

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**Стратегія менеджменту якості суб'єкта сфери
гостинності**

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Менеджмент і бізнес-адміністрування
у сфері гостинності »

Максакова
Анна Володимирівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
гаранта*

Київ 2024

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Теоретичний базис менеджменту якості

1.2 Методичні підходи до розроблення стратегій менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЯКОСТІ підприємства ресторанного господарства Банкотно-монетного
двору Національного банку України

2.1. Діагностика економічних та організаційних передумов менеджменту
якості

2.2. Аналіз елементів системи менеджменту якості на підприємстві

2.3. Інтегральна оцінка рівня якості продукції та послуг підприємства

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ
підприємства ресторанного господарства Банкотно-монетного двору
Національного банку України

3.1 Розроблення стратегії та програм удосконалення системи менеджменту
якості

3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	01.11.- 26.12.2023	01.11.- 26.12.2023
2	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	28.12.2023	28.12.2023
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	03.04.2024	03.04.2024
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	01.05.2024	01.05.2024
6	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	01.09.2024	01.09.2024
8	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	01.10.2024	01.10.2024
9	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях	16.10.- 21.10.2024	16.10.- 21.10.2024
10	Подання кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	17.11.2024	17.11.2024
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	18.11- 20.11.2024	18.11- 20.11.2024
12	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

7. Керівник кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Максакова А.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Студентка Максанова А.В. виконала кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано та узагальнено практичні, методологічні та теоретичні основи формування систем менеджменту якості підприємств ресторанного господарства.

Проведено оцінку ефективності діючої системи менеджменту якості підприємства ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України; здійснено діагностику рівня якості послуг підприємства. Розроблено програму удосконалення системи менеджменту якості підприємства ресторанного господарства та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Кваліфікаційна робота студента

Максанова А.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1 Теоретичний базис менеджменту якості.....	10
1.2 Методичні підходи до розроблення стратегій менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА БАНКНОТНО-МОНЕТНОГО ДВОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Діагностика економічних та організаційних передумов менеджменту якості.....	35
2.2. Аналіз елементів системи менеджменту якості на підприємстві.....	50
2.3. Інтегральна оцінка рівня якості продукції та послуг підприємства.....	55
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА БАНКНОТНО-МОНЕТНОГО ДВОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ.....	81
3.1 Розроблення стратегії та програм удосконалення системи менеджменту якості.....	81
3.2 Економічна оцінка запропонованих заходів.....	95
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції якість послуг у сфері гостинності стала ключовим фактором успіху підприємств. Ресторанний бізнес є одним із найдинамічніших сегментів цієї сфери, де якість обслуговування визначає репутацію закладу, лояльність клієнтів та його фінансові результати. Підприємства змушені адаптуватися до нових вимог споживачів, які очікують високого рівня сервісу, безпеки харчових продуктів і сучасних підходів до управління якістю.

Роль менеджменту якості в ресторанному бізнесі набуває особливого значення через необхідність постійного вдосконалення послуг і забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Зокрема, стандарти ISO 9001 і НАССР дозволяють не лише підвищити якість продукції та обслуговування, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства. Особливо це важливо для державних закладів, таких як ресторан Банкотно-монетного двору НБУ, де впровадження ефективної системи менеджменту якості може стати прикладом для інших подібних підприємств.

Додатковим викликом для українських закладів є інтеграція до європейського ринку послуг у зв'язку з прагненням України приєднатися до Європейського Союзу. Це вимагає гармонізації системи управління якістю відповідно до європейських стандартів, що відкриває нові перспективи для розвитку ресторанного бізнесу, але також вимагає значних інвестицій і структурних змін.

Важливим фактором є вплив пандемії COVID-19, який значно змінив очікування клієнтів у сфері безпеки й гігієни. В умовах постковідної реальності підприємства мають адаптувати свої підходи до управління якістю, враховуючи як традиційні методи, так і інноваційні технології. Зокрема, цифровізація процесів і впровадження принципів Total Quality

Management (TQM) дають змогу підвищити ефективність та оптимізувати витрати.

Отже, дослідження механізмів удосконалення системи менеджменту якості в ресторанному бізнесі, зокрема на прикладі підприємства Банкнотно-монетного двору НБУ, є надзвичайно актуальним і своєчасним. Це дозволить не лише вирішити практичні завдання з підвищення рівня обслуговування, а й зробити внесок у розвиток теорії та методології управління якістю у сфері гостинності.

Ступінь розробленості теми досліджень. Концепції менеджменту якості були детально розроблені науковцями, серед яких Едвардс Демінг, Джозеф Джуран та Філіп Кросбі. В Україні значний внесок у дослідження зробили А. Мазаракі, А. Охріменко, М. Босовська, Л. Бовш, М. Бойко, Н. Ведмідь, С. Байлик, В. Линчук, О. Полтавська, В. Федорченко, Л. Іванова, Т. Туліба, А. Умнов, А. Балабанець.

Проте, практичні аспекти впровадження стратегій менеджменту якості в державних закладах ресторанного бізнесу залишаються недостатньо вивченими.

Мета дослідження - розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту якості підприємства ресторанного господарства Банкнотно-монетного двору Національного банку України.

Для досягнення мети дослідження, передбачається вирішення **наступних завдань**:

- дослідити теоретичні основи та еволюцію менеджменту якості;
- проаналізувати сучасні методики та інструменти управління якістю в ресторанному бізнесі;
- провести діагностику поточного стану системи менеджменту якості на підприємстві;
- розробити стратегію вдосконалення системи управління якістю з урахуванням сучасних тенденцій;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система менеджменту якості підприємства ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності.

Методи дослідження включають використання методів аналізу, синтезу, порівняння, SWOT-аналізу, статистичні методи оцінки, а також метод "таємного гостя" для вивчення задоволеності клієнтів.

Практичне значення результатів дослідження полягає у виявленні та усуненні розривів між рівнем сервісу сфери гостинності, якістю послуг та очікуваннями споживачів, що сприятиме поліпшенню якості послуг та підвищенню ефективності менеджменту якості.

Публікації. Публікація наукової статті на тему «Інноваційні підходи до менеджменту якості в ресторанному бізнесі» у збірнику наукових статей ДТЕУ, 2023 р. (дод. А) [1].

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається з таких частин: вступ; основний матеріал викладено у трьох розділах: теоретико-методологічному, дослідницькому та рекомендаційному; висновки; список використаних джерел; додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Теоретичний базис менеджменту якості

Якість – один з низки ключових елементів у сфері управління бізнес-процесами, за допомогою якого можливе досягнення конкурентоздатності на міжнародному та національному ринках, та завдяки якому відбувається відображення задоволення потреб і очікувань споживачів. Підприємства, що спрямовують свою увагу на якість у всіх свої аспектах, зазвичай досягають високої прихильності споживачів, переваги над конкурентами та стабільності фінансових потоків.

Незважаючи на те, що існують численні концепції, які пов'язані з поняттям «якість» більшість експертів стверджує, що вона є одним із ключових факторів успіху. Це поняття виходить за рамки простої задоволеності клієнтів продукцією чи послугами, перетворюючись на концепцію «створення цінності для всіх зацікавлених сторін».

Якість охоплює різноманітні аспекти, зокрема екологічні питання, охорону праці, техніку безпеки, а також соціальну відповідальність. У багатьох організаціях функціонують структуровані відділи управління якістю, але методи забезпечення високого рівня якості для досягнення найкращих результатів вимагають постійного вдосконалення та впровадження новітніх технологій.

Це обумовлює необхідність наявності вузькопрофільних спеціалістів у галузі якості, застосування ефективних практик і розвитку компетенцій, якими мають володіти фахівці цієї сфери.

Управління якістю є процесом, що охоплює контроль усіх завдань і заходів організації з метою досягнення встановленого рівня якості. *Менеджмент якості* (англ. quality management) являє собою комплексну систему управління, яка охоплює всі аспекти планування, організації, координації та контролю процесів, спрямованих на забезпечення

відповідності продукції чи послуг встановленим стандартам і очікуванням споживачів. Це поняття включає не лише адміністративне управління, але й формування стратегії, політики в сфері якості, постановку цілей і розподіл відповідальності між усіма рівнями організації.

Основна мета менеджменту якості — створення умов для постійного вдосконалення процесів і досягнення максимальної ефективності роботи, що відповідає потребам як клієнтів, так і інших зацікавлених сторін. У рамках цієї системи впроваджуються сучасні методи аналізу, управління ризиками, оцінки якості, а також забезпечення прозорості і відповідальності на всіх етапах виробництва чи надання послуг.

Управління якістю складається з чотирьох основних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня якості. Інтеграція всіх цих складових у єдину систему отримала назву загального управління якістю (TQM). Цей підхід ґрунтується на цілісному розгляді процесів управління якістю та їх безперервному вдосконаленні.

На рис. 1.1 представлено взаємозв'язок ключових компонентів управління якістю



Рис. 1.1 Компоненти управління якістю

Джерело: систематизовано автором

У сфері управління якістю готельних послуг та споживчого обслуговування працюють такі дослідники, як А. Мазаракі, Н. Ведмідь, М. Босовська, А. Балабанець, М. Бойко, , О. Полтавська, С. Байлик, Л. Іванова, В. Линчук, А. Охріменко, А. Умнов, Т. Туліба, Л. Бовш, В. Федорченко.

Щодо готельно-ресторанного бізнесу в Україні, цю тематику вивчали й продовжують досліджувати такі науковці, як М. Арифуллін, Т. Ковальчук, Г. Круль, П. Пуцентейло, В. Александрова, М. Мальська, Л. Морозова, В. Жуков, М. Олесків, О. Вавричук, Ю. Нікольчук, М. Корнеєв, Л. Стригуль, Г. Чміль, Ю. Чириченко, А. Чумак та інші.

Однак варто підкреслити, що стан індустрії гостинності в умовах постпандемічного періоду після COVID-19, а також під час воєнного стану в Україні, залишається мало вивченим і потребує подальших наукових досліджень.

Менеджмент якості сформувався завдяки впровадженню концепцій, запропонованих видатними дослідниками, такими як Демінг, Шухарт, Джуран та Ісікава. З часом він переріс у важливий напрям управлінської думки та об'єкт наукових досліджень. Його основа ґрунтується на трьох ключових елементах: принципах, практиках та методологіях.

Серед основних принципів можна виділити орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, постійне вдосконалення процесів і продуктивну командну взаємодію.

Для глибшого розуміння становлення та розвитку менеджменту якості пропонуємо розглянути його основні етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні етапи розвитку менеджменту якості

Період	Подія/Етап
Кінець XIII століття	Ремісничі гільдії: формування цехів з розробкою чітких норм якості для продукції та послуг.
Початок XIX століття	Промислова революція: створення фабричної системи, впровадження стандартів перевірки якості.

Кінець XIX століття	Система Тейлора: впровадження наукового підходу до організації праці з акцентом на ефективність.
Початок XX століття	Статистичний контроль якості (SQC): поява перших інструментів аналізу процесів якості.
Друга світова війна	Вибірковий контроль: розробка стандартів якості для військових замовлень.
1946	Заснування ASQ (American Society for Quality): організація для розвитку управління якістю.
Середина XX століття	Японський прорив: запровадження компаніями контролю якості на всіх рівнях організації.
Кінець XX століття	TQM у США: популяризація тотального управління якістю як комплексної системи.
XXI століття	Концепція "Якість 4.0": інтеграція цифрових технологій у системи управління якістю.

Джерело: систематизовано автором

У таблиці 1.1 наведено ключові дати та події, які розглянемо більш детально.

Середньовічні гільдії Європи. На початку XIII століття ремісники Європи створили гільдії, які встановлювали суворі стандарти якості для продукції та послуг. Такі об'єднання гарантували відповідність виготовленої продукції визначеним нормам і були прообразом сучасних сертифікаційних систем. У сфері гостинності це проявлялося у формуванні єдиних підходів до обслуговування подорожуючих у тавернах, заїжджих дворах і готелях.

Якість в епоху промислової революції. У XVIII–XIX століттях почалася промислова революція, яка змінила підходи до організації праці. Фабрична система виробництва, що виникла у Великобританії, заклала основу для стандартизації, яка пізніше стала невід'ємною частиною сфери гостинності. Важливим аспектом стало впровадження систем перевірки якості продукції, які вплинули на розробку стандартів обслуговування в готелях і ресторанах.

Система Тейлора. На зламі XIX і XX століть Фредерік Тейлор запропонував принципи наукового управління, спрямовані на оптимізацію роботи персоналу. У готельному бізнесі ці принципи використовувалися для підвищення ефективності праці працівників і створення стандартів обслуговування. Однак акцент на продуктивності часом шкодив якості, що потребувало подальшого вдосконалення підходів.

Початок XX століття: статистичний контроль. 1920-ті роки ознаменувалися проривом у методах забезпечення якості. Уолтер Шухарт створив контрольні карти, які використовувалися для управління процесами. У цей же період Джозеф Джуран і Едвардс Демінг розробили концепції, спрямовані на безперервне покращення якості та орієнтацію на клієнта, що стали основою для сучасних методів управління у сфері гостинності.

Середина XX століття: тотальне управління якістю. У 1950-х роках Японія запровадила концепцію тотального управління якістю (TQM), яка охоплювала всі аспекти організаційної діяльності. Генічі Тагучі зробив вагомий внесок, впровадивши статистичні методи управління. У 1987 році була розроблена серія міжнародних стандартів ISO 9000, які стали еталоном для управління якістю у готелях і ресторанах.

Початок XXI століття: якість 4.0. З 2010-х років з'явилася концепція Якості 4.0, яка інтегрує традиційні підходи до управління якістю з цифровими технологіями. Це включає використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, CRM-систем і автоматизації. Для готелів це означає персоналізацію обслуговування, моніторинг відгуків у реальному часі та оптимізацію процесів бронювання.

Рис 1.2 відображає цю концепцію

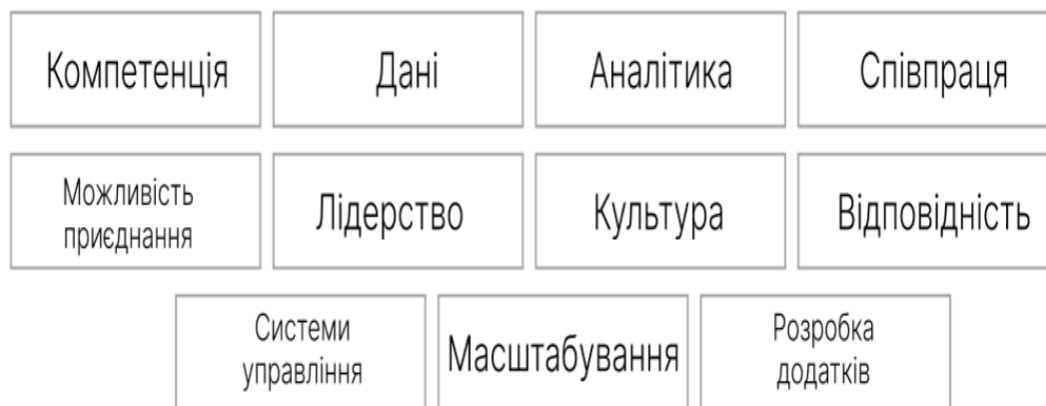


Рис. 1.2 Структурні елементи концепції «Якість 4.0»

Станом на 2015 рік, було внесено зміни до стандарту ISO 9001, щоб зробити акцент на управлінні ризиками. Цей стандарт став універсальним в застосуванні і став ключовим для досліджень в області управління якістю і підвищення операційної ефективності.

У розвитку концепцій менеджменту якості ключову роль відіграли видатні особистості, яких часто називають «гуру якості» або «проповідниками якості». Ці фахівці не лише створили міцну теоретичну базу, але й досягли значних успіхів у практичному впровадженні своїх ідей. Серед найбільш відомих діячів можна виокремити Д. Грукока, Ф. Кросбі, Дж. Джурана, Т. Сейфі. Зокрема, значний внесок зробив Сігео Сінго, який розвинув виробничу систему компанії Toyota, впровадивши методи оптимізації процесів. Його новаторські ідеї забезпечили йому репутацію «лікаря поліпшення».

Варто підкреслити, що напрацювання цих дослідників мали значний вплив на економічний розвиток багатьох країн і сприяли формуванню епохи тотального управління якістю (TQM).

У таблиці 1.2 наведено перелік найвпливовіших діячів у сфері якості та їхній внесок у розвиток цього напрямку.

Таблиця 1.2

Авторитетні дослідники та їхній внесок у розвиток менеджменту якості

Автор	Основний внесок	Відомі цитати
Едвардс Демінг	Розробив 14 принципів управління якістю, зосереджених на безперервному вдосконаленні та співпраці на всіх рівнях організації.	«Якість починається з вищого рівня управління компанією. Якість — це колективна відповідальність».
Джозеф Джуран	Запровадив "Трилогію Джурана" (планування, контроль та покращення якості), а також принцип Парето, відомий як «правило 80/20».	«Приголомшливі результати можливі лише за активного керівництва вищих менеджерів».
Арман Фейгенбаум	Ввів концепцію тотального контролю якості (TQC) та «прихованого заводу», акцентуючи на витратах через низьку якість процесів.	«Тотальний контроль якості – це спосіб керування бізнесом для обслуговування користувача».
Уолтер Шухарт	Засновник статистичного контролю якості (SQC), розробив цикл PDCA	«Якість має два аспекти: об'єктивні — фізичні

	(«Плануй-роби-перевірй-дій») як основу управління якістю.	характеристики і суб'єктивні — наскільки рідч "хороша».
Сігео Сінго	Створив метод SMED (однохвилинна заміна штампа), принципи ощадливого виробництва та Рока-уоке, що зменшують відходи у виробничих процесах.	«Не думайте шаблонно. Навіть із сухого рушника можна отримати воду, якщо подумати».
Філіп Кросбі	Автор концепції "Нуль дефектів" та книги «Якість безкоштовно». Запропонував принцип "зробити все правильно з першого разу» (DIRFT).	«Якість — це відповідність ретельно продуманим вимогам. Вона вже вбудована і безкоштовна».
Генічі Тагуті	Розробив статистичні методи планування для зменшення варіативності якості, створив концепцію втрат якості на етапі проектування.	«Якість — це мінімізація втрат у суспільстві, викликаних продукцією після її використання».
Каору Ісікава	Винахідник діаграми причинно-наслідкових зв'язків («риб'яча кістка»), створив концепцію якісних гуртків і забезпечення загальної якості в організаціях.	«Сьогодні недостатньо просто відповідати стандартам, цього просто замало».
Джозеф А. Дефео	Голова компанії Juran, експерт з трансформацій управління якістю, консультував світові компанії з впровадження проривних змін у якості.	«Якби рекламодавці витрачали гроші на покращення продукції, реклама була б непотрібною».
Норіакі Кано	Розробив модель Кано, яка класифікує атрибути продукції за їх впливом на лояльність споживачів, та створив підручники з TQM у сфері послуг.	«Завжди давайте людям більше, ніж вони очікують отримати».
Йоджі Акао	Засновник концепції QFD («Дім якості»), яка перетворює вимоги клієнтів у проєктні характеристики.	«Клієнт — це найважливіший відвідувач. Ми залежимо від нього. Він — ціль нашої роботи».

Джерело: систематизовано автором

1.2 Методичні підходи до розроблення стратегій менеджменту якості суб'єкта ресторанного бізнесу

На сучасному ринку ресторанного бізнесу ефективна стратегія менеджменту якості є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та створення довіри до бренду. Успіх підприємства залежить не тільки від якості пропонованої продукції, але й від здатності адаптуватися до змінних потреб клієнтів і підтримувати високі стандарти обслуговування.

Стратегія менеджменту якості ґрунтується на інтеграції всіх процесів підприємства, спрямованих на забезпечення стабільності та підвищення якості послуг. Головним її завданням є задоволення клієнтів через досягнення високих стандартів обслуговування, мінімізацію скарг і впровадження інноваційних підходів.

Реалізація такої стратегії передбачає створення механізмів контролю за якістю послуг на кожному етапі. Важливу роль відіграє побудова корпоративної культури, орієнтованої на якість, що охоплює не лише процеси, але й підхід до взаємодії з клієнтами.

Суть стратегії менеджменту якості полягає у формуванні систематичного підходу до обслуговування, що відповідає або перевищує очікування клієнтів. *Основна мета* — досягнення стабільного рівня обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Для цього необхідно інтегрувати процеси управління якістю в загальну операційну діяльність, охоплюючи як виробництво, так і обслуговування.

Стратегія менеджменту якості відіграє вирішальну роль у формуванні довготривалих конкурентних переваг для підприємств ресторанного бізнесу. Вона дозволяє закладам створювати стійкі основи для задоволення потреб клієнтів, підвищення репутації та зміцнення позицій на ринку. Реалізація ефективної стратегії забезпечує формування лояльності споживачів, які готові повертатися до закладу завдяки стабільно високому рівню обслуговування. Завдяки цьому клієнти не лише відвідують заклад повторно, але й активно рекомендують його іншим, що сприяє зростанню клієнтської бази.

Важливим наслідком впровадження стратегії менеджменту якості є зміцнення репутації ресторану. Високоякісний сервіс, відповідність сучасним стандартам та орієнтованість на потреби гостей стають вагомими конкурентними перевагами, які позитивно впливають на імідж підприємства. У свою чергу, підвищення репутації дозволяє залучати нових клієнтів та розширювати ринкову частку.

