходи до управління якістю в ресторанному бізнесі формуються під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів, посилення вимог до безпечності продукції та розвитку концептуального ресторанного середовища. Управління якістю поступово переходить від моделі епізодичного контролю до комплексної системи управління всіма аспектами діяльності закладу. Найбільш ефективними для ресторанного бізнесу є підходи, які поєднують контроль безпечності продукції, клієнтоорієнтованість, цифрові технології, професійний розвиток персоналу та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило встановити, що якість у ресторанному господарстві має комплексний характер і формується під впливом виробничих, сервісних, організаційних та комунікаційних чинників. Для сучасного ресторанного бізнесу недостатньо забезпечити лише відповідність продукції санітарним або технологічним вимогам. Сприйняття якості гостем охоплює стабільність сервісу, професійність персоналу, атмосферу закладу, швидкість обслуговування та загальний рівень організації роботи підприємства. У результаті якість перетворюється на один із факторів формування конкурентоспроможності ресторану та його репутації на ринку.

У процесі дослідження визначено, що система контролю якості в ресторанному господарстві повинна функціонувати як цілісний механізм, який охоплює всі етапи діяльності підприємства – від закупівлі сировини до аналізу задоволеності споживачів. Ефективність такої системи залежить від чіткого розподілу відповідальності, документального забезпечення, контролю виробничих процесів, дотримання стандартів сервісу та своєчасного впровадження коригувальних дій. Аналіз принципів функціонування системи контролю якості засвідчив, що найбільш результативними є підходи, орієнтовані на запобігання ризикам, системність управління та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

Дослідження нормативно-правового забезпечення підтвердило, що діяльність закладів ресторанного господарства в Україні регулюється значною кількістю законодавчих і нормативних документів, спрямованих на забезпечення безпечності та якості харчових продуктів. Особливе значення для ресторанного бізнесу має впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР, які орієнтують підприємства на попередження ризиків, а не лише на усунення наслідків порушень. Виконання вимог державних стандартів і міжнародних систем управління безпечністю харчових продуктів дозволяє ресторанам підвищувати рівень довіри споживачів, знижувати виробничі ризики та підтримувати стабільність діяльності.

Розгляд сучасних підходів до управління якістю показав, що ресторанний бізнес поступово переходить від традиційного контролю готової продукції до комплексного управління всіма аспектами діяльності підприємства. Найбільш поширеними стали процесний, клієнтоорієнтований, інтегрований та цифровий підходи, які поєднують контроль безпечності продукції, аналіз поведінки споживачів, автоматизацію управлінських процесів і розвиток сервісної культури. Для концептуальних ресторанів, зокрема ресторану «100 років тому вперед», система управління якістю повинна враховувати не лише виробничі показники, а й здатність закладу підтримувати власну гастрономічну концепцію, стабільність сервісу та емоційне сприйняття бренду гостями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В РЕСТОРАНІ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та організації діяльності

Ресторан «100 років тому вперед» належить до закладів сучасної української гастрономії, діяльність яких поєднує ресторанний сервіс, авторський підхід до формування меню та популяризацію національної кулінарної культури. Заклад функціонує у місті Київ і спеціалізується на сучасному переосмисленні української кухні з використанням локальних продуктів, традиційних рецептів та сучасних технологій приготування страв. Концепція ресторану базується на ідеї поєднання гастрономічної спадщини України з сучасними підходами до ресторанного сервісу. Назва закладу символізує спробу по-новому інтерпретувати українські кулінарні традиції через сучасну подачу, технології та організацію обслуговування. Ресторан позиціонує себе як простір, у якому гастрономія поєднується з культурною ідентичністю та емоційним досвідом гостей [1; 4].

Засновниками ресторану є Євген Клопотенко та Інна Поперешнюк, діяльність яких пов'язана з розвитком української гастрономічної культури та популяризацією локального продукту. Формування концепції закладу відбувалося з орієнтацією на створення сучасного українського ресторану, здатного поєднати автентичність кухні з високими стандартами сервісу та сучасною організацією ресторанного бізнесу.

Заклад здійснює діяльність у сегменті концептуальних ресторанів середнього та вище середнього цінового рівня. Цільовою аудиторією є мешканці столиці, туристи, представники бізнес-середовища, а також споживачі, зацікавлені у сучасній українській гастрономії. Значна увага приділяється не лише якості продукції, а й формуванню атмосфери, що підтримує загальну концепцію ресторану [2].

Організація діяльності ресторану побудована за класичною структурою підприємства ресторанного господарства, яка включає виробничу, торговельну

та адміністративну частину. Виробничий блок забезпечує приймання сировини, її зберігання, первинну обробку, приготування страв і контроль готової продукції. Торговельна частина відповідає за обслуговування гостей, організацію роботи залу, комунікацію зі споживачами та підтримання сервісних стандартів. Адміністративний рівень координує роботу персоналу, здійснює фінансове управління, організовує контроль якості та взаємодію з постачальниками. Виробничі процеси ресторану ґрунтуються на використанні технологічних карт і стандартизованих процедур приготування страв. Подібний підхід дозволяє підтримувати стабільність якості продукції та зменшувати ризики відхилень у роботі кухні. Значна увага приділяється вибору постачальників і якості сировини, оскільки концепція ресторану передбачає використання локальних продуктів та акцент на українських гастрономічних традиціях [6].

Меню ресторану формує основу концепції закладу та відображає сучасний підхід до української кухні. Асортимент включає авторські інтерпретації традиційних страв, сезонні позиції, локальні продукти та сучасні способи подачі. Подібна модель роботи потребує постійного контролю стабільності рецептур, якості інгредієнтів і відповідності готової продукції заявленій концепції ресторану. Аналіз асортименту ресторану свідчить, що заклад працює у сегменті гастрономічних концептуальних ресторанів, де якість продукції формується не лише через смакові характеристики, а й через загальну гастрономічну ідею. Меню демонструє поєднання традиційної української кухні з сучасними технологіями приготування та авторською подачею. Значна кількість локальних, сезонних і нестандартних інгредієнтів підвищує складність виробничих процесів та посилює вимоги до системи контролю якості.

Наявність сезонного меню створює додаткове навантаження на систему постачання та виробничий контроль. Підприємство змушене адаптувати рецептури до доступності окремих продуктів, що потребує постійного оновлення технологічних карт і контролю стабільності смакових характеристик страв. Для

концептуального ресторану така проблема є особливо актуальною, оскільки гості очікують однакового рівня якості незалежно від сезонності продукції.

Таблиця 2.1

Характеристика асортименту ресторану «100 років тому вперед»

Категорія меню	Приклади страв	Особливості продукції	Вплив на систему контролю якості
Сезонне меню	Смажені паростки хмелю з солодовим хлібом та витриманим сиром; спаржа з горіховим кремом, в'яленим жовтком і кропивою	Використання сезонних і локальних інгредієнтів, авторське поєднання смаків	Потребує постійного контролю постачання сезонної сировини та стабільності рецептур
Сніданки	Великий сніданок з індичкою з ферми; млинці з рибним баликом; сирники з молока власної ферми	Поєднання традиційних продуктів із сучасною подачею	Високі вимоги до свіжості продукції та швидкості Приготування
Сети страв	«Пізнавай Україну»; «Гастроспадок»	Гастрономічні дегустаційні формати, орієнтовані на емоційний досвід гостей	Потребують чіткої координації кухні та сервісу
Закуси	Січеники зі щуки; поліська калатуша; закуска з бджіл з медом	Використання регіональних рецептів та нетипових інгредієнтів	Підвищені вимоги до контролю технології та подачі
Салати	Зелений крем, шпинат, яблуко, цибуля; салат з печеної городини та баликом зі сома	Акцент на локальних продуктах і сезонності	Необхідність контролю якості зелені та овочевої продукції
Перші страви	Борщ із печі; закарпатський бограч	Сучасна інтерпретація українських традиційних страв	Контроль стабільності смакових Характеристик
Основні страви	Денстована качка; вареники з коропом; галушки за рецептом полтавським	Авторські інтерпретації української кухні	Висока залежність якості від професійності кухарів
Десерти та морозиво	Квіт бузку; лісова пісня; гамула; каша «Зозуля»	Незвичні поєднання інгредієнтів та авторська подача	Необхідність підтримання стабільності текстур і оформлення

Джерело: складено автором на основі меню ресторану «100 років тому вперед» [6]

Аналіз структури меню також свідчить про високу залежність результату від професійності персоналу. Значна частина страв має складну технологію

приготування, авторські поєднання продуктів та нестандартне оформлення. За таких умов навіть незначне порушення рецептури або техніки приготування може впливати на загальне сприйняття закладу гостями.

Водночас асортимент ресторану формує сильну конкурентну перевагу підприємства. Авторська українська кухня, використання регіональних гастрономічних елементів та сучасний стиль подачі дозволяють ресторану формувати власну гастрономічну ідентичність та підтримувати концепцію сучасного українського ресторану.

Особливістю діяльності ресторану є поєднання гастрономічної складової з емоційним сприйняттям бренду. Інтер'єр закладу, стиль подачі страв, комунікація персоналу та візуальна айдентика підтримують загальну концепцію сучасного українського ресторану. У таких умовах система контролю якості повинна охоплювати не лише виробничі процеси, а й стандарти сервісу, поведінку персоналу, швидкість обслуговування та загальну атмосферу закладу.

Організація роботи персоналу ресторану передбачає розподіл функцій між адміністративним, виробничим і сервісним підрозділами. До основних категорій працівників належать:

- керівник ресторану;
- адміністратори залу;
- шеф-кухар;
- кухарі та працівники виробництва;
- офіціанти;
- бармени;
- технічний персонал.

Координація роботи між підрозділами має особливе значення для забезпечення стабільного рівня сервісу. Порушення внутрішньої комунікації між кухнею та залом може призводити до затримок подачі страв, помилок у замовленнях та погіршення загального враження гостей від відвідування ресторану.

Ресторан активно використовує цифрові комунікації для взаємодії зі споживачами та просування бренду. Офіційний сайт закладу містить інформацію про концепцію ресторану, меню, історію створення та засновників. Соціальні мережі використовуються як інструмент комунікації з аудиторією, формування репутації та отримання зворотного зв'язку від гостей [2; 3]. Наявність активної онлайн-комунікації посилює вимоги до стабільності якості, оскільки будь-які недоліки сервісу швидко стають публічними через відгуки та коментарі користувачів. Для концептуального ресторану репутаційний чинник має особливе значення. Відвідувачі очікують не лише якісної продукції, а й цілісного гастрономічного досвіду, який відповідає заявленій концепції закладу. Через це система організації діяльності ресторану повинна забезпечувати узгодженість між виробничими процесами, сервісом, маркетинговими комунікаціями та загальною атмосферою підприємства.

Організація контролю якості в ресторані пов'язана з дотриманням вимог законодавства щодо безпечності харчових продуктів та впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР [24; 33]. Для закладу із складною гастрономічною концепцією дотримання таких вимог має подвійне значення. З одного боку, система контролю забезпечує безпечність продукції та відповідність нормативним вимогам. З іншого – підтримує стабільність авторської концепції ресторану та рівень довіри споживачів.

Значний вплив на організацію діяльності ресторану має людський чинник. Якість сервісу у закладах ресторанного господарства значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу, його здатності працювати в умовах інтенсивного навантаження та підтримувати стандарти обслуговування. Для концептуального ресторану особливо важливою є здатність працівників комунікувати з гостями, пояснювати особливості страв і підтримувати загальну ідею закладу. З огляду на специфіку діяльності ресторану «100 років тому вперед», організація роботи підприємства потребує комплексної системи управління якістю, яка охоплює виробничу, сервісну та комунікаційну складові. Підприємство функціонує у сегменті, де рівень очікувань споживачів є високим,

а тому навіть незначні відхилення у якості продукції чи сервісу можуть впливати на репутацію ресторану та рівень лояльності гостей.

Для узагальнення основних характеристик ресторану доцільно подати загальну інформацію про підприємство у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ресторану «100 років тому вперед»

Показник	Характеристика
Назва закладу	«100 років тому вперед»
Місце розташування	м. Київ
Формат діяльності	Концептуальний ресторан української кухні
Спеціалізація	Сучасна українська гастрономія
Ціновий сегмент	Середній та вище середнього
Засновники	Євген Клопотенко, Інна Поперешнюк
Основний напрям діяльності	Надання ресторанних послуг та організація харчування
Особливості концепції	Поєднання українських гастрономічних традицій із сучасними технологіями та авторською подачею
Основні групи споживачів	Мешканці міста, туристи, бізнес-аудиторія
Канали комунікації	Офіційний сайт, Instagram, Facebook
Організаційна структура	Адміністративний, виробничий та сервісний підрозділи
Система контролю якості	Внутрішній контроль виробничих процесів і сервісу, дотримання принципів НАССР

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Дані табл. 2.2 свідчать, що ресторан «100 років тому вперед» функціонує як концептуальний заклад ресторанного господарства, діяльність якого поєднує гастрономічну, культурну та сервісну складові. Подібний формат діяльності потребує високого рівня організації внутрішніх процесів та постійного контролю якості продукції й обслуговування. Значна увага до концепції, бренду та емоційного сприйняття закладу формує підвищені вимоги до стабільності сервісу, професійності персоналу та відповідності фактичної діяльності ресторану заявленій гастрономічній ідеї.

2.2 Аналіз системи контролю якості продукції та обслуговування

Система контролю якості ресторану «100 років тому вперед» формується під впливом особливостей концепції закладу, специфіки української авторської кухні та високих очікувань цільової аудиторії. Для концептуального ресторану якість не обмежується лише відповідністю продукції санітарним вимогам або стабільністю рецептури. Відвідувач оцінює заклад комплексно – через смакові характеристики страв, рівень сервісу, атмосферу, швидкість комунікації персоналу, візуальне оформлення та загальне емоційне враження від перебування у ресторані. Через це система контролю якості підприємства повинна охоплювати як виробничі процеси, так і сервісну складову діяльності. Аналіз діяльності ресторану свідчить, що підприємство орієнтується на підтримання високого рівня гастрономічної концепції, яка базується на сучасному переосмисленні української кухні [1]. Такий підхід формує підвищені вимоги до стабільності якості продукції, оскільки авторські страви складніше стандартизувати порівняно з типовими позиціями масового ресторанного сегмента. Будь-яке відхилення у смаку, текстурі, оформленні або подачі помітніше для гостей і безпосередньо впливає на репутацію закладу.

Контроль якості продукції у ресторані починається з етапу вибору та приймання сировини. Заклад орієнтується на використання локальних продуктів та інгредієнтів українського походження [6]. Подібний підхід позитивно впливає на автентичність меню та підтримує концепцію ресторану, однак одночасно створює залежність від стабільності постачань і сезонності окремих продуктів. Для підприємства це означає необхідність постійного контролю постачальників, умов транспортування та якості сировини. У ресторані простежуються елементи системного підходу до контролю виробничих процесів. Приготування страв здійснюється відповідно до технологічних карт, що дозволяє підтримувати стабільність рецептур та зменшувати ризик порушень технології. Водночас для авторської кухні повністю усунути вплив людського чинника неможливо, оскільки значна частина результату залежить від професійності кухарів,

дотримання технік приготування та здатності персоналу працювати в умовах високого навантаження.

Особливу роль у системі контролю якості продукції відіграє візуальна складова. Для концептуального ресторану оформлення страви виступає елементом загального бренду закладу. Подавання продукції у ресторані «100 років тому вперед» має не лише естетичне, а й комунікаційне значення, оскільки через подачу підтримується сучасна інтерпретація української гастрономічної культури. У таких умовах контроль якості охоплює не лише смакові характеристики, а й відповідність зовнішнього вигляду страви концепції ресторану.

Система контролю безпечності продукції в ресторані базується на дотриманні вимог законодавства щодо впровадження процедур НАССР. Хоча внутрішня документація закладу у відкритому доступі відсутня, аналіз організації діяльності ресторану та специфіки його роботи дозволяє зробити висновок про наявність базових процедур контролю виробничих ризиків. Для підприємства такого формату недотримання санітарних вимог або порушення умов зберігання продукції створює не лише фінансові втрати, а й значні репутаційні ризики. Організацію контролю якості продукції в ресторані «100 років тому вперед» доцільно подати у вигляді структурованої схеми. Наведена на рис. 2.1 система демонструє, що контроль якості продукції у ресторані має багаторівневий характер. Найбільшу увагу підприємство приділяє поєднанню гастрономічної концепції з безпечністю продукції та стабільністю сервісу. Для ресторану авторської кухні така модель є необхідною, оскільки споживач очікує не лише якісної страви, а й цілісного гастрономічного досвіду.



Рис. 2.1. Етапи контролю якості продукції у ресторані «100 років тому вперед»

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 24; 33]

Контроль якості обслуговування у ресторані має не менше значення, ніж контроль виробничих процесів. У сфері ресторанного господарства сервіс часто визначає загальне враження від закладу навіть більшою мірою, ніж сама продукція. Відвідувач оцінює швидкість приймання замовлення, рівень комунікації персоналу, уважність до деталей, готовність реагувати на індивідуальні побажання та здатність працівників підтримувати атмосферу закладу.

Аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед» свідчить, що сервісна складова є важливим елементом позиціонування підприємства [2; 3]. Комунікація персоналу, подача страв і взаємодія з гостями підтримують концепцію сучасної української гастрономії. Для таких закладів офіціант

виконує не лише функцію обслуговування, а й роль комунікатора, який пояснює ідею страв, особливості продуктів та концепцію меню.

Якість обслуговування в ресторані доцільно оцінити за окремими критеріями.

Таблиця 2.3

Оцінка системи контролю якості обслуговування у ресторані «100 років тому вперед»

Критерій оцінювання	Характеристика реалізації	Виявлені особливості
Швидкість обслуговування	Подача замовлень здійснюється відповідно до формату закладу	У години пікового навантаження можливі затримки
Комунікація персоналу	Персонал орієнтований на пояснення концепції страв і меню	Висока залежність від рівня підготовки працівників
Зовнішній вигляд персоналу	Дотримується єдиний стиль обслуговування	Підтримує концепцію Бренду
Реагування на зауваження гостей	Використовується зворотний зв'язок через соціальні мережі та відгуки	Реакція на скарги має публічний характер
Атмосфера закладу	Поєднання сучасного інтер'єру та української гастрономічної концепції	Формує емоційне сприйняття бренду
Контроль стандартів сервісу	Простежується на рівні комунікації та подачі страв	Значною мірою залежить від людського чинника
Робота із постійними гостями	Активна комунікація через цифрові платформи	Формується лояльна Аудиторія

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3]

Аналіз табл. 2.2 показує, що система контролю якості обслуговування у ресторані має виражену концептуальну орієнтацію. Сервіс у закладі не зводиться до механічного виконання стандартних операцій. Значна увага приділяється формуванню емоційного контакту між персоналом і гостем. Водночас саме така модель підвищує залежність якості сервісу від людського чинника. Рівень підготовки працівників, їхня стресостійкість та здатність підтримувати стандарти комунікації безпосередньо впливають на сприйняття ресторану споживачами.

Важливим елементом системи контролю якості є робота з відгуками та репутацією закладу. Ресторан активно використовує соціальні мережі як канал взаємодії з аудиторією [2; 3]. Подібний підхід дозволяє швидко отримувати

зворотний зв'язок, аналізувати реакцію гостей та оперативно реагувати на зауваження. Водночас публічність цифрового середовища створює додаткові ризики для ресторану, оскільки негативні відгуки можуть швидко поширюватися та впливати на репутацію підприємства.