Фінансові показники ресторанного бізнесу також тісно пов'язані зі стратегією управління якістю. Чіткий контроль над процесами, мінімізація помилок та впровадження ефективних інновацій дозволяють скоротити операційні витрати та підвищити ефективність роботи закладу. Наприклад, зменшення кількості клієнтських скарг або повернення страв знижує втрати, а вдосконалення обслуговування сприяє збільшенню середнього чеку.

Кожен етап реалізації стратегії має спиратися на чіткі принципи, які охоплюють планування, виконання, моніторинг та вдосконалення. *Планування* передбачає визначення ключових показників якості, які відповідають очікуванням клієнтів. *Виконання* орієнтоване на впровадження стандартів і процедур, що забезпечують відповідність цим показникам. *Моніторинг* дозволяє оцінити ефективність заходів, виявити недоліки та знайти шляхи для їх усунення. *Вдосконалення процесів*, у свою чергу, забезпечує стабільне підвищення рівня обслуговування та адаптацію до змінних умов ринку.

Наочно принципи кожного з етапів реалізації стратегії представлені на рис. 1.3.

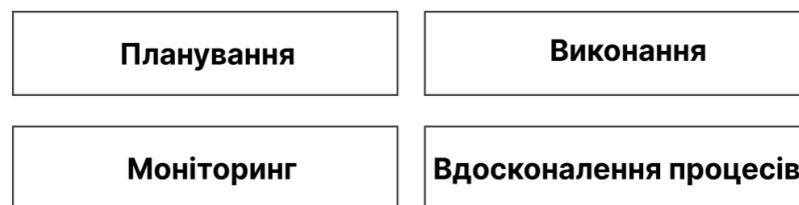


Рис. 1.3 Принципи реалізації стратегії менеджменту

Джерело: систематизовано автором

Ключовими компонентами стратегії менеджменту якості є моніторинг, оцінка задоволеності клієнтів та навчання персоналу. Регулярний моніторинг процесів на всіх рівнях діяльності дозволяє виявляти слабкі місця та своєчасно їх усувати. Оцінка задоволеності клієнтів шляхом опитувань та анкетування забезпечує глибше розуміння очікувань гостей і формує підґрунтя для вдосконалення послуг. Навчання персоналу, у свою

чергу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників та формуванню культури якості, яка є основою для довготривалого успіху ресторанного бізнесу.

Гнучкість у реалізації стратегій. Гнучкість у прийнятті рішень є важливим аспектом стратегічного управління якістю. Менеджери повинні мати змогу оперативно реагувати на скарги клієнтів, а також адаптувати процеси до нових вимог ринку. Виняткова увага приділяється швидкому вирішенню проблем та підтриманню довіри клієнтів до бренду.

Інновації як драйвер покращення якості. Сучасні технології, такі як CRM-системи та автоматизація процесів, забезпечують більш точний контроль за якістю послуг. Інтеграція цифрових рішень дозволяє підприємствам оперативно аналізувати результати діяльності, коригувати стратегії та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Прибутковість та якість. Дослідження підтверджують, що стабільно висока якість обслуговування напряду впливає на дохідність підприємств. Ресторани, які впровадили стандарти ISO 9001, продемонстрували зростання виручки на 20–25% завдяки збільшенню кількості повторних відвідувань і лояльності клієнтів.

Оцінка якості послуг. Ефективна стратегія включає регулярний збір даних про задоволеність клієнтів через анкети, опитування та аналіз відгуків. Наприклад, відвідувачів запитують про такі аспекти, як якість обслуговування, чистота, швидкість реагування персоналу та загальна атмосфера.

SWOT-аналіз. Є ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє системно оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. У контексті ресторанного бізнесу цей метод дає змогу виявити сильні сторони, які підприємство може використовувати для досягнення конкурентної переваги, слабкі сторони, які потребують вдосконалення, а також оцінити можливості, що відкриваються на ринку, та загрози, які можуть негативно вплинути на розвиток. Результати SWOT-аналізу дозволяють побудувати чітку стратегію

управління якістю. Наприклад, якщо сильна сторона закладу полягає у високій якості обслуговування та ексклюзивному меню, то стратегія може передбачати акцент на преміум-сегмент клієнтів. Водночас, слабкі сторони, як-от залежність від сезонності попиту чи низька автоматизація процесів, можуть стати пріоритетними напрямками для вдосконалення через впровадження нових технологій чи розширення спектра послуг.

SWOT-аналіз також допомагає адаптувати стратегію до зовнішніх загроз, таких як зростання конкуренції чи зміни законодавства щодо безпеки харчових продуктів. Розуміння можливостей, наприклад, підвищення попиту на здорову їжу, дозволяє створювати нові продукти або послуги, орієнтовані на актуальні потреби клієнтів.

Інтеграція стандартів (ISO 9001 та HACCP). Інтеграція міжнародних стандартів ISO 9001 та HACCP є невід'ємною складовою розроблення стратегій менеджменту якості в ресторанному бізнесі. Впровадження стандарту ISO 9001 спрямоване на створення ефективної системи управління якістю, яка охоплює всі аспекти діяльності закладу: від закупівель сировини до задоволення кінцевих споживачів. Цей стандарт визначає чіткі вимоги до процедур контролю, моніторингу та вдосконалення якості, що дозволяє мінімізувати ризики невідповідності та покращити репутацію підприємства. HACCP, у свою чергу, акцентує увагу на забезпеченні безпеки харчових продуктів. Цей підхід базується на ідентифікації критичних контрольних точок (ККТ) у виробничому процесі, що дозволяє запобігати потенційним ризикам забруднення чи погіршення якості страв. Інтеграція стандартів HACCP у ресторанному бізнесі не лише відповідає сучасним вимогам ринку, але й сприяє підвищенню довіри клієнтів до закладу, забезпечуючи безпеку і якість на всіх етапах виробництва.

Інтеграція стандартів також дозволяє підприємству досягти більшої структурованості в управлінні, підвищити ефективність процесів і знизити витрати, пов'язані з усуненням помилок. Ці переваги особливо важливі для

ресторанів, які прагнуть вийти на нові ринки або залучити ширшу аудиторію споживачів.

TQM (Загальне управління якістю). Підхід Total Quality Management (TQM) базується на ідеї постійного вдосконалення процесів та залучення всіх співробітників до забезпечення якості. Ця методологія включає такі принципи, як орієнтація на клієнта, командна робота, стратегічне планування та моніторинг результатів.

Однією з ключових складових TQM є залучення персоналу до створення цінності для клієнтів. Наприклад, регулярне навчання працівників, запровадження систем мотивації та визнання досягнень допомагають підвищити їхню залученість та відповідальність за якість обслуговування. Окрім того, використання статистичних методів для моніторингу та аналізу процесів дозволяє підприємству вчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Переваги TQM для ресторанного бізнесу очевидні: від скорочення витрат через підвищення ефективності процесів до зростання задоволеності клієнтів. Крім того, підхід TQM сприяє створенню культури якості, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у досягненні загальних цілей підприємства.

Наочне представлення цих інструментів можна побачити на рис. 1.4.

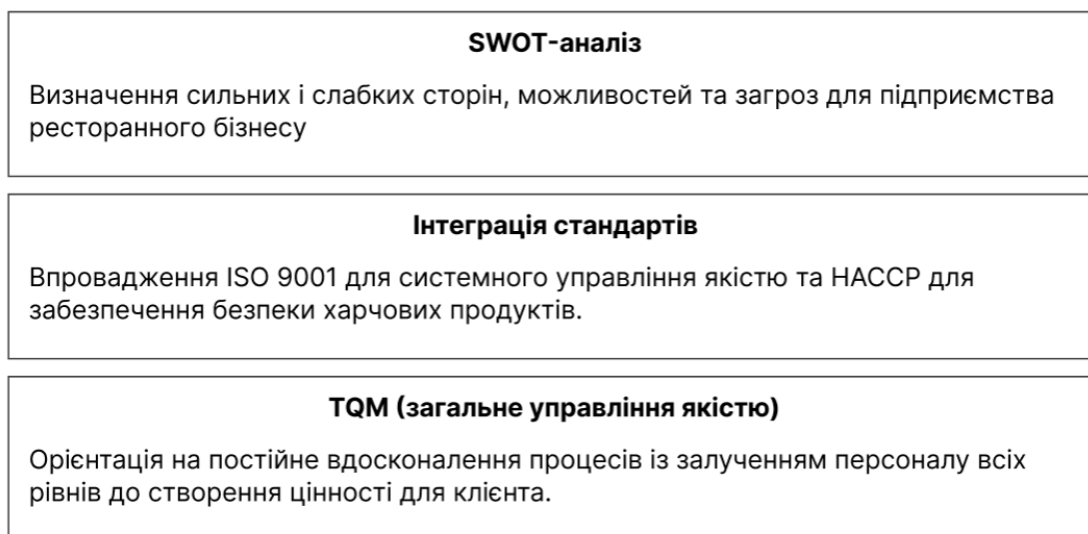


Рис. 1.4 Інструменти для розроблення стратегій менеджменту якості

Джерело: систематизовано автором

Сфера гостинності характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами споживчих очікувань, що створює значні виклики під час розроблення та реалізації стратегій менеджменту якості. Незважаючи на те, що теоретичні аспекти управління якістю розроблені доволі детально, на практиці підприємства стикаються з численними труднощами, які впливають на ефективність їхньої роботи.

Кожна проблема, з якою стикаються підприємства, має свої особливості й виклики, які необхідно враховувати для створення ефективної стратегії. Нижче наведемо детальний розгляд основних проблем та їх вирішення.

1. Постійне підвищення очікувань клієнтів. З кожним роком вимоги споживачів у сфері гостинності стають дедалі вищими. Сучасні клієнти очікують не лише стандартного рівня обслуговування, але й індивідуального підходу, емоційного залучення та унікальних вражень. Наприклад, готель або ресторан більше не може просто забезпечувати базовий набір послуг, таких як чистота чи швидкість обслуговування. Сьогодні цінується атмосфера, візуальне оформлення простору, увага до деталей, таких як подача страв чи мова тіла персоналу. Щоб відповідати цим зростаючим очікуванням, заклади повинні:

- a) постійно аналізувати ринок і вподобання клієнтів. це можливо за допомогою анкетування, зворотного зв'язку чи аналізу поведінки споживачів у соціальних мережах;
- b) використовувати інноваційні підходи, такі як доповнена реальність для презентації меню або автоматизовані системи бронювання;
- c) вивчати досвід конкурентів через регулярні дослідження їхніх послуг, включаючи відвідування та оцінювання.

Наприклад, у багатьох преміальних ресторанах клієнтам пропонують неочікувані бонуси, такі як компліменти від шефа, унікальні дизайнерські страви або навіть персоналізовані подарунки, створені за результатами спілкування з клієнтом. Але щоб ці бонуси не стали просто стандартом, важливо оновлювати їх залежно від тенденцій та реакцій клієнтів.

2. *Невідповідність стандартів до організаційної структури.* Інтеграція нових стандартів якості часто стикається з викликами через недосконалість існуючих структур підприємства. Наприклад, багато ресторанів намагаються впроваджувати ISO 9001 чи HACCP, не враховуючи обмеження персоналу або ресурсів. Це призводить до перевантаження співробітників, зниження ефективності або навіть відмови від нових ініціатив через їхню складність. За для уникнення таких ситуацій потрібно:

- a) проводити аудит існуючих процесів: перед впровадженням змін важливо чітко розуміти поточний стан справ, зокрема, доступність технологій, навантаження на персонал та організаційні слабкості;
- b) навчати співробітників: будь-яка стратегія менеджменту якості має починатися з навчання працівників; важливо пояснити цілі та переваги впровадження нових стандартів;
- c) впроваджувати зміни поступово: наприклад, нові системи контролю якості варто спочатку тестувати у невеликому підрозділі, перш ніж масштабувати їх на весь заклад.

Поганим прикладом може слугувати ресторан, який вирішив впровадити комплексну систему HACCP, але не забезпечив попереднього навчання кухарів і менеджерів. Як результат — хаос у процесах і зростання кількості скарг клієнтів.

3. *Недотримання стандартів працівниками.* Проблема недотримання стандартів якості працівниками є одним із найбільших викликів у сфері гостинності. Попри наявність чітко розроблених стандартів і процедур, реалізація цих вимог часто стикається з опором або нерозумінням з боку персоналу. Це може бути зумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами, які впливають на поведінку працівників.

Однією з головних причин є *недостатня кваліфікація персоналу*. Часто нові співробітники не отримують належної підготовки, їх навчання зводиться до коротких інструктажів або передбачає освоєння роботи безпосередньо в процесі. Це призводить до ситуацій, коли працівники не розуміють

важливості дотримання стандартів або не мають технічних навичок для їх виконання. Наприклад, кухар, який не пройшов навчання за системою НАССР, може порушувати правила зберігання продуктів, що впливає на безпеку харчування.

Ще однією важливою причиною є *відсутність мотивації працівників*. Особливо це актуально для молодих поколінь, які віддають перевагу роботі з гнучким графіком і шукають швидкого кар'єрного зростання. Якщо працівники не отримують належного стимулювання — фінансового чи емоційного, вони починають виконувати свої обов'язки формально. До прикладу, офіціанти можуть нехтувати етикетом спілкування з клієнтами або порушувати стандарти подачі страв, якщо відсутня система оцінки їхньої роботи.

Важливим фактором є також *відсутність контролю та зворотного зв'язку*. Коли керівництво не приділяє уваги систематичній оцінці роботи персоналу, це створює у працівників враження, що якість їхньої роботи не має значення. Непослідовний контроль або відсутність санкцій за порушення стандартів призводить до зниження відповідальності співробітників. Для вирішення цих проблем можуть бути запропоновані наступні дії:

a) розроблення комплексних програм навчання: нові працівники мають проходити обов'язкові тренінги, які детально пояснюють усі стандарти якості, процедури та очікування; крім того, слід впроваджувати регулярне підвищення кваліфікації для досвідчених працівників, щоб забезпечити їхнє ознайомлення з новими технологіями та вимогами ринку;

b) впровадження систем мотивації: це можуть бути як фінансові заохочення, такі як премії за якісну роботу, так і нематеріальні стимули, наприклад, визнання найкращих працівників місяця або організація корпоративних заходів;

c) метод "таємного гостя", який дозволяє оцінити реальну якість роботи персоналу з боку клієнта; результати такого аналізу допомагають виявити слабкі місця та вживати необхідних заходів для їх усунення;

4. *Точність оцінювання якості.* Оцінювання якості послуг у сфері гостинності є одним із найскладніших завдань. Часто існуючі методи оцінки, такі як SERVQUAL, стикаються з низкою обмежень. Наприклад, суб'єктивність клієнтських відгуків може викривлювати реальну картину якості послуг. Крім того, внутрішні оцінки, які проводяться співробітниками закладу, нерідко залишають поза увагою "білі плями" — аспекти, які можуть бути помічені лише з боку клієнта. Для підвищення точності оцінювання якості підприємствам рекомендується:

а) залучати зовнішніх експертів: професійний аудит допомагає об'єктивно оцінити всі аспекти роботи закладу, починаючи від технологій приготування страв і закінчуючи загальною атмосферою;

б) впроваджувати цифрові інструменти: сgm-системи дозволяють автоматизувати збір даних про клієнтів, аналізувати їхні вподобання та оперативно реагувати на скарги. наприклад, програми на основі штучного інтелекту можуть аналізувати відгуки в соціальних мережах і виявляти найбільш поширені проблеми;

с) адаптувати інноваційні методи: використання великих даних та автоматизованих систем оцінки, таких як програмне забезпечення для моніторингу клієнтського досвіду, забезпечує більш точний аналіз і скорочує час на виявлення проблем.

Сучасний менеджмент якості використовує широкий спектр методів та стандартів для розроблення стратегій, які дозволяють підприємствам сфери гостинності забезпечувати стабільний рівень обслуговування, задовольняти потреби клієнтів та відповідати міжнародним вимогам. Ці інструменти спрямовані на систематизацію процесів, підвищення ефективності роботи, зниження витрат і забезпечення сталого розвитку.

Одним із провідних підходів у сфері управління якістю є методологія *Total Quality Management (TQM)*. Вона базується на інтеграції всіх процесів організації з метою постійного вдосконалення. Основними принципами TQM є клієнтоорієнтованість, залучення персоналу до процесів управління,

стратегічне планування та моніторинг якості на кожному етапі діяльності. У сфері гостинності TQM дозволяє забезпечити гармонійну взаємодію між різними відділами, такими як кухня, обслуговування номерів, маркетинг та логістика, створюючи єдиний механізм для підвищення якості послуг. Наочно структуру TQM відображено на рис. 1.5

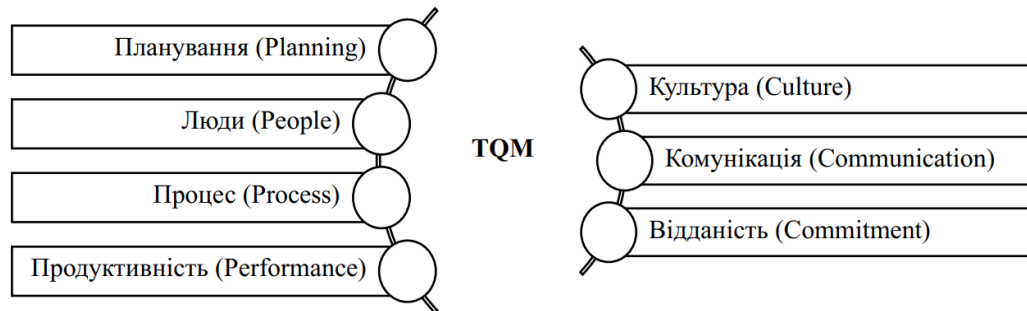


Рис. 1.5 Ключові і допоміжні фактори структури TQM

Джерело: систематизовано автором

Методологія *Six Sigma* також широко застосовується у готельно-ресторанному бізнесі. Вона спрямована на зменшення дефектів у процесах до мінімально можливого рівня (3,4 помилки на мільйон операцій). У ресторанах цей підхід допомагає оптимізувати процеси приготування їжі, запобігати порушенням у логістиці та забезпечувати контроль за ланцюгом поставок. *Six Sigma* передбачає використання статистичних інструментів для аналізу та покращення операційних процесів. Структуру *Six Sigma* можемо побачити на рис. 1.6.



Рис. 1.6 Цикл та структура *Six Sigma*

Джерело: систематизовано автором

Метод *Кайдзен*, що базується на принципах постійного вдосконалення, також відіграє важливу роль у сучасному менеджменті якості. Він орієнтований на поступові, але регулярні покращення у кожному аспекті роботи підприємства. Наприклад, у ресторанах це може бути вдосконалення меню, покращення процесу прийому замовлень чи оновлення дизайну інтер'єру відповідно до сучасних тенденцій. Наочно можемо побачити елементи методу Кайдзен на рис. 1.7.



Рис. 1.7 Елементи методу Кайдзен

Джерело: систематизовано автором

Також у сфері гостинності важливе місце займають *цифрові технології та автоматизація процесів*. CRM-системи дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, автоматизувати маркетингові кампанії, збирати та обробляти відгуки, прогнозувати попит, персоналізувати послуги та оптимізувати внутрішні процеси.

У табл. 1.3 представлена таблиця основних стандартів, які сьогодні застосовуються у сфері гостинності для розроблення стратегій менеджменту якості.

Таблиця 1.3

Стандарти стратегій менеджменту якості

Категорія	Стандарт	Опис
Сертифікати	HOTEQ 500	Стандарт управління якістю, адаптований для готельної індустрії. Враховує екологічні, санітарні та безпекові аспекти, що важливі для туристичного сектору.
	Green Key	Екологічний сертифікат, який демонструє відповідність організації принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності.
	Safehotels	Стандарт безпеки, що охоплює понад 230 вимог і забезпечує впевненість клієнтів у безпеці проживання в готелях.
	Yellow Star	Система оцінки задоволеності споживачів, орієнтована на ефективне вирішення проблем клієнтів і прогнозування їхніх потреб.
Міжнародні стандарти	ISO 9001	Система управління якістю, яка забезпечує стандартизацію процесів та моніторинг показників ефективності.
	ISO 22000	Стандарт безпеки харчових продуктів, що охоплює весь ланцюг поставок.
	ISO 45001	Система управління охороною праці, що мінімізує ризики для працівників і гостей.
	ISO 14001	Стандарт екологічного менеджменту, орієнтований на зменшення негативного впливу на довкілля.
	ISO 22483	Стандарт туризму та супутніх послуг, який регулює вимоги до якості обслуговування в готелях.
Захист даних	GDPR	Загальний регламент із захисту даних у ЄС, що визначає вимоги до конфіденційності інформації клієнтів.
	SOC	Стандарт управління інформаційною безпекою, який забезпечує захист даних у цифрових системах.

Джерело: систематизовано автором

У світі швидких технологічних змін і зростаючих споживчих очікувань ефективне управління якістю залежить від здатності підприємств впроваджувати нові інструменти та підходи. Вони дозволяють не лише забезпечувати стабільну якість продукції та послуг, а й швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів.

Одним із головних трендів є впровадження *Big Data*. Великі дані дозволяють аналізувати споживчі вподобання, поведінку клієнтів і тренди в

галузі. У ресторанному бізнесі це може включати аналіз даних бронювання, відгуків у соціальних мережах та онлайн-рейтингів. Використовуючи ці дані, ресторани можуть створювати персоналізовані пропозиції, оптимізувати меню та підвищувати лояльність клієнтів. Наприклад, системи управління замовленнями на основі Big Data можуть передбачати пікові години навантаження та відповідно планувати ресурси.