Для систематизації сильних і слабких сторін системи контролю якості доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегія • розвиток бренду сучасної української гастрономії; • використання впізнаваної концепції для розширення лояльної аудиторії; • активне просування сезонного меню; • партнерство з локальними виробниками; • використання цифрових платформ для розвитку комунікації з гостями.	WO-стратегія • впровадження цифрових систем контролю сервісу; • розширення програм навчання персоналу; • удосконалення процедур HACCP; • автоматизація внутрішніх процесів для зниження навантаження у пікові години; • формування стабільної системи роботи з постачальниками.
Загрози (T)	ST-стратегія • підтримання високого рівня сервісу для збереження конкурентних переваг; • посилення контролю якості продукції та подачі; • активна робота з репутацією у соціальних мережах; • використання концептуальної унікальності ресторану для протидії конкуренції.	WT-стратегія • зменшення залежності якості сервісу від людського чинника; • стандартизація виробничих процесів; • контроль кадрової плинності; • створення резервної системи постачання; • постійний моніторинг відгуків та оперативне реагування на скарги.

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 6]

SWOT-аналіз свідчить, що система контролю якості ресторану має достатньо сильних сторін, пов'язаних із концепцією закладу, гастрономічною ідентичністю та рівнем сервісу. Водночас діяльність ресторану супроводжується

ризиками, характерними для концептуального ресторанного бізнесу. Найбільшу небезпеку становить залежність стабільності якості від людського чинника та високих очікувань аудиторії.

Окремої уваги потребує аналіз роботи персоналу як елемента системи контролю якості. Для ресторану «100 років тому вперед» працівники виступають не лише виконавцями операцій, а й носіями концепції бренду. Через це до персоналу висуваються вищі вимоги щодо професійних знань, культури комунікації та здатності підтримувати атмосферу закладу.

Система контролю роботи персоналу включає:

- дотримання стандартів сервісу;
- контроль зовнішнього вигляду працівників;
- оцінювання комунікації з гостями;
- контроль швидкості обслуговування;
- дотримання санітарних вимог;
- координацію взаємодії між кухнею та залом.

Водночас у ресторанному бізнесі неможливо повністю усунути суб'єктивний чинник. Якість обслуговування значною мірою залежить від психологічного стану працівників, рівня навантаження та внутрішньої атмосфери в колективі. Для концептуального ресторану подібні ризики особливо помітні, оскільки навіть незначні помилки персоналу можуть впливати на загальне сприйняття бренду.

Аналіз системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед» дозволяє зробити висновок, що підприємство використовує комплексний підхід до організації виробничих і сервісних процесів. Контроль якості охоплює продукцію, обслуговування, роботу персоналу, цифрову комунікацію та репутаційний менеджмент. Водночас для закладу характерні ризики, пов'язані з високою залежністю від людського чинника, складністю підтримання стабільності авторської кухні та необхідністю постійно відповідати підвищеним очікуванням споживачів. Саме ці аспекти потребують подальшого

вдосконалення системи контролю якості та формують основу для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

2.3 Виявлення проблем і недоліків системи контролю якості

Аналіз системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед» свідчить, що підприємство має сформовану концепцію управління якістю, яка охоплює виробничі процеси, сервіс, візуальне оформлення продукції та комунікацію з гостями. Водночас специфіка діяльності концептуального ресторану створює низку проблем, які можуть впливати на стабільність якості продукції та рівень обслуговування. Найбільш помітними є ризики, пов'язані з людським чинником, складністю стандартизації авторської кухні, сезонністю сировини та високими очікуваннями споживачів. Однією з основних проблем системи контролю якості є складність забезпечення стабільності авторських страв. Меню ресторану містить значну кількість позицій із нестандартними технологіями приготування, складними поєднаннями інгредієнтів і сучасною гастрономічною подачею [6]. Подібний формат продукції значно ускладнює стандартизацію виробничих процесів. Навіть за наявності технологічних карт результат приготування значною мірою залежить від професійних навичок кухаря, дотримання технології та рівня виробничої дисципліни.

Проблема нестабільності якості особливо помітна у періоди високого навантаження. Велика кількість замовлень може призводити до порушення часу подачі, відхилень у зовнішньому оформленні страв або зміни смакових характеристик продукції. Для концептуального ресторану такі недоліки мають критичне значення, оскільки відвідувачі очікують не лише якісної їжі, а й відповідності страв заявленій гастрономічній концепції.

Суттєвий вплив на систему контролю якості має людський чинник. У ресторанному бізнесі значна частина сервісу залежить від професійної підготовки персоналу, його комунікаційних навичок, психологічної стійкості та

здатності працювати в умовах інтенсивного навантаження. Аналіз діяльності ресторану дозволяє зробити висновок, що якість обслуговування значною мірою залежить від конкретної зміни персоналу та рівня координації між кухнею і залом.

Для ресторану «100 років тому вперед» проблема кадрової стабільності має особливе значення. Концептуальний формат закладу потребує від працівників не лише базових професійних навичок, а й розуміння гастрономічної концепції ресторану, знання особливостей меню та здатності підтримувати атмосферу закладу через комунікацію з гостями. Недостатній рівень підготовки персоналу може негативно впливати на сприйняття ресторану навіть за умови високої якості продукції.

Виявлені проблеми системи контролю якості ресторану доцільно систематизувати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.5

Основні проблеми системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

Виявлена проблема	Конкретний прояв у діяльності ресторану	Можливі наслідки для закладу
Складність стандартизації авторських страв	Страви на кшталт «січеники зі щуки», «поліська калатуша» або морозиво «лісова пісня» мають складні технології приготування та нестандартні поєднання інгредієнтів	Ризик відмінностей у смаку, текстурі та оформленні однієї й тієї ж страви
Залежність якості продукції від професійності кухарів	Приготування страв із авторською подачею потребує високої кваліфікації працівників кухні	Помилки у подачі або порушення рецептур негативно впливають на сприйняття ресторану
Нестабільність сезонної сировини	Сезонні позиції меню, зокрема страви зі спаржею, кропивою або паростками хмелю, залежать від доступності локальних продуктів	Вимушені зміни меню або адаптація рецептур можуть порушувати стабільність якості
Перевантаження кухні у години найбільшого попиту	У вечірній час або вихідні дні збільшується кількість замовлень на складні гастрономічні сети та основні страви	Затримки подачі продукції та зниження швидкості обслуговування

Продовження табл. 2.5

Висока залежність сервісу від людського Чинника	Якість комунікації офіціантів із гостями відрізняється залежно від зміни персоналу	Формування нерівномірного рівня сервісу
Складність підтримання однакової атмосфери Закладу	Емоційне навантаження персоналу у пікові години впливає на рівень гостинності та комунікації	Погіршення загального враження гостей від відвідування ресторану
Репутаційна залежність від цифрових платформ	Гості активно залишають відгуки у Google, Instagram та Facebook	Негативні коментарі швидко поширюються та впливають на імідж ресторану
Високі очікування аудиторії	Ресторан позиціонується як концептуальний заклад сучасної української гастрономії	Навіть незначні помилки у сервісі або продукції викликають критичну реакцію споживачів
Недостатня автоматизація контролю окремих процесів	Значна частина координації між кухнею та залом залежить від персоналу	Підвищується ризик помилок у замовленнях та подачі страв
Складність контролю великого асортименту меню	Меню містить значну кількість складних страв, сезонних позицій і гастрономічних сетів	Ускладнюється контроль стабільності якості всієї продукції
Підвищені вимоги до контролю безпечності продукції	Використання фермерської продукції та локальних інгредієнтів потребує постійного моніторингу умов зберігання	Ризик порушення санітарних вимог у разі неналежного контролю
Залежність якості від координації кухні та Залу	Авторська подача страв вимагає синхронної роботи кухарів та офіціантів	Порушення взаємодії між підрозділами впливає на якість сервісу

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 6]

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що більшість проблем системи контролю якості ресторану мають комплексний характер. Значна частина недоліків пов'язана не з окремими помилками, а з особливостями функціонування концептуального ресторану. Авторська кухня, складна подача страв та високі очікування споживачів створюють підвищене навантаження на всі елементи системи управління якістю.

Окремої уваги потребує аналіз недоліків системи контролю сервісу. У ресторанному бізнесі саме обслуговування часто формує остаточне враження гостя про заклад. Для ресторану «100 років тому вперед» сервіс виконує не лише функцію обслуговування, а й підтримує гастрономічну концепцію підприємства.

Через це будь-які недоліки у комунікації персоналу або організації роботи залу мають сильний вплив на сприйняття ресторану.

Таблиця 2.6

Недоліки системи контролю якості обслуговування у ресторані «100 років тому вперед»

Напрямок контролю	Виявлений недолік	Характер впливу на діяльність ресторану
Контроль швидкості обслуговування	Можливі затримки у години пікового навантаження	Формування негативного враження гостей
Контроль комунікації Персоналу	Відсутність повної стабільності сервісної поведінки	Нерівномірний рівень взаємодії з відвідувачами
Контроль роботи кухні та залу	Недостатня координація окремих процесів	Помилки при подачі або затримка замовлень
Контроль стандартів сервісу	Висока залежність від людського чинника	Складність підтримання однакового рівня обслуговування
Контроль емоційної атмосфери	Вплив перевантаження на персонал	Зниження рівня гостинності
Контроль зворотного зв'язку	Реакція на негативні відгуки має переважно ситуативний характер	Репутаційні ризики у цифровому середовищі
Контроль професійної підготовки	Необхідність постійного навчання персоналу	Ризик професійних помилок працівників

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Наведені у табл. 2.6 дані демонструють, що система контролю якості обслуговування ресторану значною мірою залежить від ефективності внутрішньої координації персоналу. Найбільшу проблему становить людський чинник, який складно повністю стандартизувати навіть за наявності внутрішніх правил і сервісних стандартів.

Для узагальнення взаємозв'язку між проблемами системи контролю якості доцільно подати їх у вигляді схеми. Аналіз рис. 2.2 дозволяє зробити висновок, що проблеми системи контролю якості ресторану мають взаємопов'язаний характер. Недоліки в одному напрямі діяльності здатні провокувати порушення в інших елементах системи. Наприклад, перевантаження кухні у години пікового попиту може впливати не лише на швидкість подачі страв, а й на емоційний стан персоналу, якість комунікації з гостями та репутацію ресторану.

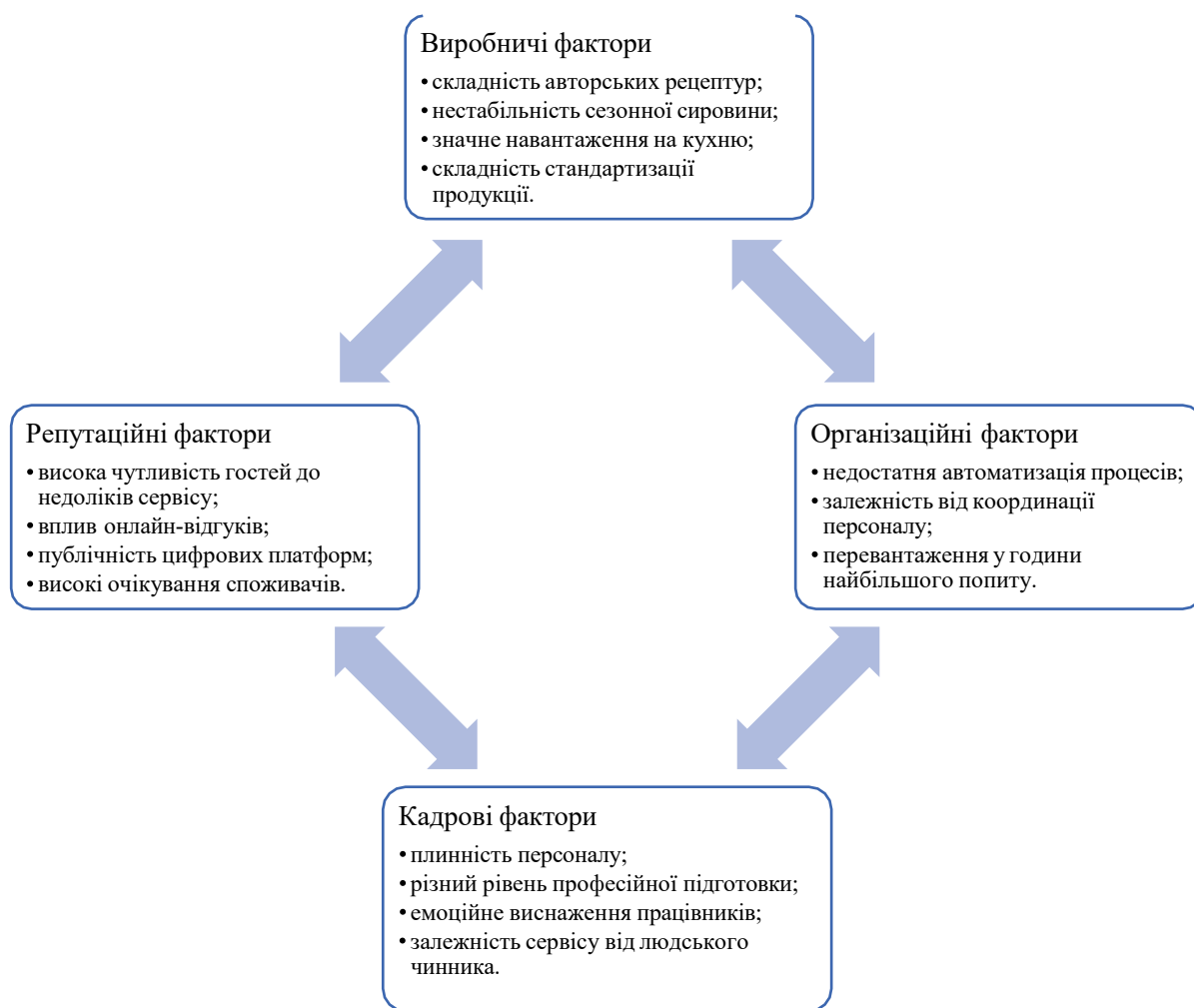


Рис. 2.2. Основні фактори виникнення проблем у системі контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 6]

Виявлені проблеми не свідчать про неефективність діяльності ресторану. Значна частина ризиків є характерною саме для концептуальних гастрономічних закладів із високим рівнем сервісу та складною авторською кухнею. Водночас наявність таких недоліків потребує розробки заходів щодо вдосконалення системи контролю якості, підвищення стабільності виробничих процесів, оптимізації роботи персоналу та посилення внутрішнього контролю сервісу.

Отже, проведений аналіз діяльності ресторану «100 років тому вперед» дозволив встановити, що підприємство функціонує у сегменті концептуальних закладів сучасної української гастрономії, де якість формується не лише через характеристики продукції, а й через атмосферу, сервіс, візуальну подачу та емоційне сприйняття бренду. Організація роботи ресторану поєднує виробничу, сервісну та комунікаційну складові, що потребує комплексного підходу до управління якістю. Значний вплив на діяльність закладу має концепція авторської української кухні, використання локальних продуктів і сезонного меню. Дослідження системи контролю якості продукції та обслуговування показало, що ресторан використовує багаторівневий підхід до контролю виробничих і сервісних процесів. Контроль охоплює вибір постачальників, перевірку сировини, дотримання технологічних карт, оцінювання готової продукції, аналіз сервісу та роботу із зворотним зв'язком гостей. Водночас ефективність системи значною мірою залежить від людського чинника, рівня професійної підготовки персоналу та координації між кухнею і залом. Для концептуального ресторану підтримання стабільності якості є складнішим порівняно із закладами масового сегмента, оскільки авторські страви та складна подача потребують високого рівня виробничої дисципліни.

У процесі аналізу було виявлено низку проблем і недоліків системи контролю якості ресторану. Найбільш суттєвими серед них є складність стандартизації авторських страв, нестабільність сезонних постачань, залежність рівня сервісу від персоналу, перевантаження у години найбільшого попиту та висока чутливість репутації закладу до онлайн-відгуків. Встановлено, що більшість виявлених проблем мають взаємопов'язаний характер і потребують комплексного вирішення. Отримані результати дослідження формують основу для розробки практичних заходів щодо вдосконалення системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ДЛЯ РЕСТОРАНУ «100 РОКІВ ТОМУ ВПЕРЕД»

3.1 Напрямки удосконалення системи контролю якості на підприємстві

Результати проведеного аналізу показали, що система контролю якості ресторану «100 років тому вперед» має сформовану організаційну основу, однак окремі елементи потребують удосконалення. Найбільші ризики пов'язані зі складністю стандартизації авторської кухні, залежністю сервісу від людського чинника, нестабільністю внутрішньої координації та високою чутливістю репутації закладу до цифрового середовища. Для концептуального ресторану подібні недоліки мають особливо небезпечний характер, оскільки навіть незначні порушення сервісу або якості продукції впливають не лише на поточний рівень задоволеності гостей, а й на загальне сприйняття бренду. Удосконалення системи контролю якості ресторану повинно базуватися на комплексному підході. Часткове усунення окремих проблем не забезпечить стабільного результату, оскільки виробничі, сервісні та організаційні процеси функціонують у тісному взаємозв'язку. Через це запропонована система вдосконалення охоплює кілька напрямів: контроль виробництва, стандартизацію сервісу, розвиток персоналу, цифровізацію процесів контролю та управління репутаційними ризиками.

Першочерговим напрямом удосконалення системи контролю якості є підвищення рівня стандартизації виробничих процесів. Авторська кухня ресторану створює гастрономічну унікальність закладу, проте одночасно ускладнює підтримання стабільності продукції. Для мінімізації ризиків доцільно запровадити деталізовані технологічні карти з фотофіксацією подачі страв, контролем вагових показників та чітким описом етапів приготування. Подібний підхід дозволить зменшити залежність результату від індивідуального стилю роботи кухарів.

Особливу увагу необхідно приділити цифровізації системи контролю якості. Значна частина внутрішньої координації ресторану досі залежить від

ручного контролю персоналу. В умовах високого навантаження це створює ризики помилок у замовленнях, затримок подачі страв та порушення комунікації між кухнею і залом. Впровадження цифрової системи моніторингу замовлень та електронних чек-листів дозволить знизити навантаження на працівників і покращити контроль виконання внутрішніх процедур.

Для концептуального ресторану значний вплив на якість має рівень підготовки персоналу. Через це удосконалення системи контролю якості повинно супроводжуватися створенням постійної програми внутрішнього навчання працівників. Підготовка персоналу має охоплювати не лише стандарти сервісу та санітарні вимоги, а й знання гастрономічної концепції ресторану, особливостей меню та принципів комунікації з гостями. Окремим напрямом удосконалення системи контролю якості повинно стати посилення роботи із зворотним зв'язком. Аналіз діяльності ресторану показав, що цифрові платформи значною мірою впливають на репутацію закладу. Через це підприємству доцільно запровадити системний моніторинг відгуків гостей із розподілом відповідальності між адміністрацією та сервісним персоналом.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед» подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Стандартизація виробничих процесів	Розробка деталізованих технологічних карт із фотофіксацією подачі страв	1–2 місяці	Шеф-кухар, су-шеф	Підвищення стабільності якості продукції
Контроль сервісу	Впровадження внутрішніх чек-листів оцінювання роботи персоналу	1 місяць	Адміністратор залу	Зменшення нерівномірності обслуговування

Продовження табл. 3.1

Цифровізація контролю	Встановлення електронної системи контролю замовлень між кухнею та залом	2–3 місяці	Керівник ресторану, ІТ-фахівець	Скорочення затримок подачі страв
Робота персоналом	з Проведення щомісячних внутрішніх тренінгів	Постійно	HR-менеджер, адміністратор	Підвищення професійної підготовки працівників
Контроль безпечності продукції	Оновлення процедур НАССР та внутрішніх санітарних інструкцій	2 місяці	Відповідальний за НАССР	Зниження виробничих ризиків
Контроль репутації	Створення системи оперативного аналізу онлайн-відгуків	1 місяць	SMM-менеджер, адміністратор	Покращення репутаційного менеджменту
Робота постачальниками	з Формування резервної бази локальних постачальників	2–4 місяці	Закупівельник	Зниження ризику перебоїв постачання
Контроль пікового навантаження	Оптимізація графіків роботи персоналу	1 місяць	Керівник ресторану	Зменшення перевантаження працівників
Система оцінювання сервісу	Запровадження QR-анкет для гостей	1 місяць	Адміністратор залу	Отримання оперативного зворотного зв'язку
Контроль атмосфери закладу	Внутрішній аудит сервісної комунікації	Постійно	Керівник залу	Підтримання єдиного стилю обслуговування

Джерело: розроблено автором

Наведені у табл. 3.1 заходи дозволяють сформувати більш структуровану систему контролю якості, де відповідальність за кожен напрям діяльності закріплюється за конкретними працівниками. Подібний підхід дає можливість не лише контролювати виконання процедур, а й оцінювати ефективність окремих елементів системи управління якістю.