Ще одним важливим підходом є застосування *штучного інтелекту (ШІ)*. Використовується для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб. Наприклад, системи рекомендацій, які базуються на минулих замовленнях клієнтів, дозволяють підвищити задоволеність і збільшити середній чек. Крім того, автоматизація за допомогою ШІ допомагає у внутрішніх процесах: від управління запасами до планування персоналу. Наприклад, інтелектуальні системи можуть аналізувати динаміку продажів і автоматично замовляти інгредієнти, щоб уникнути перевитрат чи дефіциту.

Автоматизація також відіграє важливу роль у забезпеченні якості. Сучасні CRM-системи дозволяють відстежувати взаємодію з клієнтами, оцінювати їхню задоволеність та виявляти проблемні моменти. Завдяки автоматизації процесів ресторани можуть скорочувати час обслуговування, знижувати витрати та покращувати якість сервісу. Наприклад, електронні системи прийому замовлень мінімізують людський фактор, що значно знижує ризик помилок.

Серед інноваційних підходів важливе місце займає впровадження *систем розширеної реальності (AR)*. У ресторанному бізнесі AR дозволяє створювати інтерактивні меню, які надають клієнтам візуалізацію страв у реальному розмірі. Це підвищує задоволеність гостей і допомагає їм зробити більш обґрунтований вибір. Крім того, такі технології сприяють збільшенню продажів за рахунок більш привабливої презентації продуктів.

Екологічна складова також займає важливе місце у стратегічному плануванні якості. Сучасні ресторани активно впроваджують стратегії сталого розвитку, такі як зменшення харчових відходів, використання

органічних продуктів та екологічно чистих упаковок. Інноваційні технології, як-от компостери для відходів або системи енергозбереження, допомагають знижувати негативний вплив на довкілля і підвищувати репутацію підприємства.

Нарешті, впровадження *технологій IoT (Інтернету речей)* стає невід'ємною частиною сучасного управління якістю. Інтелектуальні сенсори та пристрої дозволяють контролювати температуру в холодильниках, відстежувати свіжість продуктів і автоматизувати підтримку оптимальних умов зберігання.

Таким чином, інноваційні підходи до стратегічного планування якості допомагають ресторанним підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Їхнє впровадження є необхідною умовою для розвитку галузі в умовах сучасного ринку.

Нижче наведена інформація у табл. 1.4 підкреслює, як інноваційні технології сприяють ефективному стратегічному плануванню якості в ресторанному бізнесі, водночас забезпечуючи переваги у вигляді підвищення ефективності та задоволеності клієнтів.

Таблиця 1.4

Інноваційні інструменти у стратегічному плануванні якості

Технологія /Підхід	Сфера застосування	Опис	Переваги
Big Data	Аналіз клієнтських даних, поведінкових трендів	Використання великих даних для вивчення вподобань клієнтів, сезонності попиту та ефективності маркетингових кампаній.	Персоналізація послуг, підвищення лояльності, прогнозування попиту.
Штучний інтелект (ШІ)	Управління запасами, персоналізація сервісів, оптимізація процесів	Прогнозування потреб клієнтів, автоматичний аналіз відгуків, планування ресурсів і управління запасами на основі прогнозів.	Скорочення витрат, підвищення ефективності процесів, точніше задоволення потреб клієнтів.

CRM-системи	Взаємодія з клієнтами, аналіз задоволеності	Автоматизація обробки замовлень, управління комунікаціями з клієнтами, аналіз відгуків.	Збільшення задоволеності клієнтів, зниження операційних витрат.
Розширена реальність (AR)	Інтерактивні меню, маркетингові кампанії	Візуалізація страв у реальному розмірі, створення інтерактивних вражень для клієнтів, зокрема через смартфони чи спеціальні пристрої.	Покращення взаємодії з клієнтами, збільшення продажів.
ІоТ (Інтернет речей)	Контроль зберігання продуктів, автоматизація обслуговування	Інтелектуальні сенсори для моніторингу температури, вологості та інших показників у реальному часі, інтеграція автоматизованих систем управління технічними процесами.	Зниження ризиків втрат через невідповідність умов зберігання, підвищення якості продукції.
Екологічні ініціативи	Управління відходами, збереження ресурсів	Використання технологій для мінімізації харчових відходів, енергозбереження, впровадження екологічно чистих пакувальних матеріалів.	Покращення репутації, економія ресурсів, відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.
Автоматизація процесів	Обслуговування клієнтів, управління персоналом	Використання електронних меню, автоматизованих кас, систем управління змінами в графіках персоналу.	Швидкість обслуговування, оптимізація робочого процесу, зменшення помилок.

Джерело: систематизовано автором

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА БАНКОТНО-МОНЕТНОГО ДВОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

2.1. Діагностика економічних та організаційних передумов менеджменту якості

Дослідження економічних і організаційних передумов діяльності ресторанного господарства при Банкотно-монетному дворі є необхідним для визначення основних факторів, які впливають на функціонування закладу, забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного управління якістю. Унікальність ресторанного господарства полягає в його прив'язці до структури Національного банку України, що створює виняткові можливості для забезпечення стабільності та високого рівня сервісу.

Ресторанний підрозділ при Банкотно-монетному дворі Національного банку України є важливою складовою його організаційної структури, що забезпечує висококласні послуги харчування та обслуговування. Розташований в Києві, ресторан вирізняється унікальним поєднанням естетики, конфіденційності та високих стандартів обслуговування. Його діяльність орієнтована на представників державного сектору, ділових партнерів Національного банку та закордонних гостей, які цінують якість і бездоганний сервіс.

Підприємство забезпечує не лише харчування, але й організацію офіційних заходів, бізнес-зустрічей та корпоративних подій. Високий рівень обслуговування досягається завдяки дотриманню міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 та HACCP, а також використанню якісних продуктів для приготування страв. Загальні характеристики ресторану наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика
ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного
банку України, м. Київ**

Характеристика	Значення
Назва закладу	Ресторан Банкотно-монетного двору Національного банку України
Розташування	м. Київ, вул. Пухівська, 7
Рік заснування	2005 рік
Основна аудиторія	Державні службовці, ділові клієнти, закордонні гості
Кількість посадкових місць	150
Основні послуги	Ресторанне обслуговування, кейтеринг, організація офіційних заходів

Джерело: систематизовано автором на основі

Ресторанний підрозділ Банкотно-монетного двору виконує стратегічно важливу роль у забезпеченні харчуванням співробітників та гостей закладу, включаючи представників міжнародних делегацій. Його діяльність фінансується з загального бюджету Банкотно-монетного двору, що забезпечує стабільну матеріально-технічну базу для функціонування.

Головною метою закладу є не отримання прибутку, а підтримка високого рівня обслуговування у відповідності до загальних стандартів Національного банку України. Це передбачає інвестиції у якість продукції, дотримання норм безпеки харчових продуктів, навчання персоналу та впровадження сучасних технологій, які сприяють оптимізації операцій.

Загальні фінансові витрати закладу орієнтовані на підтримку функціональної ефективності. Наприклад, у 2023 році близько 12% бюджету було спрямовано на модернізацію обладнання та автоматизацію процесів, що включало придбання інтелектуальних сенсорів для контролю температури зберігання продуктів.

Основні фінансові показники ресторану за 2023 рік наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України, м. Київ

Показник	Значення (на рік)	Примітка
Загальний бюджет ресторану	8,5 млн грн	Включає витрати на операційну діяльність, модернізацію та впровадження інноваційних рішень.
Рівень рентабельності	Не застосовується	Оскільки заклад має некомерційну спрямованість, цей показник не використовується як основний критерій оцінки діяльності.
Інвестиції у навчання персоналу	200 тис. грн	Орієнтовані на сертифікацію за стандартами ISO та вдосконалення навичок персоналу у сфері безпеки харчових продуктів та обслуговування.
Витрати на інгредієнти	3 млн грн	Забезпечення продуктами високої якості для відповідності стандартам гастрономії та нормам НАССР.
Інвестиції в обладнання	1 млн грн	Включають закупівлю сучасних холодильних систем, обладнання для зберігання та приготування їжі відповідно до санітарно-гігієнічних норм.
Кількість працівників	25 осіб	Включає адміністративний, кухонний та обслуговуючий персонал.

Джерело: систематизовано автором на основі

Загальний бюджет ресторану формується таким чином, щоб забезпечити сталість його роботи та мінімізувати витрати без зниження якості послуг. Високий відсоток витрат на інгредієнти свідчить про важливість забезпечення якості продуктів харчування, оскільки ресторан обслуговує як внутрішній персонал, так і зовнішніх гостей.

Інвестиції в навчання персоналу дозволяють підтримувати відповідність міжнародним стандартам обслуговування, що критично важливо у контексті роботи з делегаціями. Модернізація обладнання сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і покращенню умов праці співробітників, забезпечуючи дотримання високих стандартів якості.

Завдяки інтеграції у структуру Національного банку України ресторанний підрозділ має можливість уникати ринкових ризиків, що дозволяє йому зосередитися на стабільності та функціональній ефективності. Це робить його унікальним прикладом ресторанного господарства, яке працює не на прибуток, а на забезпечення стратегічних цілей.

Організаційна структура ресторану при Банкотно-монетному дворі побудована на принципах чіткої координації, ефективності процесів і постійного контролю якості. Система управління орієнтована на оптимізацію всіх етапів діяльності — від планування до реалізації, що забезпечує дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів. Особливістю є багаторівнева система контролю, яка передбачає участь менеджерів усіх рівнів у процесі управління якістю.

Ресторанне підприємство функціонує як автономна одиниця у структурі Національного банку України, що дозволяє максимально ефективно організувати роботу персоналу та розподіл обов'язків. Управлінська модель включає чітко визначені ролі та зони відповідальності для кожного працівника, що сприяє узгодженості дій і мінімізації ризиків. Наприклад, закупівлі продуктів проводяться централізовано з урахуванням вимог міжнародних стандартів, таких як НАССР, а процеси зберігання інгредієнтів контролюються автоматизованими системами. Менеджмент ресторану використовує такі інструменти, як командна організація роботи, що передбачає чіткий розподіл обов'язків серед персоналу. Усі працівники мають свої зони відповідальності, а їх діяльність оцінюється за допомогою КРІ (ключових показників ефективності). Ця система забезпечує прозорість у роботі та стимулює співробітників досягати високих результатів. На рис. 2.2. наведена багаторівнева система контролю якості, яка охоплює всі ключові етапи виробничого циклу.

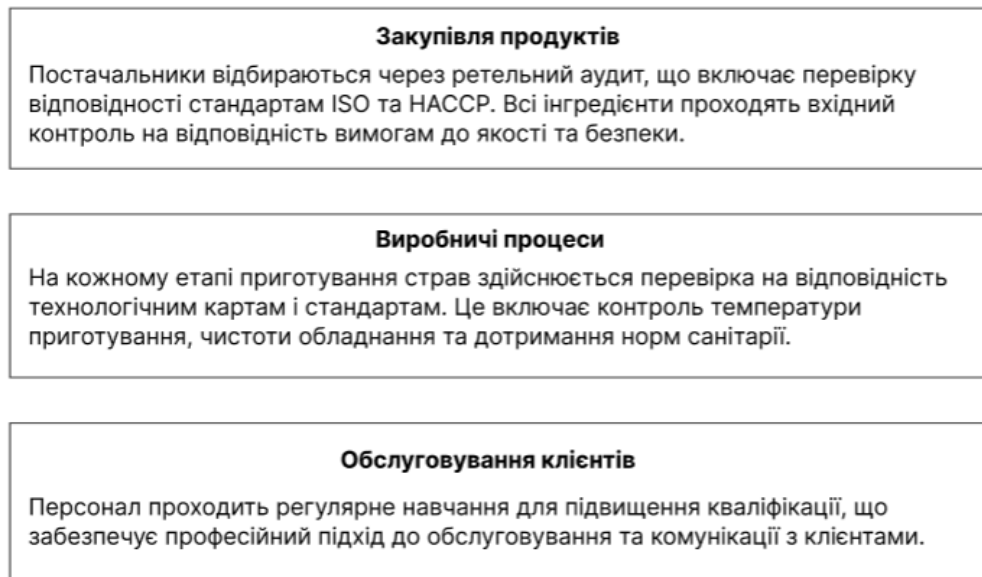


Рис. 2.2 Багаторівнева система контролю якості

Джерело: систематизовано автором

Структура персоналу ресторанного господарства. Організаційна структура ресторанного підрозділу Банкотно-монетного двору побудована з урахуванням його функціональної ролі, яка інтегрується у загальну діяльність установи. Основна мета структури полягає у забезпеченні ефективності операцій та дотриманні стандартів якості, а не комерційному прибутку. Ресторан виконує важливу роль у підтримці роботи Банкотно-монетного двору, обслуговуючи персонал та гостей, включаючи офіційні делегації. Основу структури становить наступний розподіл, який зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України, м. Київ

Посада	Кількість осіб	Основні функції
Керівник ресторанного підрозділу	1	Загальне управління, забезпечення відповідності діяльності ресторану стратегічним цілям Банкотно-монетного двору, координація між відділами, контроль витрат.
Менеджер з якості	1	Контроль впровадження стандартів ISO та HACCP, розробка процедур забезпечення якості, аудит процесів для відповідності нормативним вимогам.

Продовження таблиці 2.2

Посада	Кількість осіб	Основні функції
Шеф-кухар	1	Організація роботи кухні, розробка меню відповідно до стандартів, контроль за якістю страв і технологією їх приготування.
Су-шефи	2	Підтримка стабільності кухонних процесів, розподіл обов'язків серед кухарів, організація змінної роботи та управління персоналом кухні під час відсутності шеф-кухаря.
Кухарі	4	Приготування страв згідно із встановленими стандартами, підтримання чистоти робочих зон, забезпечення дотримання норм харчової безпеки.
Офіціанти	3	Обслуговування гостей ресторану, включаючи персонал установи та офіційні делегації, дотримання стандартів гостинності.
Відповідальний за закупівлі	1	Забезпечення своєчасних поставок високоякісних інгредієнтів, перевірка сертифікатів відповідності, моніторинг постачальників.
Підсобний персонал	2	Підтримка чистоти приміщень, допоміжні функції для основного персоналу (доставка продуктів, обслуговування техніки).

Джерело: систематизовано автором на основі

Структура ресторану відображає функціональну спрямованість його діяльності. Особливий акцент зроблено на управлінні якістю та дотриманні нормативних вимог, що відповідає стратегічній ролі підрозділу у складі Банкотно-монетного двору. Присутність окремої посади менеджера з якості забезпечує інтеграцію сучасних підходів до контролю якості продукції та послуг. Завдяки цій позиції ресторан дотримується міжнародних стандартів ISO та HACCP, що є важливим елементом під час роботи з делегаціями та забезпечення репутації установи.

Робота шеф-кухаря, су-шефів і кухарів спрямована на приготування страв, які відповідають вимогам високої якості та задовольняють потреби як співробітників, так і гостей ресторану.

Відповідальний за закупівлі відіграє ключову роль у підтримці якості інгредієнтів, що є основою для дотримання гастрономічних стандартів

ресторану. Такий підхід гарантує, що страви відповідають як смаковим, так і безпековим нормам.

Ця організаційна структура підкреслює спрямованість ресторанного підрозділу на виконання стратегічних завдань, а також забезпечує гнучкість і оперативність в управлінні процесами.

Цільова аудиторія ресторанного підрозділу Банкотно-монетного двору Національного банку України формується специфічними потребами та очікуваннями, які зумовлені функціональною роллю ресторану у загальній структурі установи. Основними категоріями споживачів є співробітники Банкотно-монетного двору, офіційні делегації, представники ділових і державних кіл, а також інші гості, залучені до професійних і міжнародних заходів.

Ключовою характеристикою цільової аудиторії є її орієнтованість на якість і професіоналізм. Вимоги до обслуговування включають високий рівень конфіденційності, оперативність, гнучкість у задоволенні індивідуальних запитів, а також строгий дотримання стандартів гастрономії та безпеки. Вплив цих характеристик на менеджмент якості в закладі визначає необхідність інтеграції міжнародних стандартів і впровадження інноваційних підходів.

Цільова аудиторія представлена переважно особами віком 35–55 років із середнім і високим рівнем доходу. Її учасники прагнуть не тільки базових послуг із харчування, але й додаткових опцій, таких як кейтеринг під час заходів, індивідуальні бізнес-ланчі та гнучкі рішення для офіційних подій.

Детально портрет цільової аудиторії ресторану Банкотно-монетного двору Національного банку України наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Портрет цільової аудиторії ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України, м. Київ

Критерій	Підкритерій	Значення
Демографічний	Вік	35–55 років
	Стать	70% чоловіки, 30% жінки
	Рівень доходу	Понад 40 000 грн/місяць
	Рівень освіти	90% клієнтів мають вищу освіту
Географічний	Міжнародні клієнти	60% — Європа, 30% — Північна Америка, 10% — інші регіони
	Внутрішні клієнти	65% — Київ, 35% — інші регіони України
Поведінковий	Мета відвідування	100% — ділові заходи, офіційні прийоми, обслуговування делегацій
Лояльність та очікування	Відсоток постійних гостей	Близько 80% гостей відвідують ресторан регулярно.
	Очікування щодо якості обслуговування	95% клієнтів очікують відповідності послуг міжнародним стандартам, 85% прагнуть конфіденційності.

Джерело: розроблено автором

Інноваційний SWOT-X - авторський метод для стратегічного аналізу ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України.

Інноваційний підхід до аналізу поточного стану та перспектив розвитку ресторану Банкотно-монетного двору ґрунтується на класичному SWOT-аналізі, доповненому стратегічним важелевим фактором (X). Цей підхід враховує сучасні технологічні та ринкові тренди, зокрема впровадження штучного інтелекту (ШІ) і цифрових рішень, що мають значний вплив на операційну ефективність, якість послуг та конкурентоспроможність закладу.

Метод SWOT-X дозволяє не лише оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, але й визначити, як саме технології можуть підсилити або послабити кожен із цих компонентів. Стратегічний важелевий фактор (X) у контексті ресторанного господарства відображає потенціал штучного інтелекту в аналізі поведінки клієнтів, автоматизації процесів і підвищенні точності управлінських рішень.

Проведений аналіз за допомогою інноваційного SWOT-X наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-X аналіз ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України, м. Київ

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	- Високий рівень довіри клієнтів завдяки репутації Національного банку України.
	- Впровадження міжнародних стандартів якості (ISO 9001, HACCP).
	- Стабільна фінансова база та можливість інвестицій у розвиток.
	- Професійний персонал, регулярно проходить навчання для підвищення кваліфікації.
Слабкі сторони	- Залежність від обмеженої цільової аудиторії (переважно корпоративні клієнти).
	- Висока собівартість обслуговування через використання якісних продуктів і технологій.
	- Обмежена гнучкість у зміні стратегії через державний регламент діяльності.
Можливості	- Інтеграція цифрових платформ для автоматизації процесів обслуговування.
	- Підвищення екологічності через впровадження енергозберігаючих технологій і мінімізацію харчових відходів.
Загрози	- Ризик втрати конкурентоспроможності через появу альтернативних форматів харчування (наприклад, доставка їжі через сервіси).
	- Соціально-економічна нестабільність і можливі зміни у законодавстві.
	- Висока залежність від стабільності фінансування Національного банку України.

Джерело: розроблено автором

Роль стратегічного важелевого фактора (X) у SWOT-X. Стратегічний важелевий фактор (X), представлений штучним інтелектом (ШІ), є ключовим

елементом у сучасному стратегічному аналізі ресторанного господарства Банкотно-монетного двору. ІІІ виступає інструментом для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування.. Його роль у SWOT-X аналізі визначається подвійною природою: ІІІ може виступати як потужна можливість для розвитку, так і як загроза при неправильному впровадженні.

Інтеграція ІІІ у діяльність ресторану Банкотно-монетного двору має можливість стати важливою частиною його стратегії розвитку. Правильне використання цього інструменту може забезпечити значні переваги, зокрема підвищення ефективності роботи та задоволеності клієнтів. Водночас важливо передбачати потенційні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації, що дозволить повною мірою реалізувати потенціал стратегічного важелевого фактора (X). У табл. 2.5 наведено вплив стратегічного важелевого фактора (X) у SWOT-X аналізі ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України.

Таблиця 2.5

**Вплив стратегічного важелевого фактора (X) у SWOT-X аналізі
ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного
банку України**

Категорія	Позитивний вплив	Негативний вплив
Сильні сторони (Strengths)	- Підвищення точності закупівель і зниження витрат.	- Можливі технічні збої, які вплинуть на якість обслуговування.
	- Автоматизація операційних процесів.	
Можливості (Opportunities)	- Інтеграція нових сервісів, таких як рекомендації страв або аналіз відгуків клієнтів у реальному часі.	- Висока вартість впровадження та підтримки систем ІІІ.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Необхідність значних інвестицій у навчання персоналу для роботи з ІІІ.	- Недостатня кваліфікація співробітників для налаштування та використання інновацій.
Загрози (Threats)	- Посилення конкурентної позиції на ринку через ефективне використання ІІІ.	- Ризики порушення конфіденційності клієнтів або втрати даних через кібератаки.

Джерело: розроблено автором

Попри значні перспективи, впровадження ШІ може створювати ризики. По-перше, високі витрати на впровадження технологій можуть не виправдатися, якщо система буде налаштована неефективно. Невдачі у використанні ШІ можуть призвести до зниження рівня задоволеності клієнтів через технічні збої або недостатню персоналізацію послуг. Іншою загрозою є конфіденційність даних. Обробка персональних даних клієнтів через ШІ потребує дотримання суворих стандартів безпеки, адже порушення може спричинити репутаційні ризики.