Важливе значення для ресторану має впровадження системи внутрішнього аудиту якості. Наявність технологічних карт або сервісних стандартів не гарантує їх фактичного виконання. Через це доцільно запровадити регулярну

перевірку виробничих і сервісних процесів із використанням внутрішніх контрольних показників.

Таблиця 3.2

Система внутрішнього аудиту якості ресторану «100 років тому вперед»

Об'єкт контролю	Конкретні показники оцінювання	Метод контролю	Коригувальні дії у разі порушень
Якість готових страв	Відповідність смаку, температури, текстури та оформлення технологічним вимогам	Дегустація, візуальна перевірка, фотофіксація подачі	Повторне приготування страви, коригування рецептури, додатковий інструктаж кухарів
Дотримання технологічних карт	Вага порцій, послідовність технологічних операцій, відповідність рецептурі	Вибірковий контроль виробничого процесу	Оновлення технологічних карт, контрольне відпрацювання страв
Контроль сировини	Свіжість продукції, терміни придатності, умови транспортування	Вхідний контроль продукції та перевірка документації	Повернення продукції постачальнику, зміна постачальника
Санітарний стан кухні	Чистота робочих поверхонь, температурний режим холодильників, дотримання гігієнічних вимог	Санітарний аудит і перевірка чек-листів	Позапланова санітарна обробка, дисциплінарне попередження
Швидкість обслуговування	Час прийняття замовлення, час подачі страв, швидкість розрахунку гостей	Аналіз роботи POS-системи та спостереження	Коригування графіків роботи персоналу
Якість комунікації персоналу	Ввічливість, знання меню, здатність пояснити концепцію страв	Таємний гість, внутрішнє спостереження	Додаткові тренінги та сервісний інструктаж
Контроль атмосфери закладу	Рівень шуму, музичний супровід, чистота залу, емоційна атмосфера	Візуальний контроль та опитування гостей	Коригування організації роботи залу
Аналіз відгуків гостей	Кількість позитивних і негативних коментарів, повторюваність скарг	Моніторинг Google, Instagram, Facebook та QR-анкет	Оперативне реагування на скарги та усунення причин невдоволення
Контроль пікового навантаження	Завантаженість кухні та залу у години найбільшого попиту	Аналіз кількості замовлень і часу виконання	Залучення додаткового персоналу у години навантаження
Професійний рівень персоналу	Рівень знань стандартів сервісу та виробничих процедур	Внутрішня атестація персоналу	Повторне навчання або стажування працівників

Продовження табл. 3.2

Контроль стабільності меню	Відповідність сезонних позицій концепції ресторану	Аналіз продажів та відгуків гостей	Коригування сезонного меню
Контроль роботи постачальників	Стабільність постачання та якість локальної продукції	Оцінювання результатів співпраці	Перегляд умов співпраці або пошук альтернативних постачальників

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованої системи внутрішнього аудиту свідчить, що контроль якості повинен здійснюватися безперервно, а не лише під час виникнення проблемних ситуацій. Для ресторанного бізнесу превентивний контроль є більш ефективним, ніж усунення наслідків порушень, оскільки негативний досвід гостя часто неможливо повністю компенсувати.

Для узагальнення запропонованої моделі удосконалення системи контролю якості доцільно подати її структуру у вигляді схеми.

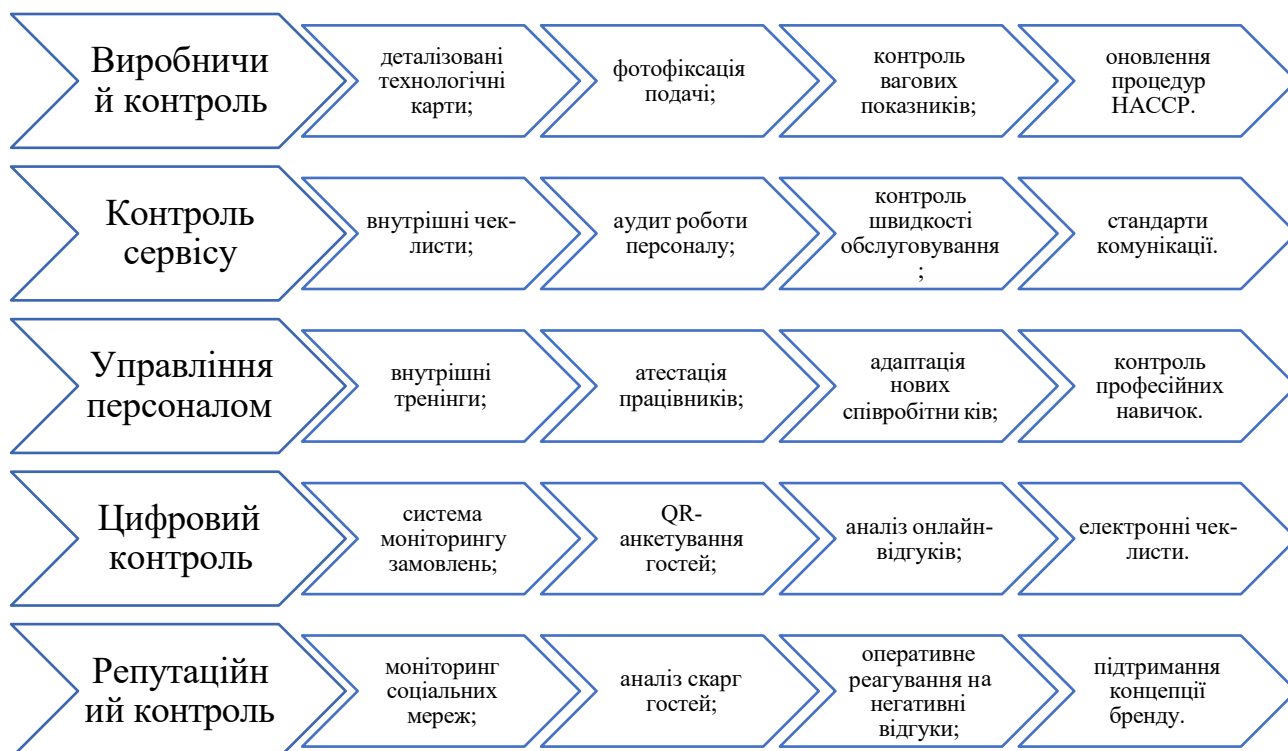


Рис. 3.1. Структура удосконаленої системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

Джерело: розроблено автором

Запропонована система удосконалення контролю якості дозволяє мінімізувати ризики, виявлені у процесі аналізу діяльності ресторану. Особливістю розробленої моделі є поєднання виробничого контролю, сервісного менеджменту, цифрових інструментів і репутаційного управління в єдину систему. Для концептуального ресторану така модель є більш ефективною, ніж традиційний контроль окремих операцій, оскільки дозволяє підтримувати не лише стабільність продукції, а й цілісність гастрономічної концепції закладу.

3.2. Заходи підвищення якості продукції та обслуговування

Результати аналізу системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед» показали, що найбільший вплив на стабільність роботи підприємства мають нерівномірність сервісу, складність стандартизації авторських страв, перевантаження персоналу у години найбільшого попиту та залежність якості продукції від професійних навичок працівників. Через це заходи підвищення якості повинні бути спрямовані не лише на вдосконалення окремих процедур, а й на зміну підходу до організації внутрішнього контролю виробничих і сервісних процесів. Для ресторану концептуального типу особливого значення набуває стабільність зовнішнього вигляду та смакових характеристик продукції. У процесі дослідження було встановлено, що авторська кухня ускладнює стандартизацію виробництва, оскільки значна частина результату залежить від професійності кухарів і дотримання техніки подачі. З метою мінімізації таких ризиків доцільно впровадити електронний каталог стандартів оформлення страв. Його створення передбачає професійну фотофіксацію кожної позиції меню після затвердження подачі шеф-кухарем. Для кожної страви необхідно підготувати кілька фото з різних ракурсів, опис послідовності викладання елементів, допустиму вагу порції та вимоги до температури подачі. Електронний каталог повинен бути доступним на планшетах у виробничих цехах ресторану, що

дозволить працівникам кухні швидко перевіряти відповідність готової продукції встановленим стандартам.

Окремої уваги потребує контроль готової продукції перед передаванням у зал. Для цього доцільно запровадити систему фінальної перевірки страв старшим кухарем зміни. Така система повинна функціонувати у години найбільшого навантаження та передбачати перевірку зовнішнього вигляду продукції, відповідності рецептурі, температури подачі й вагових показників. Результати контролю необхідно фіксувати через електронний чек-лист у внутрішній системі ресторану. Подібний підхід дозволить виявляти повторювані виробничі помилки та оцінювати рівень роботи окремих працівників кухні.

Запропоновані заходи підвищення якості продукції подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи підвищення якості продукції у ресторані «100 років тому вперед»

Проблема	Конкретний захід	Практична реалізація	Очікуваний результат
Нестабільність оформлення авторських страв	Впровадження електронного каталогу стандартів подачі	Створення професійних фото кожної страви з описом ваги, температури та послідовності оформлення	Уніфікація зовнішнього вигляду продукції
Відхилення від рецептур	Запровадження системи фінальної перевірки готових страв	Контроль продукції старшим кухарем перед видачею у зал	Зменшення кількості виробничих помилок
Помилки під час приготування складних позицій меню	Організація щотижневих виробничих відпрацювань	Практичне приготування авторських страв під контролем шеф-кухаря	Підвищення професійного рівня кухарів
Нестабільність сезонних постачань	Формування резервної бази локальних постачальників	Закріплення альтернативних фермерських господарств для сезонної сировини	Стабільність асортименту меню
Порушення температури подачі	Автоматичний контроль часу видачі страв	Фіксація часу готовності продукції через POS-систему	Покращення якості подачі
Ризик санітарних порушень	Оновлення електронних санітарних чек-листів	Щоденний контроль температур холодильного обладнання та санітарного стану кухні	Зниження виробничих ризиків

Джерело: розроблено автором

Наведені у табл. 3.3 заходи орієнтовані на підвищення стабільності виробничих процесів та зменшення залежності якості продукції від людського чинника. Для ресторану авторської кухні подібний підхід має особливе значення, оскільки навіть незначні відхилення у подачі або рецептурі можуть негативно впливати на сприйняття закладу гостями. Не менш важливим напрямом удосконалення є підвищення якості сервісу. Аналіз діяльності ресторану показав, що найбільше навантаження на систему обслуговування виникає у вечірній час та у вихідні дні. Через перевантаження працівників збільшується час очікування замовлень, погіршується координація між кухнею і залом та знижується рівень сервісної комунікації.