Операційна ефективність є ключовим показником успішності діяльності ресторану, оскільки вона визначає раціональність використання ресурсів, відповідність операційних процесів міжнародним стандартам та здатність закладу забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Комплексна діагностика включає оцінку продуктивності персоналу, ефективності використання обладнання, завантаженості приміщень та фінансової рентабельності. Результати цього аналізу дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначити зони для вдосконалення та розробити стратегічні рекомендації.

Ефективність використання обладнання. Ресторан Банкотно-монетного двору активно використовує сучасне кухонне обладнання, яке відповідає вимогам міжнародних стандартів, таких як HACCP та ISO 9001. Основні типи обладнання — це кухонне устаткування, охолоджувальні системи та системи автоматизації. Інноваційні рішення, зокрема автоматизовані системи управління технологічними процесами, дозволяють оптимізувати виготовлення страв і зменшувати витрати на виробництво.

Обладнання, як правило, завантажене на 85-90% у пікові години, що свідчить про раціональне використання ресурсів. Проте у години меншої завантаженості його експлуатація падає до 60%, що відкриває можливість для розробки програм із додатковим використанням приміщень та обладнання (наприклад, кулінарні майстер-класи або кейтеринг). У табл. 2.6

продемонстровано розподіл завантаженості обладнання ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України за категоріями.

Таблиця 2.6

**Рівень завантаженості обладнання ресторанного господарства
банкотно-монетного двору національного банку України**

Категорія обладнання	Кількість одиниць	Рівень завантаженості (пік)	Рівень завантаженості (поза піком)	Середній строк експлуатації (роки)
Кухонне обладнання	25	90%	60%	6
Системи охолодження	10	85%	55%	8
Електронні системи обліку	5	70%	50%	4

Джерело: систематизовано автором

Аналіз цієї таблиці вказує на ефективне використання кухонного обладнання під час пікових годин, проте вказує на недостатню інтеграцію електронних систем обліку, які використовуються лише на 50% у позапікові періоди. Оптимізація цього ресурсу може забезпечити підвищення загальної продуктивності ресторану. Для цього доцільно розробити програми автоматизації управлінських і замовних процесів, що дозволить зменшити витрати та підвищити швидкість обслуговування.

Завантаженість приміщень. Приміщення ресторану включає основний зал, приватні зали для спеціальних подій, кухню та підсобні приміщення. У вечірні години завантаженість основного залу сягає 95%, що свідчить про високу популярність ресторану серед клієнтів. У денний час завантаженість знижується до 60%, що свідчить про недовикористаний потенціал ресторану.

Для підвищення завантаженості в денний час можна розглянути запровадження бізнес-ланчів, акційних пропозицій для місцевих офісів або організацію тематичних заходів. Крім того, розширення спектра послуг, таких як кейтеринг або оренда приміщень для ділових зустрічей, може забезпечити більш рівномірне завантаження ресторану.

Витрати на одиницю виробництва. Собівартість однієї порції в середньому становить 250 грн, де основну частку витрат складають інгредієнти (60%) і оплата праці (30%). Оптимізація логістичних процесів, таких як скорочення витрат на транспорт або підвищення ефективності використання запасів, може суттєво зменшити собівартість продукції. У табл. 2.7 розглянуто розподіл витрат на одиницю виробництва ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України.

Таблиця 2.6

Розподіл витрат на одиницю виробництва ресторанного господарства банкотно-монетного двору національного банку України

Категорія витрат	Частка у витратах (%)	Собівартість на одиницю (грн)	Додаткові коментарі
Інгредієнти	60%	150	Ресторан використовує у своєму виробництві складові високої якості. Оптимізація можлива через довгострокові угоди з постачальниками або закупівлю місцевих сезонних продуктів.
Оплата праці	30%	75	Витрати на працівників включають заробітну плату кухарів, офіціантів і менеджерів. Можливе впровадження KPI для стимулювання продуктивності без додаткових витрат.
Енерговитрати	10%	25	Високий рівень споживання електроенергії через використання кухонного обладнання. Рекомендація — перехід на енергоефективні системи освітлення та обладнання.
Логістичні витрати	5%	12.5	Включають транспорт продуктів і матеріалів. Використання місцевих постачальників зменшить ці витрати.
Відходи та утилізація	3%	7.5	Харчові відходи становлять значну частку витрат. Впровадження програм мінімізації відходів, наприклад, через повторне використання залишків для приготування бульйонів тощо.
Інші витрати (ліцензії, податки)	2%	5	Додаткові витрати включають оплату податків, ліцензій і сертифікацій.

Джерело: систематизовано автором

Рентабельність діяльності ресторанного підрозділу Банкотно-монетного двору Національного банку України є ключовим показником, який визначає ефективність використання ресурсів і здатність підприємства до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Характер економічної діяльності ресторану, що має функціональну, а не комерційну спрямованість, підкреслює важливість його стабільності як частини інфраструктури Національного банку України.

Розглянемо динаміку показників рентабельності ресторану за 2021–2023 роки, що дозволить оцінити вплив внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх факторів на фінансову діяльність. У таблиці 2.8 наведені основні показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ресторану Банкотно-монетного двору, за 2021–2023 роки

Показники, %	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, %	
				2022/2021 рр.	2023/2022 рр.
Валова рентабельність	75,4	20,8	47,3	-54,6	+26,5
Рентабельність операційної діяльності	12,3	-40,2	-5,6	-52,5	+34,6
Рентабельність звичайної діяльності	60,7	-78,9	9,4	-139,6	+88,3
Рентабельність підприємства	53,8	-65,7	11,1	-119,5	+76,8
Чиста рентабельність	45,6	-145,8	-10,4	-191,4	+135,4

Джерело: систематизовано автором

Таблиця з даними за три роки демонструє значні коливання рентабельності, пов'язані як з пандемією COVID-19, так і з військовими діями на території України. 2021 рік відзначився високими показниками рентабельності, що стали наслідком стабільної економічної ситуації, ефективної організації роботи ресторану та впровадження сучасних управлінських практик. Валова рентабельність становила 75,4%, що свідчить

про ефективний контроль собівартості та високий рівень доходності. Рентабельність операційної діяльності досягла 12,3%, демонструючи здатність оптимізувати витрати, зокрема на закупівлю продуктів і управління персоналом.

Проте початок військових дій у 2022 році суттєво вплинув на всі фінансові показники ресторану. Валова рентабельність знизилася до 20,8%, що свідчить про значне скорочення доходів на фоні зменшення кількості замовлень і підвищення витрат. Рентабельність операційної діяльності перейшла в негативну площину (-40,2%), що вказує на неможливість ефективного управління витратами в умовах кризи.

Чиста рентабельність, яка впала до -145,8%, відобразила критичний вплив військових дій на операційну діяльність ресторану. Основними причинами стали зменшення кількості замовлень, підвищення витрат на безпеку, енергозабезпечення та логістику.

У 2023 році показники почали стабілізуватися завдяки активним зусиллям керівництва щодо адаптації до нових умов. Валова рентабельність зросла до 47,3%, що свідчить про часткове відновлення доходів і ефективність впроваджених оптимізацій. Чиста рентабельність також продемонструвала позитивну динаміку, покращившись на 135,4% порівняно з попереднім роком, хоча залишилася негативною (-10,4%).

Відновлення показників рентабельності у 2023 році свідчить про високу адаптивність підприємства до нових умов, що відкриває перспективи для подальшого зростання. Проте для закріплення позитивної динаміки необхідно впроваджувати нові управлінські підходи, спрямовані на підвищення операційної ефективності та стабілізацію витрат.

2.2. Аналіз елементів системи менеджменту якості на підприємстві

Система менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ орієнтована на підтримку внутрішніх стандартів Національного банку України, забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення спеціалізованих потреб персоналу та гостей. Її специфіка

зумовлена не комерційною, а функціональною роллю, яка інтегрується у загальну структуру Банкотно-монетного двору.

Система менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України забезпечує багаторівневий підхід до управління, орієнтований на стабільну роботу, ефективне використання ресурсів та високу якість обслуговування. Аналіз елементів цієї системи дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на загальну продуктивність закладу, задоволення клієнтів та оптимізацію процесів. Дані про меню, надані підприємством, вказують на різноманітність страв, яка забезпечується систематичним оновленням асортименту відповідно до сезонності та споживчих уподобань. Високий рівень уваги приділяється дієтичним стравам, що відображає адаптацію до сучасних запитів клієнтів на здорове харчування.

Система менеджменту якості ресторанного господарства має унікальні риси, обумовлені інтеграцією до структури державного підприємства, та базується на ключових елементах, які наведені на рис. 2.1. Її головна мета полягає не лише у забезпеченні якісного обслуговування споживачів, але й у підтримці основних функцій виробництва Банкотно-монетного двору.

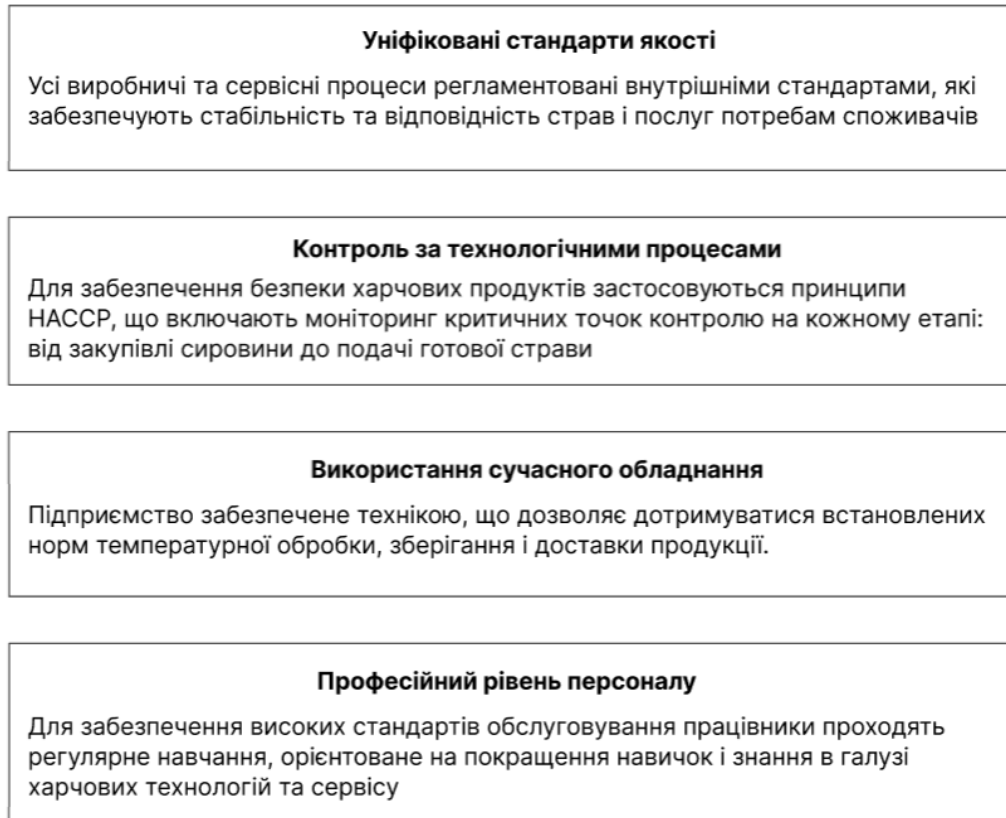


Рис. 2.1 Ключові елементи базової системи менеджменту якості ресторанного господарства
Джерело: систематизовано автором

Стандартні операційні процедури (SOP) є основним інструментом забезпечення стабільності якості в роботі ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ. Їхня роль полягає у стандартизації виробничих та обслуговуючих процесів, що мінімізує ризики помилок, підвищує ефективність операцій та забезпечує відповідність внутрішнім і зовнішнім стандартам якості.

На кожному етапі технологічного циклу SOP надають чіткі інструкції для співробітників. Наприклад, у процесі приготування страв документи SOP регламентують порядок підготовки сировини, її обробки, дотримання температурних режимів та часу приготування. Для зберігання продуктів встановлено вимоги до температури, вологості та умов транспортування, що гарантує їхню якість та безпеку. Крім того, SOP охоплюють обслуговуючі процеси.

Інтеграція SOP забезпечує однаковість виконання операцій, навіть при зміні складу персоналу. Нові співробітники швидко адаптуються завдяки зрозумілим і чітким процедурам, а постійний персонал підвищує свою кваліфікацію через регулярні тренінги, які включають оновлення SOP.

Оцінка ефективності SOP здійснюється через періодичні внутрішні аудити. Наприклад, у 2023 році аудит показав, що 95% співробітників дотримуються стандартів при виконанні своїх обов'язків. Це стало можливим завдяки впровадженню системи мотивації, яка передбачає бонуси за бездоганне виконання процедур.

Таблиця 2.9

Вплив SOP на ефективність роботи ресторанного господарства

Показник	До впровадження SOP	Після впровадження SOP	Абсолютна зміна
Дотримання стандартів (%)	80%	95%	+15%
Середній час приготування страв	20 хв	15 хв	-25%
Відсоток помилок у замовленнях	10%	3%	-7%
Рівень задоволеності клієнтів	85%	92%	+7%

Джерело: систематизовано автором

Ефективність SOP також відображається у скороченні витрат. Завдяки впровадженню чітких стандартів знизилася втрата сировини на 12%, а витрати часу на внутрішні комунікації скоротилися на 30%. Це дозволяє підприємству раціонально використовувати ресурси та покращувати фінансові показники. Крім того, SOP адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, під час війни в Україні було впроваджено додаткові інструкції щодо роботи в умовах перебоїв із електропостачанням та логістичних обмежень. Це дозволило ресторану зберегти стабільність роботи навіть у кризових умовах.

Таким чином, SOP є незамінним інструментом, що забезпечує стабільність та високу якість послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ. Їхня регулярна актуалізація та контроль за

виконанням створюють умови для стійкого розвитку та підвищення задоволеності клієнтів.

Quality Performance Review (QPR) незалежна перевірка стандартів якості на підприємстві.

Процес Quality Performance Review (QPR) є центральним елементом забезпечення високої якості послуг у ресторанному господарстві Банкотно-монетного двору НБУ. Цей механізм включає комплексний і систематичний підхід до оцінювання ефективності операцій, відповідності стандартам і задоволеності споживачів.

Перевірки QPR орієнтовані на досягнення трьох ключових цілей: забезпечення відповідності внутрішнім стандартам якості, підвищення продуктивності персоналу та зростання задоволеності клієнтів. Їх результати мають стратегічне значення для керівництва підприємства, оскільки дозволяють виявити недоліки та запропонувати вдосконалення.

Складові QPR включають оцінювання усіх аспектів діяльності ресторану: від зберігання сировини та приготування страв до взаємодії персоналу з клієнтами. Наприклад, у процесі перевірки увага приділяється таким факторам, як чистота обладнання, дотримання санітарних норм, динаміка обслуговування, презентація страв і якість сервісу. Оцінювання в рамках QPR проводиться за допомогою інспекцій, що можуть бути як запланованими, так і раптовими. Важливим елементом є використання методу «таємного споживача», який дозволяє отримати об'єктивну та неупереджену оцінку роботи закладу. У табл. 2.10. детально розглянуто критерії оцінювання в системі QPR.

Таблиця 2.10.

Критерії оцінювання в системі QPR

Критерій	Зміст оцінювання	Значення для системи
Взаємодія з клієнтами	Оперативність, ввічливість, компетентність персоналу	Формування лояльності та задоволення клієнтів
Дотримання стандартів НАССР	Стан кухонного обладнання, процеси зберігання та обробки продуктів	Гарантія безпеки харчових продуктів
Якість страв	Смак, презентація, відповідність рецептурі	Забезпечення високого рівня задоволення споживачів
Оцінка продуктивності	Час приготування та подачі, оптимізація робочих процесів	Підвищення операційної ефективності
Дотримання чистоти	Стан залу, кухні, санітарних зон	Забезпечення безпечного середовища для клієнтів і персоналу

Джерело: систематизовано автором

Процес перевірки охоплює всі етапи функціонування ресторанного господарства. Наприклад, інспектор відвідує заклад як клієнт, проходячи весь цикл від замовлення до розрахунку. У ході перевірки оцінюється кожна деталь: швидкість обслуговування, якість сервісу, відповідність страв меню та взаємодія персоналу з гостями. Особливістю QPR є можливість отримання зворотного зв'язку від реальних клієнтів, який використовується для коригування стандартів. Результати перевірок оформлюються у вигляді звіту, який включає оцінку сильних сторін і областей, що потребують покращення.

Значення QPR для підприємства. QPR є ефективним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, забезпечуючи основи для довгострокового планування та розвитку. Завдяки регулярним перевіркам ресторан може адаптувати свою діяльність до змін ринку, підвищувати стандарти якості та підтримувати високу лояльність клієнтів.

Для ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ впровадження QPR є важливим кроком у підтримці репутації як надійного і професійного закладу.

2.3. Інтегральна оцінка рівня якості продукції та послуг підприємства

Інтегральна оцінка якості продукції та послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ є важливим елементом аналізу ефективності його діяльності. Цей процес включає використання як кількісних, так і якісних методів оцінки, що дозволяє отримати повну картину відповідності стандартам якості та рівня задоволеності споживачів. Оскільки ресторанне господарство є структурною частиною Банкотно-монетного двору, його основною метою є не прибутковість, а забезпечення високих стандартів обслуговування персоналу та гостей установи. Це зумовлює специфіку оцінки, яка інтегрує не лише ринкові критерії, але й функціональні показники.

Для проведення комплексного аналізу рівня якості продукції та послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України було використано анкетування серед споживачів, за допомогою ретельно розробленої анкети, що представлена у додатку В. Анкета дозволяє зібрати думки гостей щодо основних аспектів обслуговування, якості страв, атмосфери, співвідношення ціни та якості, а також врахування побажань і спеціальних запитів. Інструмент оцінки базується на 5-бальній шкалі, що охоплює всі ключові елементи взаємодії з клієнтами, включаючи організацію обслуговування, якість продукції та загальну атмосферу закладу. Для забезпечення репрезентативності було обрано 50 респондентів. Дані збиралися як у паперовій формі, так і через онлайн-форму, що забезпечило зручність для гостей. Результати були систематизовані та класифіковані за критеріями. В таблиці 2.11 наведено інтегральний аналіз відповідей респондентів на основі ключових питань анкети.

Таблиця 2.11

**Результати анкетування споживачів ресторанного господарства
Банкотно-монетного двору НБУ**

Критерій	Кількість оцінок					Середній бал
	Жахливо (1)	Погано (2)	Задовільно (3)	Добре (4)	Відмінно (5)	
1. Організація та обслуговування	–					4,1
Професіоналізм і ввічливість персоналу	1	2	5	20	22	4,2
Швидкість обслуговування	2	3	8	19	18	4,0
Оформлення замовлення (зручність і точність)	1	2	5	22	20	4,2
Реакція персоналу на запити чи скарги	0	2	11	15	22	4,0
2. Якість страв і напоїв	–					4,4
Смакові характеристики	0	1	3	22	24	4,4
Оформлення страв	0	0	4	19	27	4,5
Різноманітність меню	2	3	8	19	18	4,0
Свіжість продуктів	0	0	3	22	25	4,4
3. Чистота та атмосфера	–					4,2
Чистота приміщень (столи, підлога тощо)	0	2	4	20	24	4,3
Атмосфера залу (затишок, освітлення)	0	0	4	19	27	4,5
Стан меблів та обладнання	2	3	8	19	18	4,0
Час відповіді на запити на технічне обслуговування	0	2	1	25	22	4,0

Продовження таблиці 2.11

Критерій	Кількість оцінок					Середній бал
	Жахливо (1)	Погано (2)	Задовільно (3)	Добре (4)	Відмінно (5)	
4. Інформованість	–					4,0
Наскільки чітко та зрозуміло надана інформація про меню?	0	2	11	15	22	4,0
5. Ціноутворення	–					3,9
Чи відповідає якість страв та обслуговування їх вартості?	2	3	8	19	18	4,0
Наскільки Ви задоволені співвідношенням ціни та якості?	3	4	12	15	16	3,8
6. Особливі аспекти	–					4,2
Чи були враховані Ваші побажання чи спеціальні дієтичні потреби?	2	3	8	19	18	4,0
Чи комфортно Ви почувалися в закладі?	0	0	8	19	27	4,5

Інтегральна оцінка якості послуг ресторанного господарства за результатами анкетування склала 4,2 бала, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів. Найвищі оцінки були отримані за якість страв і напоїв (4,4 бала), та свіжість продуктів (4,4 бала), що підтверджує увагу до якості харчових інгредієнтів. Однак категорія «Співвідношення ціни та якості» отримала 3,8 бала, що вказує на необхідність перегляду цінової політики чи розширення асортименту.

Респонденти у своїх коментарях позитивно відзначили професіоналізм персоналу та увагу до деталей. Зокрема, було виділено швидкість реагування на запити, що демонструє високу операційну ефективність. Водночас деякі респонденти зауважили про необхідність покращення атмосфери залу,

зокрема, шляхом оновлення інтер'єру або використання сучасного освітлення. На рис. 2.2 детальніше відображено середню оцінку споживачами якості послуг за категоріями.