Для усунення подібних проблем доцільно впровадити систему прогнозування пікового навантаження на основі аналізу бронювань та статистики замовлень. Адміністрація ресторану повинна щотижнево аналізувати години найбільшої завантаженості та формувати додаткові зміни персоналу у критичні періоди. Подібний підхід дозволить зменшити перевантаження кухні та залу без втрати якості обслуговування.

Значний вплив на сервіс має швидкість внутрішньої комунікації між підрозділами ресторану. Через це доцільно встановити електронну систему моніторингу статусів замовлень, де офіціанти в режимі реального часу отримуватимуть інформацію про етап приготування страв та прогнозований час подачі. Подібний механізм дозволить покращити взаємодію між кухнею і залом та зменшити кількість конфліктних ситуацій із гостями.

Особливу увагу необхідно приділити сервісній підготовці персоналу. Для ресторану «100 років тому вперед» офіціант виконує не лише функцію обслуговування, а й представляє гастрономічну концепцію закладу. Через це доцільно проводити щомісячні внутрішні тренінги із моделюванням реальних ситуацій взаємодії з гостями. Навчання повинно охоплювати презентацію авторських страв, техніку комунікації, правила роботи зі скаргами та особливості гастрономічного етикету.

Заходи підвищення якості обслуговування наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи підвищення якості обслуговування у ресторані «100 років тому вперед»

Проблема	Конкретний захід	Практична реалізація	Очікуваний результат
Перевантаження персоналу у години найбільшого попиту	Впровадження системи прогнозування навантаження	Аналіз бронювань і формування додаткових змін персоналу	Скорочення часу очікування гостей
Недостатня координація кухні та залу	Встановлення електронної системи статусів замовлень	Відображення стадії приготування страв на моніторах офіціантів	Покращення внутрішньої комунікації
Нерівномірний рівень сервісу	Проведення щомісячних сервісних тренінгів	Моделювання ситуацій взаємодії з гостями та робота зі скаргами	Стабілізація стандартів обслуговування
Повільне реагування на зауваження гостей	Впровадження CRM-системи фіксації скарг	Автоматичне повідомлення адміністратора про негативний відгук	Зменшення репутаційних ризиків
Відсутність оперативного зворотного зв'язку	Встановлення QR-системи оцінювання сервісу	Розміщення QR-кодів на столах і фіскальних чеках	Швидке виявлення проблем сервісу
Низький рівень знання концепції меню	Проведення гастрономічних презентацій для персоналу	Дегустації та внутрішні лекції щодо авторських страв	Підвищення якості комунікації з гостями
Емоційне виснаження працівників	Оптимізація графіків роботи персоналу	Рівномірний розподіл навантаження між змінами	Покращення атмосфери обслуговування

Джерело: розроблено автором

Аналіз заходів, наведених у табл. 3.4, свідчить, що підвищення якості сервісу вимагає не лише контролю швидкості обслуговування, а й формування стабільної сервісної культури ресторану. Для концептуального закладу саме рівень комунікації персоналу та атмосфера взаємодії з гостями часто визначають загальне враження від відвідування ресторану.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану «100 років тому вперед» підвищити стабільність якості продукції, покращити внутрішню координацію процесів, зменшити кількість сервісних помилок та підтримувати єдиний рівень гастрономічної концепції закладу.

3.3 Економічна ефективність та оцінка ризиків запропонованих заходів

Удосконалення системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед» потребує додаткових фінансових витрат, пов'язаних із цифровізацією внутрішніх процесів, навчанням персоналу, оновленням системи контролю продукції та впровадженням сервісних стандартів. Водночас запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення якості обслуговування, а й на зменшення виробничих втрат, скорочення кількості помилок персоналу та підвищення рівня лояльності гостей. Для ресторанного бізнесу подібні зміни мають прямий вплив на фінансові результати підприємства, оскільки стабільність якості продукції та сервісу визначає частоту повторних відвідувань і середній чек закладу.

Першим етапом оцінювання економічної ефективності є визначення загального обсягу витрат на впровадження запропонованих заходів. До структури витрат включено:

- придбання обладнання;
- цифровізацію систем контролю;
- навчання персоналу;
- розробку електронних стандартів;
- витрати на внутрішній аудит якості.

Структуру витрат на впровадження заходів наведено у табл. 3.5. Дані табл. 3.5 свідчать, що найбільшу частку витрат становлять цифровізація процесів контролю та придбання обладнання для внутрішньої координації роботи кухні й залу. Подібна структура витрат пояснюється необхідністю автоматизації системи управління якістю, оскільки значна частина проблем ресторану пов'язана саме з людським чинником і недостатньою швидкістю внутрішньої комунікації.

Таблиця 3.5

**Витрати на впровадження заходів удосконалення системи контролю
якості ресторану «100 років тому вперед»**

Стаття витрат	Кількість	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн
Планшети для кухні та залу	4 шт.	9 500	38 000
Встановлення системи електронного моніторингу замовлень	1 система	28 000	28 000
Розробка електронного каталогу стандартів подачі	1 послуга	15 000	15 000
Професійна фотозйомка страв меню	45 позицій	350	15 750
Розробка QR-системи оцінювання сервісу	1 система	6 500	6 500
Проведення сервісних тренінгів для персоналу	4 тренінги	5 000	20 000
Виробничі відпрацювання кухарів	4 заняття	3 500	14 000
Оновлення санітарних чек-листів та документації НАССР	1 пакет	7 500	7 500
CRM-система обробки скарг гостей	1 система	12 000	12 000
Резервний фонд на адаптацію системи	—	—	10 000

Джерело: розроблено автором

Разом 166 750 грн.

Наступним етапом оцінювання є визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. Для ресторанного бізнесу фінансовий результат від покращення якості проявляється через:

- зростання кількості повторних відвідувань;
- збільшення середнього чека;
- скорочення кількості скарг;
- зменшення виробничих втрат;
- підвищення рівня завантаженості закладу.

Очікуване зростання доходу ресторану розраховується за формулою:

$$\Delta D = D_2 - D_1 \quad (3.1)$$

де: ΔD – приріст доходу ресторану, грн;

D_1 – дохід до впровадження заходів, грн

D_2 – прогнозований дохід після впровадження заходів, грн.

За даними внутрішньої оцінки діяльності ресторану середній місячний дохід закладу становить близько 1 850 000 грн. Прогнозоване зростання кількості повторних відвідувань і покращення репутації ресторану дозволяє очікувати збільшення доходу на 8 %.

Розрахунок прогнозованого доходу:

$$D_2 = 1\,850\,000 \times 1,08 = 1\,998\,000 \text{ грн}$$

Тоді приріст доходу становитиме:

$$\Delta D = 1\,998\,000 - 1\,850\,000 = 148\,000 \text{ грн}$$

Окремо необхідно оцінити економію від скорочення виробничих витрат. Під час аналізу діяльності ресторану було встановлено, що частина продукції потребує повторного приготування через помилки у подачі або порушення рецептур. Запропоновані заходи дозволять скоротити подібні втрати орієнтовно на 35 %.

Розрахунок економії виробничих витрат здійснюється за формулою:

$$E_v = V_1 - V_2 \quad (3.2)$$

де: E_v — економія витрат, грн;

V_1 — втрати до впровадження заходів, грн;

V_2 — втрати після впровадження заходів, грн.

Середній обсяг щомісячних витрат від виробничих помилок оцінюється у 42 000 грн. Після впровадження системи фінального контролю та електронних стандартів подачі прогнозується зниження витрат до 27 300 грн.

Тоді економія становитиме:

$$E_v = 42\,000 - 27\,300 = 14\,700 \text{ грн}$$

Для комплексного оцінювання результативності заходів доцільно визначити загальний економічний ефект:

$$E_z = \Delta D + E_v \quad (3.3)$$

$$E_z = 148\,000 + 14\,700 = 162\,700 \text{ грн}$$

Отриманий результат свідчить, що лише за рахунок збільшення доходу та скорочення виробничих витрат ресторан може отримати додатковий щомісячний економічний ефект у розмірі 162 700 грн.

Для оцінювання доцільності впровадження заходів необхідно визначити термін окупності витрат:

$$T = \frac{B}{E_z} \quad (3.4)$$

де: T – термін окупності, міс.;

B – загальна сума витрат на впровадження заходів, грн;

E_z – щомісячний економічний ефект, грн.

$$T = \frac{166\,750}{162\,700} = 1,02 \text{ міс.}$$

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованої системи удосконалення контролю якості може окупитися приблизно протягом одного місяця активної роботи ресторану. Подібний показник пояснюється високою залежністю ресторанного бізнесу від стабільності сервісу та рівня задоволеності гостей. Для узагальнення результатів економічного оцінювання доцільно подати їх у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів	166 750 грн
Прогнозоване збільшення місячного доходу	148 000 грн
Економія виробничих витрат	14 700 грн
Загальний економічний ефект	162 700 грн
Термін окупності заходів	1,02 міс.
Прогнозоване зростання повторних відвідувань	8 %
Очікуване скорочення виробничих помилок	35 %
Очікуване скорочення кількості скарг гостей	25 %

Джерело: розроблено автором

Аналіз наведених у табл. 3.6 показників свідчить, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним для ресторану «100 років тому вперед». Найбільший фінансовий ефект очікується від підвищення рівня задоволеності гостей, скорочення виробничих втрат та стабілізації якості обслуговування. Для концептуального ресторану подібні результати мають не лише економічне, а й стратегічне значення, оскільки підтримання стабільного рівня сервісу безпосередньо впливає на репутацію закладу та його конкурентні позиції на ринку ресторанного господарства.