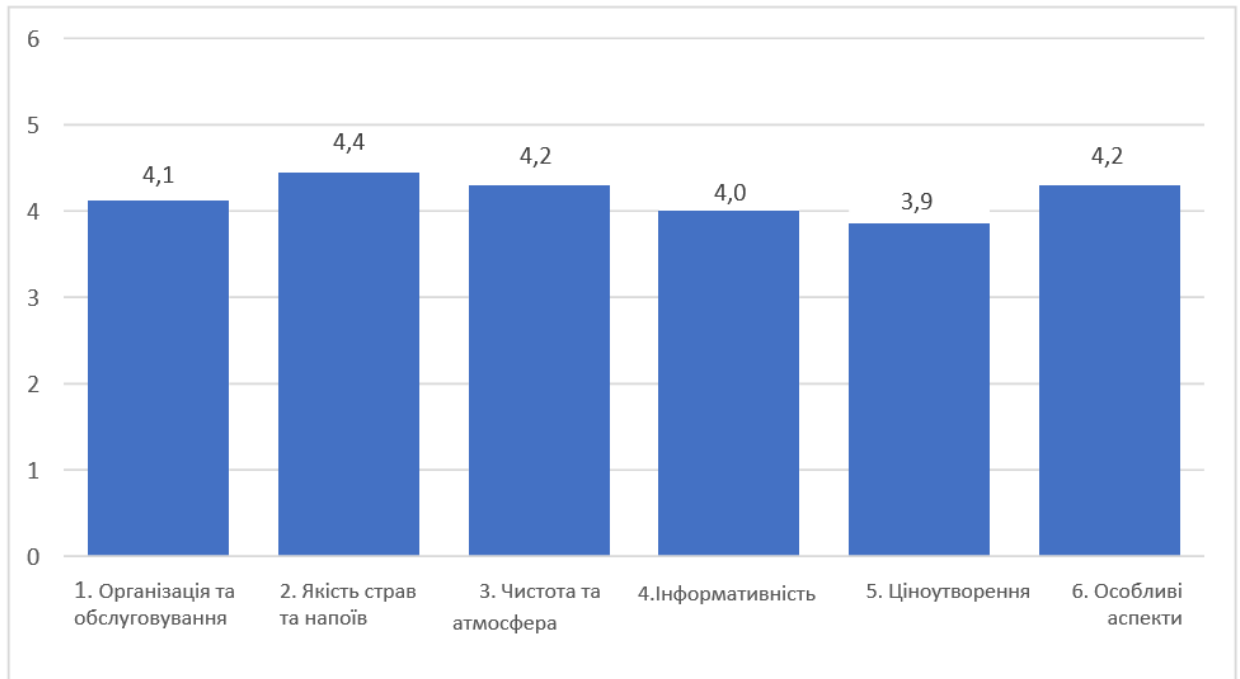


Рис. 2.2 Середня оцінка споживачами якості послуг за категоріями

Відгуки гостей, залишені у полі для вільної відповіді, були класифіковані на позитивні та негативні, як бачимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Опрацьовані та класифіковані коментарі респондентів

з поля вільної відповіді анкети

Категорія послуг	Коментарі	
	Позитивні	Негативні
1. Організація та обслуговування	<p>«Дуже ввічливий персонал, який чудово реагує на всі прохання»;</p> <p>«Чітко організована система, відсутність очікувань»;</p> <p>«Оперативне вирішення непередбачуваних ситуацій, таких як зміна кількості гостей або замовлення особливих страв»;</p> <p>«Швидке вирішення конфліктних ситуацій»;</p> <p>«Хороші працівники, ввічливі».</p> <p>«Офіціанти завжди ввічливі й готові допомогти»;</p>	<p>«Часто доводиться нагадувати про замовлення напоїв під час пікових годин»;</p> <p>«Деякі офіціанти виглядають не зовсім професійно через відсутність уніфікованої форми»;</p> <p>«Під час великого напливу клієнтів виникає хаотичність у роботі залу»;</p> <p>«Були випадки, коли персонал забував частину замовлення»;</p> <p>«Не вистачає швидкого реагування на індивідуальні запити»</p>

Продовження таблиці 2.12

Категорія послуг	Коментарі	
	Позитивні	Негативні
2. Якість страв і напоїв	<p>«Страви дуже смачні та завжди свіжі»;</p> <p>«Десерти заслуговують окремої похвали – видно, що працюють професіонали»;</p> <p>«Напої подають у ідеальній температурі»;</p> <p>«Використовують якісні інгредієнти»;</p>	<p>«Меню не враховує потреби вегетаріанців та людей з алергією на певні продукти»;</p> <p>«Деякі страви подаються недостатньо гарячими»</p> <p>«Відсутність сезонних страв або страв дня»;</p> <p>«Деякі страви з меню не завжди доступні, особливо під час великого завантаження»;</p> <p>«Хотілося б більше сезонних пропозицій у меню»;</p> <p>«Іноді трапляється, що страва недостатньо гаряча, особливо коли ресторан переповнений».</p>
3. Чистота та атмосфера	<p>«У залі завжди чисто, навіть якщо зайти в обідній час»;</p> <p>«Затишний інтер'єр створює приємну атмосферу»;</p> <p>«Чисті вбиральні»;</p> <p>«Завжди чисті столи, навіть під час високого завантаження залу»;</p> <p>«Інтер'єр ресторану створює приємну, затишну атмосферу, яка сприяє продуктивному спілкуванню»;</p> <p>«Санітарні зони утримуються в ідеальному стані».</p>	<p>«Часом можна побачити, як після клієнтів залишаються серветки на столах, і їх прибирають не одразу»;</p> <p>«Шум із кухні іноді заважає, особливо в зоні біля дверей»;</p> <p>«Було б добре додати трохи м'якше освітлення у вечірній час – це створить ще більш комфортну атмосферу»;</p> <p>«У пікові години на столах може залишатись трохи сміття, яке не встигають прибрати»;</p> <p>«Шумоізоляція залу не достатньо хороша»;</p> <p>«Недостатнє освітлення в окремих частинах залу може заважати клієнтам читати або працювати»</p>
4. Інформованість	<p>«Співробітники добре обізнані про склад страв та можуть надати рекомендації щодо вибору»;</p> <p>«Чітко продумані інструкції щодо послуг на території»;</p>	<p>«Відсутність чіткої інструкції щодо замовлення страв для корпоративних заходів»;</p> <p>«Незрозумілі інструкції для спеціальних замовлень»;</p> <p>«Меню доступне лише українською мовою, що створює труднощі для іноземних гостей».</p>

Продовження таблиці 2.12

Категорія послуг	Коментарі	
	Позитивні	Негативні
5. Ціноутворення	«Ціни відповідають рівню сервісу»; «Якість страв повністю відповідає ціні»; «Задоволен ціною та якістю і смаком страв»; «Якісні страви та ціна не завищена».	«Відсутні пакетні пропозиції для великих груп або постійних замовників»; «Відсутні знижки для корпоративних клієнтів»; «Іноді ціна страв не відповідає смаку»
6. Особливі аспекти	«Є можливість спеціальних пропозицій для проведення ділових зустрічей та офіційних заходів»; «Наявність сезонних меню та пропозицій»	«Не передбачені місця для людей із обмеженими фізичними можливостями»; «Немає можливості та місць для відпочинку на свіжому повітрі»;

Результати опитування демонструють, що головними перевагами ресторану є високий рівень чистоти, ввічливість персоналу та якість страв. З іншого боку, клієнти звертають увагу на відсутність деяких сучасних опцій, наприклад, багатомовного меню чи більш різноманітних сезонних пропозицій. Розв'язання цих питань може суттєво покращити враження гостей і підвищити загальний рівень їх задоволеності. Така деталізація забезпечує широкий простір для подальшої оптимізації процесів та підвищення якості послуг у ресторанному господарстві Банкотно-монетного двору НБУ.

Інтерв'ювання персоналу ресторанного господарства використано як інструмент виявлення недоліків сервісу.

Вивчення досвіду персоналу ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України є важливим інструментом для визначення операційних недоліків та розробки заходів щодо покращення сервісу. Проведене інтерв'ювання спрямоване на аналіз стандартів роботи, розуміння ключових викликів, з якими стикається персонал, та ідентифікацію потенційних точок для оптимізації процесів.

Опитування охопило 10 співробітників із різних відділів ресторану, що дозволило отримати широку картину функціонування підприємства.

Співробітникам було запропоновано оцінити якість послуг у своєму відділі за шкалою від 1 (жахливо) до 5 (відмінно) та надати відповіді на питання, пов'язані з основними викликами, стандартами роботи, ідеями для покращення сервісу. У результаті вдалося зібрати вичерпні дані про різні аспекти роботи ресторану.

У табл. 2.13 подано докладні результати опитування, що дають уявлення про різні точки зору та досвід персоналу готелю.

Таблиця 2.13

**Результати опитування персоналу ресторанного господарства
Банкотно-монетного двору НБУ, м. Київ**

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Кухня	Шеф-кухар Тетяна	Які основні виклики у забезпеченні якості страв?	Основні виклики включають затримки з постачанням інгредієнтів та збереження стандартів при великій кількості замовлень. Ми запровадили контрольні списки для перевірки кожної страви перед подачею.
		Як ви вирішуєте питання різноманітності меню?	Меню регулярно оновлюється, враховуючи побажання клієнтів та сезонні продукти. У цьому процесі важливу роль відіграє аналіз відгуків гостей.
		Які стратегії використовуються для підтримки якості страв?	Ми суворо дотримуємося затверджених рецептів, перевіряємо якість інгредієнтів під час приймання та регулярно проводимо тренінги для персоналу.
		Як забезпечується дотримання стандартів HACCP?	Ми маємо чіткі інструкції щодо зберігання продуктів, температурних режимів та санітарних вимог, які перевіряються менеджером із якості.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Кухня	Шеф-кухар Тетяна	Які додаткові заходи можна впровадити для підвищення якості страв?	Розширити асортимент локальних продуктів і впровадити нові методи презентації страв.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	4,8 бала
Обслуговування	Офіціант Олег	Які скарги найчастіше надходять від гостей?	Частіше за все гості скаржаться на час очікування страв у пікові години. Ми зосереджуємось на комунікації з клієнтами, інформуючи їх про очікуваний час.
		Як ви обробляєте скарги гостей щодо обслуговування?	Уважно вислуховую гостей, приношу вибачення і намагаюся вирішити проблему максимально швидко. У разі потреби залучаю менеджера.
		Як забезпечується конфіденційність гостей під час обслуговування?	Ми дотримуємося правил етикету: мінімальна взаємодія, яка не виходить за межі професійної необхідності.
		Чи існують труднощі у взаємодії з кухнею?	У години пік інколи виникають затримки у приготуванні замовлень, але ми працюємо над оптимізацією процесу.
		Що можна покращити у вашій роботі?	Запровадити додаткові навчальні програми для офіціантів, зокрема з ефективної комунікації з гостями.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	4,7 бала

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Закупівлі та логістика	Відповідальний за закупівлі Іван	Як ви контролюєте якість продуктів?	Для кожного постачальника створена база даних із оцінками якості, яка оновлюється після кожного постачання.
		Як відбувається вибір нових постачальників?	Проводимо тендери, оцінюємо пропозиції за критеріями ціни, якості та надійності.
		Які основні проблеми виникають у вашій роботі?	Нестабільність деяких постачальників та труднощі з узгодженням постачання з іншими відділами.
		Чи є якісь труднощі в управлінні запасами?	Іноді виникають проблеми з термінами зберігання продуктів, але впровадження смарт-сенсорів допомогло покращити контроль умов зберігання.
		Як ви оцінюєте вплив сезонності на вашу роботу?	Сезонність впливає на доступність певних інгредієнтів і вимагає адаптації меню.
		Як ви оптимізуєте витрати на закупівлю інгредієнтів?	Ми проводимо порівняльний аналіз цін, домовляємося про знижки за обсяг і регулярно переглядаємо контракти з постачальниками.
		Як ви співпрацюєте з іншими відділами щодо забезпечення потреб у продуктах?	Ми отримуємо запити від кухні та господарського відділу через систему управління складом та узгоджуємо замовлення з менеджером ресторану.
		Як ви перевіряєте умови транспортування та зберігання продуктів?	Ми вимагаємо документацію щодо температурного режиму та санітарних умов, а також перевіряємо продукти при отриманні.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Закупівлі та логістика	Відповідальний за закупівлі Іван	Які заходи вживаються у разі отримання продуктів неналежної якості?	Ми негайно повертаємо партію постачальнику та вимагаємо компенсацію відповідно до умов контракту.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	5 балів
Контроль якості	Менеджер із якості Олена	Як ви проводите внутрішні аудити якості?	Ми використовуємо чек-листи для перевірки відповідності стандартам HACCP і ISO, а також проводимо регулярні перевірки процесів обслуговування та підготовки страв.
		Які основні невідповідності ви виявляєте під час аудитів?	Найчастіше це недотримання температурного режиму зберігання продуктів або помилки у веденні документації щодо обліку інгредієнтів.
		Як ви залучаєте персонал до підтримки стандартів якості?	Ми регулярно організуємо тренінги, семінари та пояснюємо важливість дотримання стандартів для успіху підприємства.
		Як здійснюється контроль якості страв перед подачею гостям?	Ми проводимо візуальний огляд та дегустацію страв за участю шеф-кухаря.
		Як ви працюєте із зауваженнями гостей щодо якості?	Всі зауваження реєструються, аналізуються, і за необхідності вносяться зміни до процедур або організуються повторні навчання персоналу.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Контроль якості	Менеджер із якості Олена	Які нові ініціативи плануються для підвищення рівня якості?	Запровадження системи QR-кодів для відстеження походження інгредієнтів та інтеграція інструментів моніторингу температурного режиму в реальному часі.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	5 балів
Менеджмент ресторану	Менеджер ресторану Андрій	Як ви координуєте роботу між різними відділами?	Щодня проводимо короткі зустрічі для обговорення актуальних завдань, а також використовуємо програмне забезпечення для комунікації.
		Які виклики найчастіше виникають у вашій роботі?	Висока завантаженість у пікові години та нестача персоналу у критичних ситуаціях.
		Як ви плануєте роботу ресторану в пікові години?	Ми залучаємо додатковий персонал, організуємо зміни з розподілом обов'язків та створюємо резервний запас продуктів.
		Як ви взаємодієте з клієнтами під час урочистих подій чи офіційних заходів?	Ми забезпечуємо особисту присутність для вирішення питань у реальному часі, перевіряємо дотримання графіку та надаємо персоналізовані рішення.
		Які заходи вживаються для підвищення мотивації персоналу?	Ми впроваджуємо програми преміювання за досягнення КРІ, організуємо командні заходи та забезпечуємо можливості для професійного розвитку.
		Як ви реагуєте на відгуки гостей?	Ми аналізуємо всі відгуки, реагуємо на скарги негайно та впроваджуємо необхідні зміни у разі повторення однакових зауважень.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Менеджмент ресторану	Менеджер ресторану Андрій	Які системи управління допомагають у вашій роботі?	Ми використовуємо CRM-систему для управління та обліком запитів, а також програму для внутрішньої комунікації між відділами.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	4,8 балів
Господарський відділ	Прибиральниця залу Світлана	Як ви організуєте процес прибирання залу ресторану протягом дня?	Ми плануємо прибирання так, щоб воно не заважало гостям: основні дії виконуються до відкриття ресторану, а поточне прибирання – у міжсезонні періоди.
		Як вирішуються проблеми з нестачею персоналу?	Ми проводимо перерозподіл обов'язків між наявним персоналом та, за можливості, залучаємо тимчасових працівників.
		Які нові інструменти використовуються для підвищення ефективності роботи?	Ми почали використовувати портативні пілососи та спеціальні електронні планшети для швидкого внесення даних щодо прибирання.
		Які проблеми найчастіше виникають у вашій роботі?	Найчастіше це потреба виконати швидке прибирання в умовах обмеженого часу.
		Які засоби для прибирання ви використовуєте?	Ми використовуємо екологічно чисті та безпечні миючі засоби, сертифіковані для використання в закладах харчування.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Господарський відділ	Прибиральниця залу Світлана	Як ви реагуєте на непередбачувані ситуації, наприклад, розлитий напій чи їжу на підлозі?	Ми негайно прибираємо такі інциденти, щоб уникнути незручностей для гостей, використовуючи спеціальні серветки або пілосос для швидкого реагування.
		Як ви співпрацюєте з іншими відділами ресторану?	Ми підтримуємо зв'язок із офіціантами та кухнею через месенджери, щоб координувати прибирання після великих заходів або під час високого завантаження.
		Які найбільші труднощі у вашій роботі?	Основні труднощі – це підтримання чистоти в годину пік та забезпечення швидкої реакції на позапланові ситуації без переривання обслуговування гостей.
		Чи отримуєте ви зворотній зв'язок від гостей щодо чистоти залу?	Гості часто позитивно оцінюють чистоту залу, але іноді вказують на незначні затримки у прибиранні столів під час пікових годин.
		Як ви стежите за якістю виконання своїх обов'язків?	Ми працюємо за встановленими стандартами, а також отримуємо регулярний зворотній зв'язок від менеджера ресторану, який оцінює чистоту та порядок у залі.
		Які протоколи ви виконуєте для прибирання залу після завершення робочого дня?	Ми проводимо повне очищення всіх поверхонь, санітарну обробку столів і стільців, пілососимо підлогу, а також розкладаємо предмети інтер'єру у визначеному порядку.
		Як ви забезпечуєте готовність залу до початку роботи ресторану?	Ми починаємо прибирання за кілька годин до відкриття, перевіряємо всі столи, стільці, підлогу, а також підготовку зон для спеціальних заходів.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Господарський відділ	Прибиральниця залу Світлана	Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	5 балів
Технічна підтримка	Головний інженер Олексій	Які типові завдання ви виконуєте щодня для забезпечення безперебійної роботи ресторану?	Основні завдання включають перевірку технічного обладнання, моніторинг роботи вентиляційної системи, електромережі та водопостачання.
		Як ви реагуєте на термінові запити щодо ремонту обладнання?	Ми маємо чіткий протокол швидкого реагування, який включає аналіз проблеми, тимчасове усунення несправності та подальший капітальний ремонт.
		Які найбільш поширені технічні несправності виникають у роботі ресторану?	Найчастіше це проблеми з системою кондиціонування, перебої у водопостачанні або несправність кухонного обладнання, особливо під час пікових завантажень.
		Як ви координуєте свою роботу з іншими відділами ресторану?	Ми працюємо через внутрішню комунікаційну систему, отримуючи запити від менеджера ресторану або кухарів, і координуємо свою роботу відповідно до пріоритетів.
		Які заходи проводяться для профілактичного обслуговування обладнання?	Ми проводимо щотижневі перевірки всіх ключових систем, замінюємо зношені частини та забезпечуємо регулярну діагностику електро- та водомереж.
		Як ви стежите за енергозбереженням та оптимізацією ресурсів?	Ми використовуємо сучасні енергозберігаючі технології, такі як LED-освітлення, сенсори руху, а також оптимізацію роботи вентиляційних систем у позаробочі години.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Технічна підтримка	Головний інженер Олексій	Які виклики виникають при обслуговуванні специфічного обладнання ресторану?	Основним викликом є обмеженість доступу до запчастин для спеціалізованого обладнання, а також необхідність регулярної адаптації систем під сучасні вимоги.
		Як ви вирішуєте проблеми, пов'язані з безпекою на робочому місці?	Ми забезпечуємо персонал засобами індивідуального захисту, проводимо регулярні інструктажі з техніки безпеки та тестуємо аварійні протоколи раз на місяць.
		Як ви проводите навчання технічного персоналу?	Нові співробітники проходять базове навчання з технічного обслуговування обладнання, а досвідчені – регулярні тренінги з оновлених стандартів та роботи з сучасними системами.
		Яке обладнання вимагає найбільшого контролю?	Найчастіше це холодильні установки, витяжні системи та плити, оскільки вони працюють у високотемпературних умовах і під значним навантаженням.
		Як ви мінімізуєте час простою обладнання під час його ремонту?	Ми маємо резервне обладнання для ключових процесів, що дозволяє підтримувати роботу ресторану навіть під час проведення технічного обслуговування.
		Які інновації ви б запропонували для покращення роботи технічної підтримки?	Інтеграція смарт-сенсорів для моніторингу обладнання в режимі реального часу могла б значно зменшити кількість аварійних ситуацій та забезпечити автоматизований контроль.

Продовження таблиці 2.13

Відділ ресторану	Посада	Запитання	Відповідь
Технічна підтримка	Головний інженер Олексій	Як ви реагуєте на аварійні ситуації, такі як відключення електроенергії чи прорив водопроводу?	У таких ситуаціях ми негайно запускаємо резервні джерела живлення, перекриваємо воду та проводимо необхідні ремонти для мінімізації впливу на роботу ресторану.
		Як часто проводиться оновлення обладнання ресторану?	Оновлення відбувається раз на три роки або за необхідності, якщо певне обладнання більше не відповідає сучасним стандартам ефективності та безпеки.
		Як ви документуєте виконані роботи?	Всі роботи заносяться в електронний журнал технічного обслуговування, який доступний менеджеру ресторану та керівництву для перегляду.
		Які програми ви використовуєте для моніторингу стану обладнання?	Ми працюємо з програмним забезпеченням для управління технічними запитамі, яке дозволяє відслідковувати стан обладнання, графіки обслуговування та витрати на ремонти.
		Які рекомендації ви могли б надати для покращення технічного обслуговування ресторану?	Збільшити інвестиції у сучасні технології моніторингу, удосконалити процес навчання персоналу та регулярно проводити оновлення технічних стандартів.
		Оцініть якість послуг Вашого відділу по 5-бальній шкалі.	5 балів

Аналіз результатів опитування персоналу показує, що ресторанний підрозділ Банкотно-монетного двору НБУ має високий рівень

професіоналізму серед персоналу. Працівники добре ознайомлені з ключовими стандартами обслуговування та демонструють готовність вирішувати оперативні питання. Більшість респондентів виявляють розуміння важливості своєї ролі у функціонуванні закладу, що підкреслює загальну ефективність роботи команди. Водночас аналіз дозволив виявити певні труднощі, які впливають на якість обслуговування та загальну продуктивність закладу.

Однією із проблем, із якою стикається персонал, є нестача часу на належне обслуговування клієнтів у пікові години. Особливо це стосується періодів, коли збільшується потік гостей через проведення офіційних заходів або державних делегацій. Працівники часто змушені працювати в умовах високого стресу, що може негативно впливати на їхню продуктивність і взаємодію з гостями. Незважаючи на наявність чітких стандартів обслуговування, перевантаження у такі моменти створює ризики для зниження якості послуг. Ще одним суттєвим викликом є управління постачаннями та забезпечення якості інгредієнтів. Через специфіку діяльності ресторану, яка інтегрована у загальну структуру Банкотно-монетного двору, логістичні процеси часто ускладнюються необхідністю узгодження з іншими відділами. Інколи це призводить до затримок у постачанні продуктів, що може впливати на оперативність приготування страв і відповідність їх якості стандартам закладу.

Відсутність повної автоматизації процесів є ще однією перешкодою для оптимізації роботи. Незважаючи на запровадження окремих цифрових інструментів, таких як моніторинг зберігання продуктів, комунікація між відділами залишається менш ефективною, ніж це можливо. Це особливо відчутно під час координації великих заходів, коли важливо забезпечити оперативний обмін інформацією та безперебійність усіх операційних процесів.

На рис. 2.3 представлені результати оцінки персоналом якості обслуговування у своїх відділах, пропонуючи уявлення про те, як кожен департамент сприймає якість своїх послуг. Середній бал якості послуг по всіх оцінених відділах – 4,9.

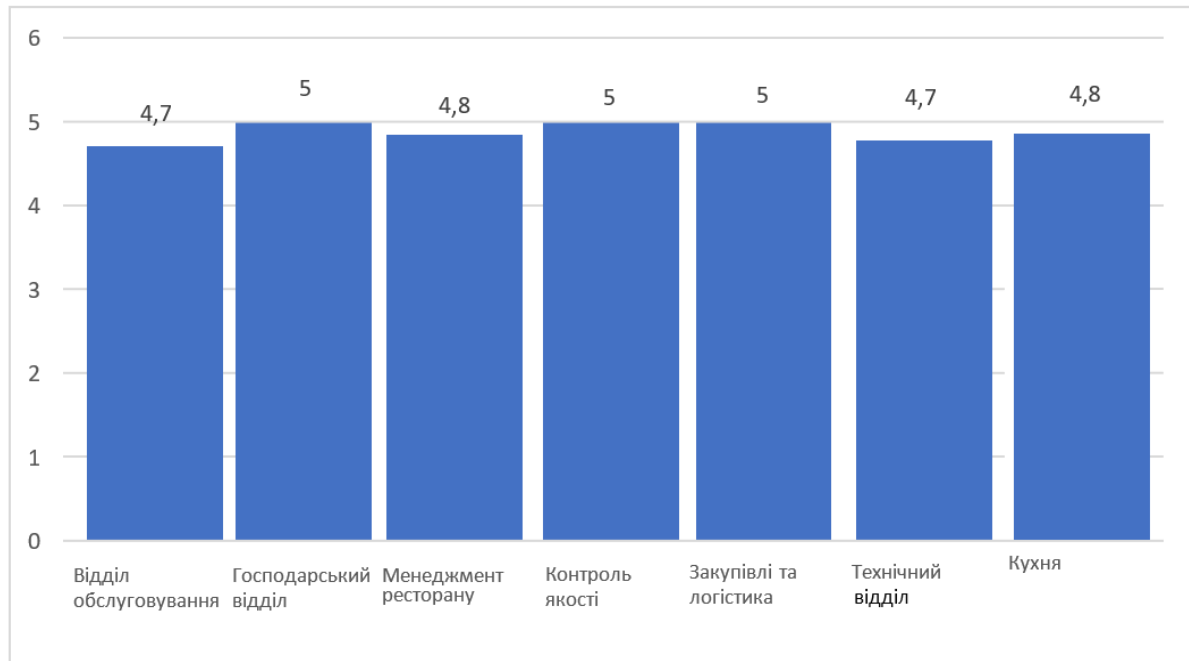


Рис. 2.3 Оцінка якості обслуговування за 5-бальною шкалою за департаментами на думку працівників відповідних департаментів

Як бачимо на рис. 2.3, три відділи (Господарський, Контроль якості, Закупівлі та логістика) оцінили свої послуги на 5 балів, відділ Обслуговування та Кухня на 4,8 балів, Менеджмент ресторану і Технічний відділ на 4,7 балів відповідно.

Метод «таємний гість» використано для врахування експертної думки.

Для оцінки обслуговування та аналізу рівня якості продукції та послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України використовувалася методика «таємний гість». Оцінка охоплювала ключові аспекти, такі як привітність персоналу, якість обслуговування, чистота, зручність меню та співвідношення ціни й якості, що відповідає потребам та очікуванням гостей.

Кожен критерій оцінювався за кількісною шкалою від 1 (жахливо) до 5 (відмінно). Крім того, у коментарях пояснюється причина кожної оцінки.

Таке поєднання кількісного та якісного аналізу збагачує оцінку, пропонуючи цілісне уявлення про якість обслуговування.

Результати таємного візиту систематично представлені в табл. 2.14, що слугуватиме для визначення областей потенційного покращення діяльності закладу.

Таблиця 2.14

**Результати візиту «таємного гостя» до ресторанного господарства
Банкотно-монетного двору НБУ**

Критерій	Оцінка (1-5)	Коментар
Привітання та перше враження	5	Персонал привітно зустрів гостя, запропонував меню та допоміг знайти зручне місце.
Чистота приміщення	4	Ресторан був чистим, але кілька столиків на момент приходу залишалися неприбраними.
Оформлення меню	3	Відсутність друкованого меню ускладнює вибір для гостей.
Якість страв та їх оформлення	4	Замовлені страви були смачними, але презентація не виділялася серед аналогічних закладів. Температура подачі відповідала нормам.
Швидкість обслуговування	3	Час очікування перевищував середній стандарт. Співробітники намагалися компенсувати затримку привітною поведінкою.
Професійність та ввічливість	5	Персонал демонстрував високий рівень професійності, терпляче відповідав на запитання та надавав рекомендації.
Комфорт та атмосфера	4	Зручні меблі, але освітлення в деяких зонах залу було надто яскравим.
Різноманітність меню	4	Меню містить як і стандартні позиції так і дієтичні страви, що збільшує привабливість для гостей із різноманітними уподобаннями.
Співвідношення ціни та якості	4	Ціни відповідають рівню обслуговування, але покращення швидкості сервісу могло б зробити пропозицію більш збалансованою.
Загальний середній бал	4,0	—

В оцінці ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ таємний гість виставив високі оцінки (5 балів) за такі

характеристики як привітність персоналу, високий рівень професійності та чистота приміщення. Натомість слабкими аспектами виявилися обмежений доступ до меню, затримки у подачі страв та певні недоліки в оформленні залу.

Проведемо аналітичне порівняння сприйняття якості послуг персоналом ресторанного господарства та відвідувачами. Цей аналіз важливий для розуміння узгодженості (або її відсутності) між внутрішніми стандартами якості обслуговування та задоволеністю відвідувачів.

Аналізуючи дані що зображено на рис. 2.4, бачимо, що у кожному відділі самооцінка персоналом якості послуг вище, ніж оцінка споживачами. Ця розбіжність вказує на різницю у сприйнятті послуг всередині ресторанного господарства та зовні. Наприклад, відділ обслуговування оцінив себе на 4,7 балів, тоді як споживачі оцінили на 4,1. Ця тенденція до вищої самооцінки персоналу в порівнянні з оцінками гостей зберігається у всіх відділах, з найменшою різницею у Кухні (4,8 проти 4,4 балів) та найбільшою – у відділі Менеджменту ресторану (4,8 проти 4 балів).

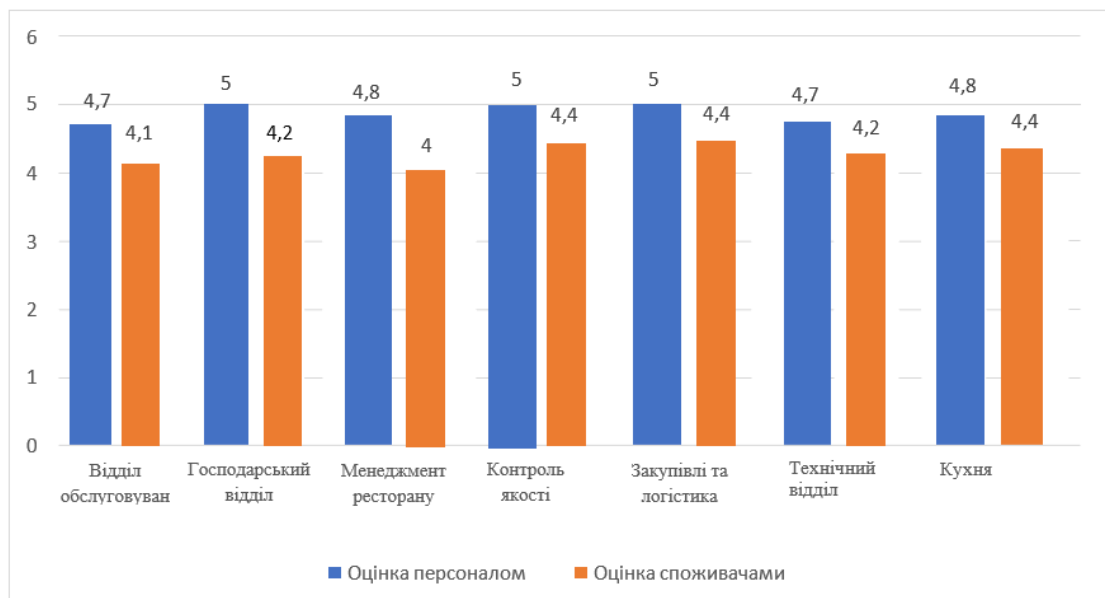


Рис. 2.4 Різниця між оцінкою якості послуг персоналом та споживачами, за 5-бальною шкалою

Отже, діаграма вказує на тенденцію персоналу ресторанного господарства бачити якість своїх послуг більш позитивно, ніж її оцінюють

споживачі. Ця розбіжність наголошує на необхідності покращених стратегій управління якістю, які б узгодили внутрішнє сприйняття з очікуваннями та досвідом відвідувачів. Рекомендується, щоб управління ресторанного підприємства провело докладний аналіз цих відмінностей у сприйнятті, можливо, через наступні опитування чи фокус-групи, щоб зрозуміти основні причини та усунути будь-які проблеми з якістю послуг. Це може призвести до покращення програм навчання, перегляду протоколів обслуговування або змін у стратегіях комунікації всередині підприємства для кращої відповідності та керування очікуваннями відвідувачів.

Після ретельного аналізу результатів попередніх досліджень, було виявлено та систематизовано (табл. 2.15) за відділами недоліки у якості послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ. Таке сегментування надає ясне уявлення про операційні аспекти, які потребують поліпшення.

Таблиця 2.15

Виявлені недоліки у якості ресторанного господарства за відділами

Відділ	Виявлені недоліки
Відділ обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - Нестача офіціантів у пікові години, що знижує швидкість обслуговування. - Часті скарги на недостатню увагу до клієнтів із боку персоналу. - Відсутність інструкцій для роботи з іноземними гостями. - Обмежена кількість друкованих меню. - Низький рівень навичок вирішення конфліктів серед офіціантів.
Господарський відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Часті скарги на несвоєчасне прибирання зали ресторану в пікові години. - Невчасна заміна серветок і столових приладів після використання. - Неналежна якість миючих засобів, що залишає запах на поверхнях.
Господарський відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткої координації між прибиральницями під час великих заходів. - Невідповідність санітарних норм у зонах для персоналу (шафки, душові).

Менеджмент ресторану	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чітких алгоритмів дій для персоналу у випадку скарг клієнтів. - Неналежний рівень комунікації між відділами, що призводить до затримок у роботі. - Низький рівень впровадження сучасних технологій для контролю обслуговування. - Недостатня кількість внутрішніх тренінгів для персоналу. - Обмежені можливості залучення персоналу до прийняття рішень щодо покращення роботи.
Контроль якості	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність регулярних перевірок якості страв перед подачею клієнтам. - Недостатній контроль за дотриманням стандартів зберігання продуктів. - Відсутність системи оцінювання роботи персоналу за критеріями якості обслуговування. - Невчасне реагування на негативні відгуки клієнтів. - Неповний аналіз повернень страв із залу та їх причин.
Закупівлі та логістика	<ul style="list-style-type: none"> - Періодичні затримки з постачанням інгредієнтів, що впливає на асортимент страв. - Відсутність прозорої системи оцінювання якості постачальників. - Складності з обліком запасів через недостатню автоматизацію процесів. - Невідповідність температурних умов транспортування окремих категорій продуктів. - Затримки в оформленні необхідної документації для постачальників.
Технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність роботи кухонного обладнання, що призводить до затримок у приготуванні страв.
Технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня кількість точок доступу до Wi-Fi в зоні обслуговування. - Обмеженість запасних частин для ремонту обладнання, що затягує терміни відновлення роботи. - Проблеми з вентиляційною системою, що впливають на комфорт працівників кухні.

	- Застарілі електромережі, що викликають перебої у роботі побутових приладі
Кухня	- Недостатній рівень контролю температури приготування страв, що впливає на якість. - Затримки у подачі страв через неправильне планування роботи кухарів. - Обмежений асортимент страв для клієнтів із дієтичними уподобаннями. - Періодичні проблеми з дотриманням санітарних норм під час пікових завантажень. - Низький рівень комунікації між кухнею та залом обслуговування.

Вирішення цих проблем має важливе значення для покращення якості обслуговування, підтримки репутації ресторанного господарства та підвищення задоволеності споживачів.

На рис. 2.5 представлено кругову діаграму, що показує розподіл виявлених недоліків якості послуг по відділах ресторанного господарства.

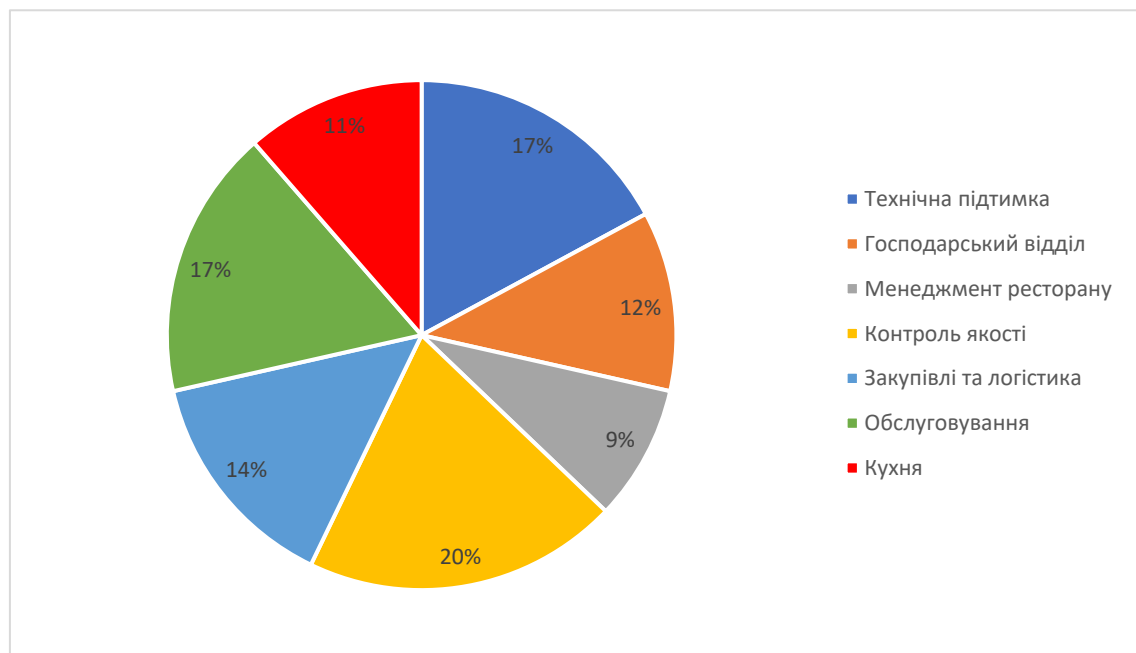


Рис. 2.5 Розподіл виявлених недоліків якості послуг за відділами

Фокусування на відділах із великим відсотком недоліків, таких як Контроль якості (20%), Менеджмент ресторану (17%) та Технічна підтримка (17%) матиме вирішальне значення для підвищення якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА БАНКНОТНО- МОНЕТНОГО ДВОРУ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

3.1 Розроблення стратегії та програм удосконалення системи менеджменту якості

У процесі вдосконалення системи менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ слід використовувати цілісний, послідовний та систематичний підхід. Управління якістю не може бути періодичною діяльністю, що активується лише під час перевірок або інших контрольних заходів. Натомість якість повинна стати невіддільною частиною щоденної операційної діяльності, забезпечуючи стабільність і високу репутацію ресторану як структурного підрозділу Національного банку України. Такий підхід дозволяє не тільки підтримувати існуючі стандарти, але й постійно вдосконалювати їх, підвищуючи задоволеність внутрішніх клієнтів та партнерів.

Ефективний безперервний процес управління якістю (рис. 3.1) передбачає кілька послідовних етапів, які забезпечують цикл безперервного вдосконалення.

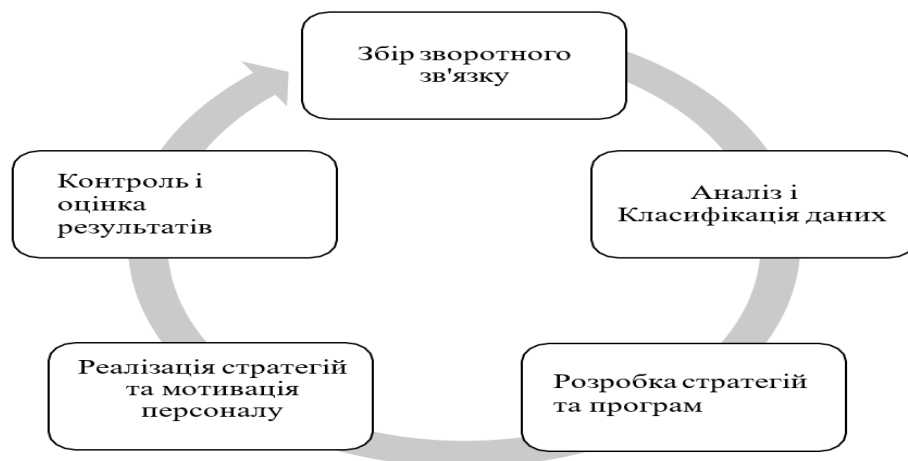


Рис. 3.1 Безперервний процес менеджменту якості

Перший етап: збір зворотного зв'язку. На цьому етапі збирається широкий спектр інформації з різних джерел, таких як анкетування працівників та внутрішніх клієнтів, аналіз результатів інтерв'ювання, форми зворотного зв'язку, а також дані моніторингу ефективності роботи відділів. Оскільки ресторанне господарство Банкотно-монетного двору орієнтоване на виконання специфічних функцій, особливу увагу слід приділяти аналізу процесів обслуговування офіційних делегацій, забезпечення безперебійної роботи під час заходів Національного банку та відповідності стандартам внутрішньої якості.

Другий етап: аналіз і класифікація даних. Зібрана інформація обробляється з метою виявлення ключових проблем і можливостей для вдосконалення. Наприклад, категоризація недоліків, виявлених у процесі інтерв'ювання, може включати питання ефективності роботи кухонного обладнання, затримки в обслуговуванні, потребу у додаткових тренінгах для персоналу тощо. Цей етап також передбачає оцінку потенційного впливу недоліків на загальну якість обслуговування та функціонування підрозділу.

Третій етап: розробка стратегій і програм. На основі проведеного аналізу формуються практичні ініціативи, спрямовані на усунення виявлених проблем. Наприклад, для підвищення якості обслуговування може бути розроблена програма оптимізації внутрішніх процесів із впровадженням автоматизованих систем для замовлення страв, управління інвентарем або комунікації між відділами. Особливу увагу слід приділити інтеграції екологічних підходів, які відповідають сучасним стандартам, таких як зменшення харчових відходів та оптимізація використання ресурсів.

Четвертий етап: реалізація стратегій і мотивація персоналу. Впровадження розроблених заходів повинно супроводжуватись створенням умов для залучення працівників. Наприклад, запровадження регулярних тренінгів із сервісного обслуговування, створення платформи для обміну ідеями між працівниками різних відділів або системи нематеріального

заохочення для персоналу, який показав найкращі результати в рамках реалізації стратегії.

П'ятий етап: контроль і оцінка результатів. Після впровадження заходів необхідно забезпечити регулярний моніторинг їх ефективності. Доцільно використовувати ключові показники ефективності (КПІ), такі як середній час обслуговування клієнта, витрати на одиницю продукції, рівень задоволеності працівників та клієнтів тощо.