Запровадження нової системи контролю якості у ресторані «100 років тому вперед» супроводжується не лише очікуваними позитивними результатами, а й певними ризиками. Для ресторанного бізнесу будь-які зміни у внутрішніх процесах впливають на виробництво, сервіс, роботу персоналу та фінансові показники підприємства. Особливо чутливими до організаційних змін є концептуальні ресторани, де стабільність атмосфери та якість комунікації з гостями мають не менше значення, ніж сама продукція. Найбільшу загрозу для ефективності впровадження запропонованих заходів становить людський чинник. Частина працівників може негативно сприймати посилення внутрішнього контролю, електронний моніторинг роботи або додаткові процедури перевірки якості продукції. Подібна реакція здатна впливати на психологічний клімат колективу та тимчасово погіршувати внутрішню комунікацію між підрозділами ресторану.

Певні ризики пов'язані також із фінансовою складовою проєкту. Витрати на цифровізацію систем контролю та навчання персоналу потребують початкових інвестицій, а фактичний економічний ефект може відрізнятись від прогнозованого через нестабільність попиту або зміну ринкових умов. Для ресторанного бізнесу характерною є висока залежність результатів діяльності від сезонності, економічної ситуації та поведінки споживачів.

Оцінювання ризиків запропонованих заходів доцільно здійснити за допомогою матриці ризиків, яка дозволяє визначити рівень небезпеки кожного

фактора залежно від імовірності його виникнення та сили впливу на діяльність ресторану.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків впровадження системи удосконалення контролю якості ресторану «100 років тому вперед»

Імовірність / Вплив	Низький	Середній	Високий
Низька	Технічні збої системи	Низька активність QR-анкетування	—
Середня	Репутаційні ризики у період адаптації	Перевищення запланованих витрат	Плинність персоналу
Висока	—	Тимчасове уповільнення роботи кухні	Опір персоналу новим правилам контролю

Джерело: розроблено автором

Наведена у табл. 3.7 матриця ризиків демонструє, що найбільш небезпечними для ресторану є кадрові ризики та ймовірність тимчасового зниження ефективності роботи у період адаптації нової системи контролю. Для ресторанного бізнесу подібна проблема є типовою, оскільки будь-які зміни внутрішніх процедур безпосередньо впливають на персонал та швидкість сервісу.

Для оцінювання інтегрального рівня ризику доцільно використати коефіцієнт ризику:

$$R = P \times V \quad (3.5)$$

де: R — рівень ризику;

P — імовірність виникнення ризику;

V — сила впливу ризику.

Для розрахунку використовується шкала:

- низький рівень – 1 бал;
- середній рівень – 2 бали;
- високий рівень – 3 бали.

Наприклад, ризик плинності персоналу оцінюється як:

- імовірність виникнення – 2 бали;
- рівень впливу – 3 бали.

Тоді:

$$R = 2 \times 3 = 6 \quad (3.6)$$

Отриманий показник свідчить про високий рівень ризику, що потребує постійного моніторингу та додаткових заходів мотивації персоналу.

Для узагальнення рівня ризиків доцільно подати їхню класифікацію.

Таблиця 3.8

Класифікація ризиків за рівнем небезпеки

Значення коефіцієнта ризику	Рівень ризику	Характеристика
1–2	Низький	Не потребує термінового втручання
3–4	Середній	Потребує контролю та періодичного моніторингу
5–6	Високий	Потребує постійного управління та заходів мінімізації
7–9	Критичний	Може суттєво впливати на діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором

Після оцінювання ризиків доцільно здійснити прогноз результатів впровадження запропонованої системи контролю якості. Для ресторану «100 років тому вперед» очікувані результати стосуються не лише фінансових показників, а й рівня задоволеності гостей, стабільності сервісу та зменшення виробничих помилок.

Прогнозовані результати впровадження заходів наведено у табл. 3.9. Дані табл. 3.9 свідчать, що найбільший ефект очікується у напрямі скорочення виробничих помилок, стабілізації сервісу та підвищення рівня задоволеності гостей. Для концептуального ресторану подібні результати мають стратегічне значення, оскільки репутація закладу безпосередньо залежить від стабільності гастрономічного досвіду, який отримує відвідувач.

Таблиця 3.9

**Прогноз результатів впровадження удосконаленої системи контролю
якості**

Показник	До впровадження заходів	Прогноз після впровадження	Очікувана зміна
Середній час подачі основних страв	35 хв	27 хв	– 22,9 %
Кількість повторних переробок страв	100 %	65 %	– 35 %
Кількість скарг гостей	100 %	75 %	– 25 %
Рівень повторних відвідувань	100 %	108 %	+ 8 %
Середній рівень задоволеності гостей	82 %	92 %	+ 10 %
Виробничі втрати	42 000 грн	27 300 грн	– 14 700 грн
Середній місячний дохід	1 850 000 грн	1 998 000 грн	+ 148 000 грн
Час реагування на скарги	25 хв	10 хв	– 60 %

Джерело: розроблено автором

Отже, проведене оцінювання підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів та можливість їх практичного впровадження у діяльність ресторану «100 років тому вперед». Попри наявність окремих ризиків, система удосконалення контролю якості дозволяє сформувати більш стабільну модель управління виробничими та сервісними процесами, підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити підтримання високого рівня гастрономічної концепції ресторану.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування системи контролю якості на підприємствах ресторанного господарства на прикладі ресторану «100 років тому вперед». Проведене дослідження підтвердило, що якість у ресторанному бізнесі формується не лише через характеристики готової продукції, а й через сукупність виробничих, сервісних, санітарних, управлінських і комунікаційних процесів. Для закладів концептуального типу контроль якості набуває комплексного характеру, оскільки від стабільності роботи персоналу, організації сервісу та підтримання гастрономічної концепції залежить не тільки рівень задоволеності гостей, а й загальна репутація підприємства.

Розглянуто теоретичні основи системи контролю якості в ресторанному господарстві. У результаті дослідження встановлено, що якість ресторанної продукції та послуг є багатокомпонентною категорією, яка охоплює безпечність продукції, дотримання технологічних вимог, рівень сервісу, професійну підготовку персоналу, швидкість обслуговування та відповідність очікуванням споживачів. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що найбільш результативними для підприємств ресторанного господарства є інтегровані системи управління якістю, які поєднують принципи НАССР, цифрові інструменти контролю та внутрішній аудит виробничих і сервісних процесів.

Дослідження нормативно-правового забезпечення системи контролю якості показало, що діяльність закладів ресторанного господарства в Україні регулюється значною кількістю законодавчих і нормативних документів, спрямованих на забезпечення безпечності харчових продуктів, захист прав споживачів та організацію державного контролю. Встановлено, що впровадження процедур НАССР та дотримання вимог стандартів ISO 22000 створюють основу для формування ефективної системи управління безпечністю харчової продукції. Водночас проведений аналіз засвідчив, що нормативне

регулювання не може гарантувати стабільну якість без належного внутрішнього контролю та професійної організації виробничих процесів на рівні самого підприємства.

Здійснено аналіз системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед». Встановлено, що ресторан функціонує у сегменті сучасної української гастрономії та поєднує авторські інтерпретації традиційної кухні, використання локальних продуктів, сезонний підхід до формування меню та концептуальний формат сервісу. Аналіз діяльності підприємства показав, що ресторан приділяє значну увагу формуванню гастрономічної ідентичності закладу, візуальній подачі страв, комунікації з гостями та підтриманню атмосфери сучасного українського ресторану. Подібна модель роботи формує конкурентні переваги підприємства, однак одночасно ускладнює процеси стандартизації та контролю якості.

У процесі дослідження було встановлено, що система контролю якості ресторану має комплексний характер та охоплює виробничі, сервісні та організаційні процеси. Контроль здійснюється на етапах приймання сировини, приготування продукції, подачі страв, обслуговування гостей і роботи із зворотним зв'язком. Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблем, які негативно впливають на стабільність якості продукції та сервісу. Найбільш суттєвими серед них є складність стандартизації авторських страв, висока залежність результату від професійності персоналу, нестабільність координації між кухнею і залом, перевантаження працівників у години найбільшого попиту та підвищена чутливість репутації ресторану до цифрових платформ і онлайн-відгуків.

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи контролю якості ресторану «100 років тому вперед». Запропонована модель охоплює виробничі, сервісні, організаційні та цифрові процеси діяльності підприємства. Основна увага приділялася підвищенню стабільності якості авторських страв, покращенню внутрішньої координації між кухнею та залом, оптимізації сервісу й посиленню контролю за дотриманням

внутрішніх стандартів. На відміну від традиційного підходу до контролю якості, запропонована система орієнтована не лише на усунення помилок, а й на попередження ризиків, які можуть впливати на репутацію ресторану та рівень задоволеності гостей.

У процесі дослідження було обґрунтовано доцільність впровадження електронного каталогу стандартів подачі страв, системи фінального контролю готової продукції, електронного моніторингу замовлень, QR-системи оцінювання сервісу та внутрішніх програм підготовки персоналу. Проведені економічні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що реалізація системи удосконалення контролю якості дозволить збільшити дохід ресторану, скоротити виробничі втрати, зменшити кількість скарг гостей та підвищити рівень повторних відвідувань. Розрахований термін окупності підтверджує практичну доцільність впровадження запропонованих змін навіть за умови додаткових витрат на цифровізацію та навчання персоналу. Проведене оцінювання ризиків показало, що найбільшу небезпеку для ефективності впровадження нової системи становлять кадрові ризики, можливий опір персоналу та тимчасове ускладнення внутрішніх процесів у період адаптації. Водночас запропоновані заходи мінімізації ризиків дозволяють знизити ймовірність негативного впливу на діяльність ресторану. У результаті впровадження удосконаленої системи контролю якості ресторан «100 років тому вперед» зможе забезпечити більш стабільний рівень продукції та сервісу, зміцнити конкурентні позиції на ринку та підтримувати цілісність власної гастрономічної концепції.