Така циклічна система вдосконалення дозволяє оперативно реагувати на виклики та адаптуватись до нових умов, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування. Особливу увагу слід приділяти попередженню кризових ситуацій. Наприклад, своєчасне реагування на недоліки у роботі технічної підтримки чи обслуговування офіційних заходів може запобігти суттєвим збиткам репутації підрозділу.

Підсумовуючи, впровадження безперервного циклу управління якістю в ресторанному господарстві Банкотно-монетного двору НБУ сприятиме не лише покращенню послуг, але й підвищенню ефективності його функціонування як важливої частини структури Національного банку України.

Удосконалення системи менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ є важливим завданням, яке вимагає інтеграції системного підходу, адаптованого до специфіки його функціональної ролі. Як частина Національного банку України, ресторанне господарство не є комерційним об'єктом, а виконує підтримуючу функцію в загальній структурі, що вимагає стабільності, відповідності міжнародним стандартам і орієнтації на ефективність. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати стратегії, які базуються на ретельному аналізі поточного стану системи якості та виявлених недоліків.

Для розробки програми удосконалення якості послуг ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ, спершу проаналізуємо недоліки, виявлені у другому розділі кваліфікаційної роботи.

Частина недоліків або потенційних нововведень відкинута, тому що вони виявилися нерелевантними з різних причин. Основна причина - їх впровадження значно перевищує очікуваний економічний ефект, тобто, вкладені гроші буде складно повернути в найближчому майбутньому.

До недоліків, які були класифіковані як несуттєві для усунення на основі їх обмеженого впливу або непрактичності, відносяться:

- обмеженість асортименту страв для іноземних делегацій. Потреба у спеціалізованому меню зустрічається нечасто, а створення окремої лінії страв є економічно недоцільним;
- недостатня кількість зон для індивідуального обслуговування гостей. Розширення таких зон вимагає суттєвих інвестицій у зміну інтер'єру, що наразі є фінансово складним;
- обмежені можливості для проведення заходів. Перепланування приміщень з метою збільшення місткості потребує значних ресурсів і може вплинути на функціональну роль ресторану;
- відсутність дитячого меню. Через специфіку аудиторії (ділові гості та співробітники НБУ), попит на цю послугу є мінімальним;
- обмежений вибір безалкогольних напоїв. Незважаючи на те, що ділова аудиторія часто споживає чай і каву, розширення асортименту інших напоїв, таких як смузі чи авторські лимонади, потребує додаткових витрат і змін у процесах закупівлі;
- недостатнє оснащення для підтримки спеціальних дієт. Відсутність відповідного обладнання та інгредієнтів для приготування веганських або безглютенових страв ускладнює обслуговування клієнтів зі специфічними запитами;
- незручність для осіб із обмеженими можливостями. Відсутність адаптованих зон або спеціальних пристосувань для гостей із фізичними обмеженнями потребує окремих витрат на модернізацію.

Також всі недоліки згідно з вищезазначеним алгоритмом було поділено на два типи:

- матеріально-технічні. Це проблеми, пов'язані з фізичною інфраструктурою, які можуть бути вирішені через оновлення обладнання, ремонт або закупівлі. Наприклад, модернізація холодильного обладнання для зберігання інгредієнтів або оновлення меблів у залі ресторану.
- операційно-сервісні. Ці недоліки стосуються організації процесів, стандартів обслуговування та навчання персоналу. Наприклад, оптимізація процесу обслуговування в години пік або впровадження автоматизованих систем управління замовленнями.

Для забезпечення структурованого підходу до вдосконалення системи управління якістю було сформовано програму вдосконалення, яка представлена в таблиці 3.1.

У процесі вдосконалення використовується алгоритм, що складається з кількох етапів. Перший етап включає виявлення недоліків та їх класифікацію. Ця стадія базується на результатах опитувань, інтерв'ю з персоналом, а також оцінки даних про діяльність закладу. Виявлені недоліки групуються за типами: матеріально-технічні та операційно-сервісні. Такий підхід дозволяє чітко визначити проблемні зони та сформувавши план заходів. Матеріально-технічні недоліки охоплюють такі питання, як застаріле обладнання, проблеми з вентиляцією, а також недостатній рівень інфраструктури для зберігання продуктів. Операційно-сервісні недоліки стосуються, зокрема, відсутності стандартизації операційних процедур, недостатнього рівня підготовки персоналу та проблем із комунікацією між відділами.

Наступним етапом є розроблення детального плану дій. Він охоплює оцінку кожного виявленого недоліку з точки зору його впливу на загальну якість послуг, ресурси, необхідні для усунення, та очікуваний результат. Пріоритети визначаються відповідно до цих параметрів, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів і ефективність впровадження. У цьому контексті особливу увагу приділяють ініціативам, які мають значний вплив на якість обслуговування без потреби у великих фінансових інвестиціях.

Реалізація заходів передбачає впровадження як технічних рішень, так і організаційних змін.

Таблиця 3.1

**Програма вдосконалення системи менеджменту якості
ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ**

Тип недоліку	Проблеми	Пропоновані заходи	Очікувані результати	Терміни виконання	Відповідальні особи
Матеріально-технічні	Застаріле обладнання для зберігання продуктів	Закупівля нових холодильників, сенсорів моніторингу температури	Зменшення втрат продуктів, покращення якості інгредієнтів	3 місяці	Відділ закупівель та технічної підтримки
Матеріально-технічні	Неналежний стан вентиляційних систем	Модернізація вентиляційного обладнання	Забезпечення комфортних умов роботи персоналу та зберігання продуктів	6 місяців	Технічна підтримка
Операційно-сервісні	Нестача чітких стандартних операційних процедур	Розроблення SOP для кожного етапу обслуговування	Уніфікація обслуговування, зменшення ризику помилок	2 місяці	Менеджмент ресторану
	Недостатній рівень підготовки персоналу	Організація тренінгів для підвищення кваліфікації	Підвищення рівня обслуговування, покращення комунікації між відділами	4 місяці	HR-відділ
	Відсутність ефективної системи управління замовленнями	Впровадження CRM-системи для моніторингу та оптимізації процесу замовлень	Оптимізація роботи персоналу, покращення якості взаємодії з клієнтами	5 місяців	Менеджмент ресторану

Контроль та оцінка впроваджених заходів є завершальним, але не менш важливим етапом. Для цього використовуються ключові показники ефективності, такі як швидкість обслуговування, рівень задоволеності

клієнтів та економічна ефективність витрат. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно вносити корективи в стратегії, забезпечуючи гнучкість та адаптивність системи управління якістю.

Реалізація представленої програми вдосконалення дозволить не лише усунути поточні недоліки, але й закріпити високі стандарти обслуговування, відповідаючи довгостроковим цілям Національного банку України. Стратегічний підхід до управління якістю сприятиме ефективній роботі ресторанного господарства як важливого елемента загальної інфраструктури, що підтримує діяльність Банку.

Стратегія з удосконалення системи менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ, представлена у табл. 3.2, є комплексною ініціативою, спрямованою на підвищення загальної якості обслуговування та задоволеності відвідувачів. Ця програма визначає конкретні заходи, терміни реалізації, відповідальних осіб, передбачувані витрати, вплив на якість обслуговування та очікувані економічні ефекти. Такий стратегічний підхід не лише усуває безпосередні операційні проблеми, а й відповідає довгостроковим цілям підтримки високих стандартів операційної ефективності та споживацького досвіду.

Таблиця 3.2

**Стратегія з удосконалення системи менеджменту якості
ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ, м. Київ на 2025 рік**

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Матеріально-технічні	Технічна підтримка	Нестабільна робота вентиляційної системи в кухонних приміщеннях	Модернізація вентиляції, закупівля нових фільтрів	Головний інженер	3 місяці	150 000 грн. Вартість враховує заміну обладнання (130 000 грн) і роботу технічного персоналу (20 000 грн).	Поліпшення умов праці персоналу та якості зберігання продуктів, що забезпечить стабільність якості страв.	4 - зростання продуктивності та зниження витрат через простої
		Перебої з водопостачанням через застарілу систему трубопроводів	Заміна старих труб, інтеграція сучасних насосів	Головний інженер	6 місяців	500 000 грн. 400 000 грн на закупівлю труб і насосів, 100 000 грн на монтаж і інсталяцію.	Забезпечення безперервного водопостачання мінімізує простої на кухні.	5 - повністю вирішується багаторічна проблема
		Нестабільна робота холодильного обладнання	Закупівля сучасних холодильників	Головний інженер	4 місяці	300 000 грн. 250 000 грн на три професійні холодильники, 50 000 грн на логістику та монтаж.	Підтримання якості зберігання інгредієнтів, що знижує ризики харчових відходів.	5 - довгостроковий ефект на всі процеси

Продовження таблиці 3.2

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Матеріально-технічні	Господарський відділ	Обмеженість зон для індивідуального обслуговування гостей	Створення зон із мобільними перегородками	Менеджер господарського відділу	6 місяців	500 000 грн. 450 000 грн на закупівлю перегородок, 50 000 грн на ремонтні роботи.	Покращення комфорту гостей.	4- суттєве зростання задоволеності клієнтів у пікові години
		Недостатнє освітлення в обідній залі	Установлення сучасної LED-системи освітлення	Менеджер господарського відділу	3 місяці	100 000 грн. Вартість включає закупівлю світильників (70 000 грн) та оплату праці монтажників (30 000 грн).	Поліпшення атмосфери залу для гостей.	4 - сприяє формуванню позитивного іміджу ресторану
		Невідповідність стандартів чистоти через відсутність сучасних прибиральних засобів	Закупівля автоматизованих прибиральних пристроїв	Менеджер господарського відділу	4 місяці	120 000 грн. Один пристрій коштує 100 000 грн, ще 20 000 грн на навчання персоналу.	Суттєве підвищення рівня гігієни в закладі.	5 - повна відповідність вимогам санітарних норм

Продовження таблиці 3.2

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Операційно-сервісні	Менеджмент ресторану	Недостатня комунікація між відділами	Впровадження CRM-системи для координації	Менеджер ресторану	4 місяці	300 000 грн. Ліцензія на систему (200 000 грн), навчання персоналу (100 000 грн).	Зниження затримок і конфліктів у роботі відділів.	5 - повністю оптимізує внутрішню логістику
		Відсутність автоматизації прийому замовлень	Закупівля електронних пристроїв для автоматизації	Менеджер ресторану	3 місяці	250 000 грн. Планшети для офіціантів (150 000 грн) та інтеграція системи (100 000 грн).	Прискорення процесу обслуговування.	4 - значне зменшення часу очікування для клієнтів
		Відсутність регулярного навчання менеджменту	Організація щоквартальних тренінгів для управлінців	Менеджер ресторану	1 місяць	50 000 грн. Один тренінг з міжнародними фахівцями.	Підвищення кваліфікації управлінців.	4 - суттєве поліпшення управлінських рішень
Операційно-сервісний	Контроль якості	Неповний моніторинг відповідності стандартам ISO і HACCP	Проведення тренінгів для персоналу і закупівля ПЗ для автоматизації моніторингу	Менеджер з якості	6 місяців	40,000 (Тренінги: 30 осіб × 800 грн = 24,000 грн; ПЗ: 16,000 грн)	Покращить дотримання стандартів, підвищить довіру клієнтів	5 - Забезпечить стабільність та високу якість обслуговування.

Продовження таблиці 3.2

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Операційно-сервісний	Контроль якості	Затримки в обробці зворотного зв'язку від гостей	Впровадження CRM для оперативного аналізу зворотного зв'язку	Менеджер з якості	4 місяці	50,000 (Ліцензія CRM: 30,000 грн; інтеграція: 20,000 грн)	Сприяє оперативності реагування на скарги і пропозиції	4 - Зменшить кількість негативних відгуків, підвищить задоволеність гостей.
		Недостатнє реагування на нові тенденції ринку	Проведення регулярного аналізу ринку із залученням сторонніх консультантів	Менеджер з якості	1 рік	25,000 (Консультації: 5 сесій × 5,000 грн)	Підвищить конкурентоспроможність	4 - Розширить клієнтську базу завдяки інноваціям.
Матеріально-технічний	Закупівлі та логістика	Нестабільна якість постачання окремих інгредієнтів	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками і (юридичні послуги та перевірка постачальників)	Відповідальний за закупівлі	3 місяці	15,000 (Юридичні послуги: 3 договори × 5,000 грн)	Підвищить якість страв	4 - Зменшить кількість скарг на якість продуктів і витрати на заміни.

Продовження таблиці 3.2

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Матеріально-технічний	Закупівлі та логістика	Нестабільна якість постачання окремих інгредієнтів	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками (юридичні послуги та перевірка постачальників)	Відповідальний за закупівлі	3 місяці	15,000 (Юридичні послуги: 3 договори × 5,000 грн)	Підвищить якість страв	4 - Зменшить кількість скарг на якість продуктів і витрати на заміни.
		Відсутність ефективної логістики для зберігання швидкопсувних продуктів	Закупівля холодильних камер (2 шт.) та сенсорів IoT	Відповідальний за логістику	6 місяців	100,000 (Холодильники : 2 × 40,000 грн = 80,000 грн; Сенсори: 10 × 2,000 грн = 20,000 грн)	Підвищить якість зберігання продуктів	5 - Зменшить втрати від псування продуктів, підвищить прибутковість
		Затримки з постачанням в пікові періоди	Розробка графіків постачання із залученням логістичного консультанта	Відповідальний за логістику	2 місяці	10,000 (Логістичні консультації: 2 сесії × 5,000 грн)	Знизить ризик нестачі продуктів	4 - Забезпечить безперебійну роботу ресторану.
Операційно-сервісний	Обслуговування	Повільне приймання замовлень під час пікових годин	Впровадження мобільних пристроїв для прийому замовлень (10 планшетів)	Менеджер ресторану	3 місяці	50,000 (Планшети: 10 × 5,000 грн)	Підвищить швидкість обслуговування	5 - Значно скоротить час очікування, підвищить задоволеність гостей.

Закінчення таблиці 3.2

Тип недоліку	Відділ	Недолік	Заходи	Відповідальна особа	Термін реалізації	Орієнтовна вартість впровадження	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний економічний ефект (1-5)
Операційно-сервісний	Обслуговування	Недостатнє знання персоналом меню та пропозицій	Проведення навчань і тестувань персоналу	Менеджер ресторану	1 місяць	15,000 (Навчання: 30 осіб × 500 грн)	Підвищить якість обслуговування	4 - Поліпшить враження гостей від взаємодії з персоналом.
		Низький рівень уваги до спеціальних запитів клієнтів	Впровадження системи реєстрації індивідуальних запитів	Менеджер ресторану	6 місяців	30,000 (Система реєстрації: ліцензія 20,000 грн; інтеграція 10,000 грн)	Сприяє персоналізованому підходу	4 - Підвищить лояльність постійних клієнтів.
Матеріально-технічний	Кухня	Обмежений асортимент страв для гостей із спеціальними дієтами	Розробка окремого меню для веганів, діабетиків та алергіків	Шеф-кухар	3 місяці	20,000 (Розробка меню: 2 шеф-кухари × 10,000 грн)	Підвищить привабливість ресторану	4 - Приверне нову аудиторію, збільшить дохід.
		Недостатній контроль якості під час приготування страв	Встановлення системи відеоспостереження на кухні (4 камери) та автоматизованої системи НАССР	Шеф-кухар	6 місяців	70,000 (Камери: 4 × 10,000 грн; Система НАССР: 30,000 грн)	Зменшить кількість помилок у приготуванні	5 - Забезпечить високу якість страв, підвищить задоволеність клієнтів.
		Проблеми зі зберіганням продуктів у невідповідних умовах	Закупівля нових холодильників і температурних сенсорів	Шеф-кухар	3 місяці	60,000 (Холодильники : 2 × 25,000 грн; Сенсори: 5 × 2,000 грн)	Забезпечить збереження свіжості продуктів	5 - Зменшить витрати на заміну зіпсованих продуктів.

Стратегія з удосконалення системи менеджменту якості є активним та структурованим підходом до підвищення стандартів обслуговування в ресторанному господарстві Банкотно-монетного двору Національного банку України. Систематичне вирішення кожної виявленої області для покращення дозволяє ресторану забезпечувати високу якість послуг, яка відповідає функціональній ролі закладу, інтегрованої у загальну структуру Банкотно-монетного двору. Акцент програми на детальному плануванні, оцінці витрат та аналізі впливу підкреслює орієнтацію на професійність і прагнення до безперервного вдосконалення.

Ця ініціатива спрямована на забезпечення відповідності сучасним стандартам обслуговування та операційної ефективності, враховуючи специфіку роботи закладу як невід'ємної частини структури НБУ. Очікується, що реалізація програми дозволить досягти значних переваг у вигляді підвищення задоволеності внутрішніх клієнтів та гостей, економічної раціоналізації процесів і зміцнення репутації ресторанного господарства як зразка високої якості в інституційній сфері.

3.2 Економічна оцінка запропонованих заходів

Запропоновані заходи вдосконалення системи менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ матимуть значний вплив на ключові аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить не лише усунути виявлені недоліки, а й створити умови для підвищення ефективності операційної діяльності та задоволеності клієнтів, що особливо важливо в умовах специфіки підприємства, яке виконує не комерційну, а функціональну роль у структурі Банкотно-монетного двору.

Виправлення виявлених недоліків та впровадження інновацій можна розділити на кілька ключових напрямів:

- 1) Підвищення задоволеності внутрішніх клієнтів:
 - збільшення швидкості обслуговування завдяки впровадженню цифрових систем управління замовленнями;

- покращення якості харчування за рахунок використання кращих інгредієнтів і адаптації меню до потреб персоналу та делегацій;
- створення комфортних зон для відпочинку та прийому їжі співробітниками;
- регулярне навчання персоналу, що підвищить їх компетентність і зменшить стрес під час виконання обов'язків;
- підвищення мотивації персоналу через покращення умов праці та запровадження системи бонусів.

2) Зменшення скарг та покращення умов:

- забезпечення стабільної температури у приміщеннях ресторану через оновлення систем кондиціонування;
- вчасне поповнення запасів необхідних ресурсів завдяки оптимізації логістики;
- покращення комунікації між відділами для зменшення затримок у роботі;
- усунення технічних проблем, таких як періодичні поломки обладнання на кухні;
- створення прозорої системи обробки скарг клієнтів для швидкого вирішення конфліктних ситуацій;
- оптимізація розташування меблів у залі для покращення комфорту та доступності.

3) Підвищення загальної оцінки роботи ресторану:

- збільшення кількості позитивних відгуків завдяки покращенню якості послуг;
- впровадження персоналізованого підходу до обслуговування делегацій;
- розширення асортименту страв і напоїв для підвищення привабливості меню;
- проведення регулярних опитувань задоволеності клієнтів для виявлення нових потреб і точок росту;

- забезпечення відповідності ресторану стандартам НАССР, що зміцнить його репутацію серед клієнтів;
- впровадження інновацій у сервіруванні та презентації страв, що підвищить рівень гастрономічного досвіду;
- підвищення оцінок з боку внутрішніх клієнтів через постійне вдосконалення менеджменту якості.

Ці заходи сприятимуть підвищенню задоволеності внутрішніх клієнтів, скороченню витрат на операційну діяльність та підвищенню ефективності роботи підприємства. Очікується, що внаслідок їх впровадження фінансові показники ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ зазнають позитивних змін.

Розрахунок фінансових результатів на плановий 2024 рік представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Планування фінансових результатів ресторанного господарства
Банкотно-монетного двору НБУ на 2025 рік**

Показники, тис. грн	Базовий 2023 р.	Плановий 2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, послуг	20790,0	25500,0	4710,0	22,7
Собівартість реалізованої продукції, послуг	12000,0	15600,0	3600,0	30,0
Валовий прибуток	8790,0	9900,0	1110,0	
Інші операційні доходи	500,0	1200,0	700,0	140,0
Адміністративні витрати	6500,0	7500,0	1000,0	15,4
Витрати на збут	1800,0	2300,0	500,0	27,8
Інші операційні витрати	1700,0	2200,0	500,0	29,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	1290,0	3100,0	1810,0	140,3
Фінансові витрати	600,0	900,0	300,0	50,0

Продовження таблиці 3.3

Показники, тис. грн	Базовий 2023 р.	Плановий 2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Інші фінансові доходи	400,0	700,0	300,0	75,0
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1090,0	2900,0	1810,0	165,6
Податок на прибуток	0	0	0	-
Чистий прибуток (збиток)	1090,0	2900,0	1810,0	165,6

Як бачимо з табл. 3.3, у плановому 2025 р. валовий прибуток різко збільшиться на 22,7% (з 20790,0 тис. грн у 2023 році до 25500,0 тис. грн у 2025 році), також фінансовий результат від операційної діяльності збільшиться на 140,3%, а фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток на 165,6%.

На рис. 3.2 представлена динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ у базовому 2023 р. та плановому 2025 р.