Запропонована система передбачає впровадження електронного каталогу стандартів подачі страв, створення системи фінального контролю готової продукції, використання цифрового моніторингу замовлень, QR-системи оцінювання сервісу та оновленої системи внутрішнього аудиту якості. Окрема увага приділялася підвищенню

професійного рівня персоналу через проведення внутрішніх виробничих відпрацювань, сервісних тренінгів і програм адаптації працівників. Розроблені заходи спрямовані не лише на усунення виявлених недоліків, а й на формування більш стабільної системи управління якістю, здатної підтримувати єдину гастрономічну концепцію ресторану.

Проведене економічне оцінювання підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. У результаті розрахунків встановлено, що реалізація системи удосконалення контролю якості дозволить збільшити дохід ресторану, скоротити виробничі втрати, зменшити кількість повторних переробок страв та підвищити рівень повторних відвідувань гостей. Аналіз витрат і прогнозованого економічного ефекту показав, що впровадження запропонованих рішень має короткий термін окупності та є економічно обґрунтованим для підприємства ресторанного господарства концептуального типу.

Оцінювання ризиків впровадження нової системи контролю якості дозволило встановити, що найбільшу загрозу становлять кадрові та організаційні фактори, зокрема можливий опір персоналу додатковим процедурам контролю, перевантаження працівників у період адаптації та ризик тимчасового зниження швидкості обслуговування. Водночас запропоновані механізми мінімізації ризиків, серед яких внутрішнє навчання персоналу, поетапне впровадження цифрових систем і вдосконалення внутрішньої комунікації, дозволяють знизити ймовірність негативного впливу на діяльність ресторану.

Отримані результати дослідження дають підстави стверджувати, що ефективна система контролю якості у ресторанному бізнесі повинна поєднувати виробничий контроль, цифрові інструменти управління, сервісний менеджмент, постійний розвиток персоналу та системну роботу із репутацією закладу. Для ресторану «100 років тому вперед» реалізація запропонованих заходів створює можливість забезпечити стабільність гастрономічної концепції, підтримувати високий рівень якості продукції та сервісу, зміцнити конкурентні позиції підприємства й підвищити рівень довіри гостей до бренду ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 100 років тому вперед офіційний сайт ресторану. URL: <https://www.100rokiv.com.ua> (дата звернення: 12.04.2026).
2. 100 років тому вперед Instagram сторінка. URL: <https://www.instagram.com/100rokivtomuvpered> (дата звернення: 12.04.2026).
3. 100 років тому вперед Facebook сторінка. URL: <https://www.facebook.com/100rokivtomuvpered> (дата звернення: 12.04.2026).
4. 100 років тому вперед ресторан української кухні у місті Київ. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/100_років_тому_вперед_\(ресторан\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/100_років_тому_вперед_(ресторан)) (дата звернення: 12.04.2026).
5. 100 років тому вперед засновники ресторану. URL: <https://www.100rokiv.com.ua/uk/founders> (дата звернення: 12.04.2026).
6. 100 років тому вперед меню ресторану. URL: <https://www.100rokiv.com.ua/uk/athome> (дата звернення: 12.04.2026).
7. Біленка І. Р. Системи управління якістю в ресторанному . Науковий вісник ПУЕТ. 2025. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/technical/article/download/383/365> (дата звернення: 12.04.2026).
8. Бойко М. Г., Олійник А. О. Сучасні підходи до забезпечення якості обслуговування у ресторанному бізнесі. Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С. 112–116. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/20.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
9. Бортнічук О., Ковтун А., Кобелянська Є. Впровадження системи управління безпечності НАССР у закладах ресторанного господарства. SWorldJournal. 2023 № 2(19-02), С. 127–132. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-19-02-070>
10. Вахович І. М., Матвійчук Л. Ю, Смаль Б. А. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних

переваг. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 6 (41). С. 494–502.

11. Гончаренко О. М. Управління якістю послуг у сфері ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 1. С. 45–49. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/31245/1> (дата звернення: 12.04.2026).

12. Громик О. М., Ярошевич Т. С., Подоляк В. М. Впровадження системи НАССР як інструмент підвищення безпечності харчування у закладах ресторанного господарства. Комунальне господарство міст. Серія Економічні науки. 2025. № 195. С. 34–39. URL: <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/uk/article/view/6531/6442> (дата звернення: 12.04.2026).

13. ДСТУ 4161-2003 Система управління безпечністю харчових продуктів Вимоги. Київ: Держспоживстандарт України, 2003.

14. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. Київ: ДП УкрНДНЦ, 2019.

15. Дяченко О. П. Оцінка якості обслуговування у закладах ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 180. С. 56–60. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/987> (дата звернення: 12.04.2026).

16. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства: матеріали міжнародної конференції. 2021. URL: https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/idoharif_2021_donnuet.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

17. Коваленко Т. В. Управління якістю продукції та послуг у закладах ресторанного господарства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 94–98. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/18.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

18. Корсак Р. В., Гуштан Т. В., Малец В. Д. Аналіз економічної ефективності впровадження системи НАССР на підприємстві ресторанного

господарства. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 82. С. 45–48. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/9.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

19. Корсак Р. В., Гуштан Т. В., Малец В. Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. Причорноморські економічні студії. 2024. № 85. С. 30-35.

20. Кравченко І. В. Роль стандартів ISO у забезпеченні якості продукції ресторанного господарства. Вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 4. С. 77–82. URL: http://visnyk-oneu.od.ua/journal/2023_4/10.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

21. Левченко Н. М. Система управління якістю у сфері послуг: особливості впровадження у ресторанному бізнесі. Наукові праці НУХТ. 2024. Т.30. № 3. С. 123–130. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/40123> (дата звернення: 12.04.2026).

22. Марченко О. С. Управління якістю та безпечністю харчових продуктів у ресторанному бізнесі. Агросвіт. 2021. № 12. С. 65–70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2021/11.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

23. Мітал О. М. Особливості впровадження системи НАССР у ресторанному бізнесі: регуляторні вимоги та практичні аспекти. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2025. № 17. URL: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/206> (дата звернення: 12.04.2026).

24. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590 Про затвердження вимог щодо розробки впровадження та застосування процедур заснованих на принципах НАССР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12> (дата звернення: 12.04.2026).

25. Новікова Н. В., Горач О. О., Дзюндзя О. В., Бартків Л. Г. Реалізація принципів НАССР у закладах харчування. Таврійський науковий вісник. Серія Технічні науки. 2025. № 4. С. 125–131. URL:

<https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/11511> (дата звернення: 12.04.2026).

26. Петлін І. В. НАССР як основа системи менеджменту безпеки харчових продуктів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки. 2025. № 44. С. 65–66. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-tech/article/download/2189/2044> (дата звернення: 12.04.2026).

27. Постова В. В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://www.academia.edu/89668722> (дата звернення: 12.04.2026).

28. Про безпечність та гігієну кормів: Закон України від 21.12.2017 № 2264-VIII станом на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2264-19> (дата звернення: 12.04.2026).

29. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти корми побічні продукти тваринного походження здоров'я та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII станом на 2026 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (дата звернення: 12.04.2026).

30. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII станом на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19> (дата звернення: 12.04.2026).

31. Про матеріали і предмети призначені для контакту з харчовими продуктами: Закон України від 03.11.2022 № 2718-IX станом на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2718-20> (дата звернення: 12.04.2026).

32. Про основні засади державного нагляду контролю у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 № 877-V станом на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16> (дата звернення: 12.04.2026).

33. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР станом на 02.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 12.04.2026).

34. Про побічні продукти тваринного походження не призначені для споживання людиною: Закон України від 07.04.2015 № 287-VIII станом на 2025 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287-19> (дата звернення: 12.04.2026).

35. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації: науковий журнал. 2025. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/download/20178/13821> (дата звернення: 12.04.2026).

36. Русавська В. Управління безпечністю харчової продукції на засадах НАССР. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1012/959> (дата звернення: 12.04.2026).

37. Русавська В. А., Чеботаєва Т. С. Застосування принципів системи НАССР для вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі України. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С. 78–83. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/rusavska4.htm (дата звернення: 12.04.2026).

38. Сегеда І. В. Впровадження системи управління безпекою харчових продуктів у закладах ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 6. С. 352–357. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2575> (дата звернення: 12.04.2026).

39. Ткачук Т. М. Впровадження систем управління якістю у закладах ресторанного господарства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2023. № 2. С. 98–103. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/21045/1> (дата звернення: 12.04.2026).

40. Шаповал Л. П. Контроль якості продукції в ресторанному господарстві як фактор конкурентоспроможності. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 210–215. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-210_215.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

41. Шуліка В. Г., Ковтун А. В., Бортнічук О.В. Впровадження системи управління безпечності НАССР у закладах ресторанного

господарства. Scientific World Journal, 2023. Issue 19. Pp. 127-132. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40975> (дата звернення: 12.04.2026).

42. Awuchi C. G. HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems. Cogent Food & Agriculture. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/367545977> (дата звернення: 12.04.2026).

43. OECD Improving regulatory delivery in food safety. 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/improving-regulatory-delivery-in-food-safety_7dedd0d9/bf34907e-en.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

44. Piotrowska-Puchała A. Quality assurance management based on the HACCP system in food service enterprises. 2020. URL: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/10/148_Piotrowska-Pucha%C5%82a.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

45. Radu E., Dima A., Dobrota E., Badea A., Madsen D., Dobrin C., Stanciu S. Global trends and research hotspots on HACCP and modern quality management systems in the food industry. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023054403> (дата звернення: 12.04.2026).

46. Roh T. Integrated quality prediction model for food quality management. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11675323/> (дата звернення: 12.04.2026).

47. Rusavska V., Zavadynska O., Honchar L., Holubets I. Quality management in restaurant businesses: theoretical bases and modern methodological approaches. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394160150> (дата звернення: 12.04.2026).

48. Zarid M. The green HACCP approach: advancing food safety and sustainability. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/17/7834> (дата звернення: 12.04.2026).