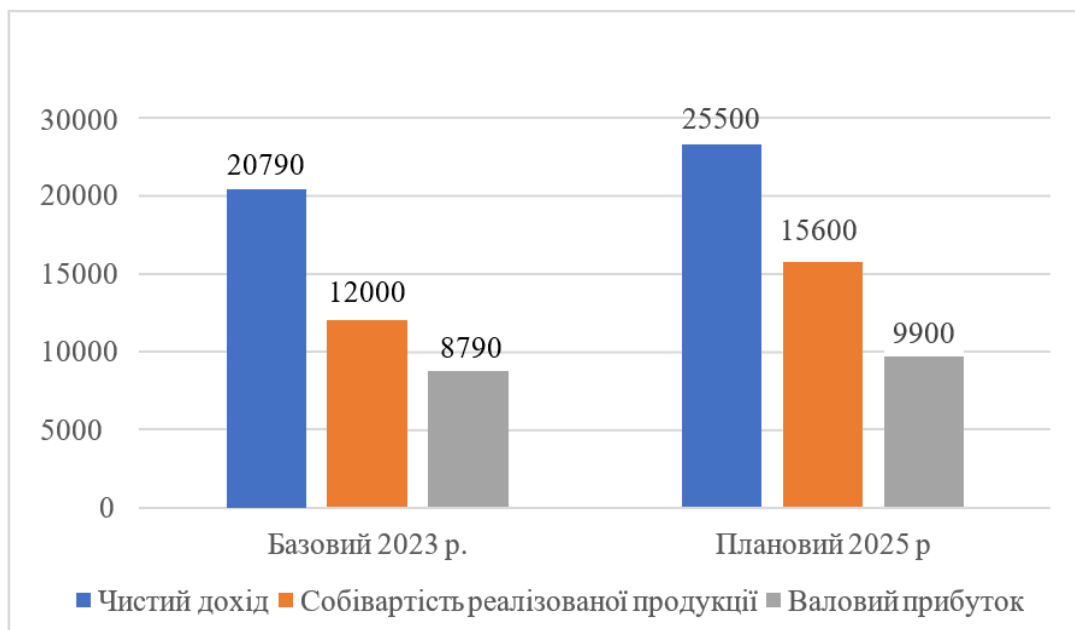


Рис. 3.3 Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку

ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ у базовому 2023 р. та плановому 2025 р.

Також для оцінки ефективності запропонованих заходів слід розрахувати планові показники рентабельності на 2025 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка показників рентабельності ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ у базовому 2023 р. та плановому 2025р.

Показники, %	Базовий 2023 р.	Плановий 2025 р.	Абсолютне відхилення, %
Валова рентабельність	15,0	38,5	23,5
Рентабельність операційної діяльності	-12,8	5,2	18,0
Рентабельність звичайної діяльності	-10,5	3,8	14,3
Рентабельність підприємства	-10,5	3,8	14,3
Чиста рентабельність	-25,0	8,7	33,7

З табл. 3.4 видно, що у плановому 2025 році всі показники рентабельності зростатимуть: валова рентабельність зросте на 38,5%, рентабельність операційної діяльності – на 5,2%, рентабельність звичайної діяльності та рентабельність підприємства – на 3,8%, чиста рентабельність – на 33,7%.

Динаміка показників рентабельності ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ у базовому 2023 р. та плановому 2025 р. наочно показана на рис. 3.4.

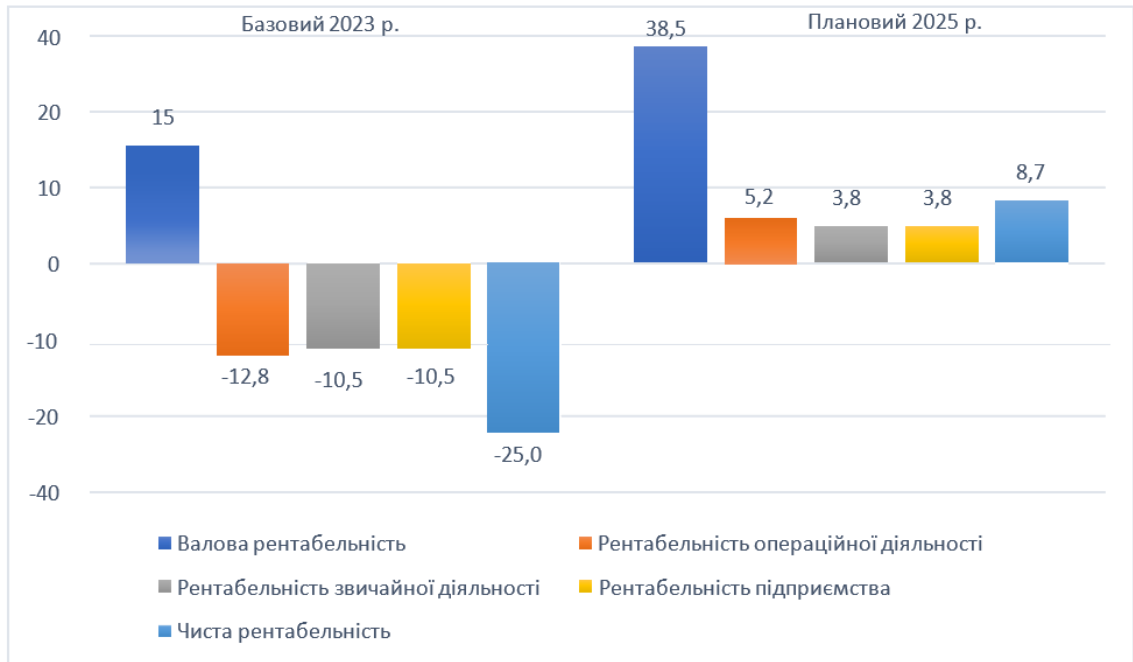


Рис. 3.4 Динаміка показників рентабельності ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ у базовому 2023 р. та плановому 2025 р.

Отже, згідно з проведеними розрахунками, при зростанні доходів ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ на 22,7% та витрат на 27,8% у плановому 2025 році, очікуватиметься наступне зростання прибутків: валовий на 12,6%, прибуток від операційної діяльності – на 140,3%, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток на 165,6%. Також зростатимуть і показники рентабельності: рентабельність підприємства на 14,3%, чиста – на 33,7%. Таким чином вважаємо, що впроваджені ініціативи є не лише доцільними, а й мають довгостроковий позитивний вплив на фінансову стабільність і якість обслуговування.

Таким чином, розроблена стратегія вдосконалення системи менеджменту якості ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ забезпечує інтеграцію сучасних підходів до управління якістю, адаптованих до специфіки підприємства, і створює підґрунтя для його подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Сучасна сфера ресторанного господарства характеризується постійними змінами, що обумовлені зростаючими очікуваннями клієнтів і необхідністю дотримання високих стандартів якості обслуговування. Для ресторанного господарства Банкотно-монетного двору Національного банку України ці виклики особливо актуальні, адже його діяльність не є комерційною, а функціональною, інтегрованою у загальну структуру установи.

2. Історичні підходи до управління якістю залишаються базовими орієнтирами, проте в умовах сучасності вони повинні бути адаптовані до поточних вимог, включаючи цифровізацію процесів і впровадження інноваційних технологій. Ця адаптація дозволяє підприємству не лише підтримувати функціональну стабільність, а й забезпечувати відповідність стандартам.

3. Впровадження комплексної стратегії вдосконалення системи менеджменту якості є ключовим елементом у розвитку ресторанного господарства. Розроблена програма включає детальні заходи, відповідальних осіб, терміни виконання, а також прогнозовані фінансові результати.

4. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу ресторанного господарства є ключовими для забезпечення високого рівня якості послуг. Підвищення кваліфікації працівників, включаючи спеціалізовані тренінги з управління якістю, гастрономії та безпеки харчових продуктів, створює міцну основу для їх професійного розвитку. Стимулювання до самовдосконалення сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення, що підвищує загальну якість обслуговування та зміцнює престиж професії.

5. Ресторанне господарство Банкотно-монетного двору НБУ є унікальним підприємством з функціональною роллю, яка інтегрована у загальну структуру Національного банку України. Воно не переслідує

комерційних цілей, проте відповідає найвищим стандартам якості, які є характерними для провідних світових підприємств ресторанного бізнесу.

6. Ресторанне господарство виконує важливу функцію забезпечення харчуванням внутрішніх клієнтів Банкотно-монетного двору, а також гостей підприємства, серед яких є представники ділових та міжнародних делегацій. Така специфіка визначає пріоритети обслуговування, орієнтовані на високу якість страв і персоналізований підхід до кожного гостя.

7. Ресторанне господарство активно впроваджує інноваційні технології для оптимізації операційних процесів. Сучасні CRM-системи для управління замовленнями, цифрові сенсори для моніторингу умов зберігання продуктів, а також інтеграція аналітики для оцінки задоволеності клієнтів сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства.

8. Фінансовий стан ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ за період 2020–2023 років характеризується помітними змінами, спричиненими впливом зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та військовими діями в Україні. У 2020 році діяльність ресторану зазнала значних труднощів через обмеження, пов'язані з пандемією, що призвело до зниження обсягів обслуговування та доходів. Проте у 2021 році спостерігалось часткове відновлення фінансових показників завдяки адаптації до нових умов, зокрема впровадженню кейтерингових послуг та оптимізації операційних процесів. Водночас початок військових дій у 2022 році призвів до суттєвого скорочення обсягів обслуговування та погіршення фінансових результатів. Це підкреслює вразливість ресторанного бізнесу до зовнішніх потрясінь, особливо в умовах обмеженого ринку та некомерційної спрямованості діяльності ресторану.

9. Система управління якістю ресторанного господарства Банкотно-монетного двору НБУ вирізняється своєю комплексністю та динамічністю. Вона охоплює постійне навчання персоналу, стандартизацію операційних процедур, інтеграцію сучасних технологій та регулярний контроль якості послуг. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування

внутрішніх клієнтів, а також гостей – представників ділових та міжнародних делегацій. Створення орієнтованого на якість середовища сприяє підтримці високих стандартів, підвищенню професійного рівня працівників та зміцненню репутації ресторану.

10. Проведене дослідження якості послуг ресторанного господарства охоплювало аналіз думок працівників, внутрішніх клієнтів, експертів (зокрема за допомогою методу "таємний гість") та зворотного зв'язку, отриманого через анкети та інтерв'ю. У ході дослідження було виявлено кілька ключових недоліків. Зокрема, це обмеженість ресурсів у години пік, недостатня кількість зон для індивідуального обслуговування, потреба в оновленні матеріально-технічної бази кухні та недостатня різноманітність меню для іноземних делегацій. Ці проблеми вказують на необхідність модернізації інфраструктури, впровадження нових послуг та покращення умов для персоналу. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та ефективності роботи ресторану.

11. Ефективне управління якістю в ресторанному господарстві, зокрема в закладі Банкотно-монетного двору НБУ, вимагає неперервного, інтегрованого підходу, який охоплює всі аспекти діяльності. Ключовими етапами цього процесу є систематичний збір та аналіз зворотного зв'язку від персоналу та внутрішніх клієнтів, розробка стратегій, їх впровадження та мотивування співробітників до якісного виконання своїх обов'язків. Регулярний контроль виконаних заходів є невід'ємною частиною такого підходу, адже саме це дозволяє зберігати сталість високих стандартів та адаптуватися до змін, забезпечуючи успіх і позитивний імідж ресторану в системі НБУ.

12. У межах цієї роботи було розроблено детальний план заходів для усунення виявлених недоліків у системі обслуговування ресторану. Він базується на принципах комплексного управління якістю та безперервного вдосконалення. План передбачає реалізацію конкретних кроків із визначенням відповідальних осіб, чіткими термінами виконання, детальними

оцінками витрат і прогнозом економічного ефекту. Такий підхід спрямований на підвищення загальної якості послуг і задоволеності внутрішніх клієнтів, а також на забезпечення відповідності стандартам безпеки харчових продуктів та сервісу. Очікується, що реалізація цього плану позитивно вплине на ефективність роботи ресторану та забезпечить відповідність вимогам користувачів.

13. Запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти менеджменту якості, зокрема підвищення задоволеності клієнтів, зменшення скарг і оптимізацію процесів обслуговування. У цьому контексті значна увага приділяється модернізації кухонного обладнання, покращенню матеріально-технічної бази, удосконаленню роботи із закупівлями та логістикою. Впровадження інновацій, таких як автоматизація облікових процесів і інтеграція цифрових рішень для моніторингу умов зберігання продуктів, дозволить підвищити операційну ефективність. Крім того, додаткове навчання персоналу сприятиме посиленню професіоналізму, що забезпечить кращий досвід для клієнтів і підвищить задоволеність внутрішніх споживачів.

14. Підсумовуючи, слід зазначити, що вдосконалення якості послуг у ресторанному господарстві Банкотно-монетного двору НБУ є безперервним і багатоаспектним процесом. Запропонована стратегія покращення безумовно сприятиме підвищенню стандартів обслуговування, однак варто пам'ятати, що сфера ресторанного бізнесу має свої специфічні виклики та постійно змінюється. Тому важливо залишатися відкритими до нових ідей і технологій, зокрема інновацій у сфері управління якістю. Це допоможе ресторанному господарству не лише задовольнити очікування своїх внутрішніх клієнтів, а й утримувати свою високу репутацію у межах структури НБУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.1997 р. №771/97-ВР.
2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. №1023-ХІІ.
3. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 р. №877-V.
4. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 01.01.2019 р. №2042-19.
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. №2694-ХІІ.
6. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку індустрії гостинності в Україні» від 01.07.2020 р. №274/2020.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку обов'язкових санітарних норм для підприємств громадського харчування» від 15.12.2010 р. №1238.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил санітарного обслуговування закладів громадського харчування» від 17.06.2019 р. №464.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про впровадження стандартів НАССР у закладах громадського харчування» від 23.08.2018 р. №816.
10. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження гігієнічних норм НАССР для підприємств ресторанного господарства» від 12.04.2019 р. №37.
11. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги».
12. ДСТУ ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги».
13. Наказ Міністерства економіки України «Про забезпечення якості послуг у закладах громадського харчування» від 21.11.2021 р. №256.

14. Пухальська О. В. Основи організації ресторанного обслуговування. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 298 с.
15. Шаповал М. І. Основи управління якістю послуг. – Київ: Знання, 2020. – 422 с.
16. Вікторова Л. Г. Економіка громадського харчування. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2021. – 314 с.
17. Іванченко Т. О. Організація процесів харчування в підприємствах громадського харчування. – Львів: Світ, 2022. – 275 с.
18. Методологія оцінки якості послуг ресторанного господарства. – Київ: Науковий центр якості, 2022.
19. Carnerud, D. 25 Years of Quality Management Research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2021.
20. Zhang, Q. Perspectives on Restaurant Quality Standards: A Global Review. *International Journal of Quality & Service*, 2022.
21. Sousa, R. Revisiting Quality Standards in Hospitality. *Journal of Operations Management*, 2020.
22. Lambert, M. Digital Innovations in Restaurant Management. *Food & Beverage Journal*, 2019.
23. Green, T. Sustainable Hospitality Practices: A Modern Perspective. *Journal of Food Service Studies*, 2021.
24. ISO Certification for Food and Beverage Service. URL: <https://www.siscertifications.com> (дата звернення: 18.09.2024).
25. Рекомендації з впровадження HACCP для українських ресторанів. URL: <https://www.haccp-ua.com> (дата звернення: 20.09.2024).
26. Стандарти ISO 22000 для закладів громадського харчування. URL: <https://iso.org.ua> (дата звернення: 21.02.2024).
27. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. URL: <https://hospitalityukraine.com> (дата звернення: 22.09.2024).
28. Економічні аспекти впровадження стандартів HACCP. URL: <https://haccpstandards.com.ua> (дата звернення: 23.09.2024).

29. Воронов А. В. Економіка підприємств громадського харчування. – Харків: Фоліо, 2021. – 320 с.
30. Мартиненко Л. С. Технології обслуговування в ресторанному господарстві. – Одеса: Астропринт, 2020. – 288 с.
31. Brown, P. HACCP Implementation in European Restaurants. *Food Journal International*, 2021.
32. Впровадження технологій автоматизації в ресторанах. URL: <https://foodautomation.com> (дата звернення: 24.08.2024).
33. Аналіз якості обслуговування в закладах ресторанного господарства. URL: <https://servicequalityua.com> (дата звернення: 25.02.2024).
34. Міжнародні стандарти якості для харчової промисловості. URL: <https://standardsfoodint.com> (дата звернення: 26.08.2024).
35. Навчання персоналу у сфері HACCP. URL: <https://haccptrainingua.com> (дата звернення: 27.08.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікація наукової статті на тему «Стратегія менеджменту якості суб'єкта гостинності» у збірнику наукових статей ДТЕУ, 2024 р.

Державний торговельно-економічний університет
Факультет технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

***МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-
АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ
ГОСТИННОСТІ***

**Збірник наукових статей
здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(освітня-професійна програма «Менеджмент
і бізнес адміністрування у сфері гостинності»)**

Київ 2024

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
заборонено**

УДК 005.511:338.486.2

М 50

М 50 Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навч. / відп. ред. Т. М. Сидоренко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 117 с.

У збірнику узагальнено наукові статті здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, в яких висвітлено результати досліджень, що визначають тренди розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Представлено теоретичні та методологічні засади управління суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу з урахуванням цифрових трансформацій, інноваційних технологій. Поглиблено наукові положення щодо стейкхолдер-менеджменту, формування програм споживчої лояльності, управління конкурентоспроможністю, розвитку функціональних сфер менеджменту суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, визначено концепції та моделі національної гостинності, проаналізовано економічні, управлінські, маркетингові, сервісні бізнес-процеси, напрями застосування інформаційних технологій систем, обґрунтовано засади імплементації інноваційних технологій в управління готельним та ресторанним бізнесом.

Видання рекомендоване для студентів, науковців, фахівців сфери готельного та ресторанного бізнесу, викладачів ЗВО, аспірантів.

Матеріали подано в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.

УДК 005.511:338.486.2

Редакційна колегія: А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф., акад. НАПН України; А. Г. Охріменко, д-р екон. наук, проф. (гарант ОП «Готельний і ресторанний менеджмент»); М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.; Н. І. Ведмідь, д-р екон. наук, проф.; М. В. Босовська, д-р екон. наук, проф.; М. В. Кулик, канд. екон. наук, доц.; Т. М. Сидоренко (відп. ред.), канд. екон. наук, доц.; М. Захарова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності».

Відповідальна за випуск М. Г. Бойко, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією методичної комісії
факультету технологій та бізнесу ДТЕУ
(протокол № 5 від 16.09.2024)*

© Державний торговельно-економічний
університет, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
БУГЛАК О. СТРАТЕГІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	6
БУРИЙ О. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	10
ГЛІНСЬКИЙ В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	14
ГРІПАС Б. МОНІТОРИНГ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	20
ЗАХАРОВА М. СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	25
ЗУБАР О. СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.....	32
МАКСАКОВА А. СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ.....	39
МЄСРЗОН М. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	43
НОВИЦЬКИЙ Е. НАУКОВІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	47
ПОКОТИЛОВ О. СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ.....	54
ПРОЦЕНКО А. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	60
ТИМОШЕНКО Д. ОПЕРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	65
ТУРКО П. КОРПОРАТИВНА РЕПУТАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ	69
БОЖОК А. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ СУБ'ЄКТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	74

СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

МАКСАКОВА А., 2 курс 2м група ФТБ ДТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності»

У статті висвітлено сутність поняття «менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності». Проаналізовано і визначено найкращі методи напрацювання стратегії менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності. Розглянуто елементи побудови сучасної стратегії менеджменту якості. Проаналізовано вже існуючий досвід всесвітньовідомих компаній. Визначено недоліки елементів побудови стратегії менеджменту якості. Та визначено рівень важливості менеджменту якості у сфері гостинництва.

***Ключові слова:** менеджмент якості суб'єкта у сфері гостинності, стратегія менеджменту якості, цифровізація процесів, контроль якості, напрацювання загального стандарту якості.*

The article examines the essence of the concept of «quality management of a hospitality entity.» The best methods for developing a quality management strategy for a hospitality entity are analyzed and identified. The elements of building a modern quality management strategy are explored. The existing experience of world-renowned companies is analyzed. The shortcomings in the construction elements of quality management strategy are identified. The importance of quality management in the hospitality industry is also assessed.

***Keywords:** quality management of a hospitality entity, quality management strategy, process digitalization, quality control, development of a general quality standard.*

Актуальність теми. Сучасний світ доволі прогресивний і високо конкурентний. Пропозиція у готельно-ресторанній сфері лише зростає, а разом з тим і конкуренція за споживача. Особливо гостро це питання постає в містах з високою туристичною привабливістю і потенціалом – Львова, Києва, Чернівців, Одеси, Кам'янця-Подільського, Чорноморська і т.д. Для того щоб бути ефективним у боротьбі за споживача, слід покривати його потребу і, водночас, вимогу відносно якості послуг, що йому надаються. Адже якість послуг і їх збалансоване співвідношення до ціни є одним з головних факторів формування правильної репутації для готельно-ресторанного бізнесу серед споживачів. Досягнути цього не маючи стратегії менеджменту суб'єкта сфери гостинності вкрай складно. Тому що питання підвищення якості і конкурентоспроможності – це питання стратегічного характеру, що потребує чіткого планування і стратегії.

Мета написання статті полягає у аналізі та оцінці впливу наявності сформованої стратегії менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності на рівні надання послуг і задоволеністю ними споживачів.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**: проаналізувати і визначити найкращі методи напрацювання стратегії менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності; розглянути елементи побудови сучасної стратегії менеджменту якості; проаналізувати вже існуючий досвід всесвітньовідомих компаній; визначити недоліки елементів побудови стратегії менеджменту якості та рівень важливості менеджменту якості у сфері гостинництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд літератури та аналіз існуючих досліджень. Внесок у розвиток теорії менеджменту якості зробили такі вчені, як Дж. Оукс (2020), М.В. Босовська (2019) та інші, які досліджували вплив стандартів ISO на готельний бізнес. У своїх роботах вони підкреслюють важливість контролю якості та стандартизації процесів для забезпечення високого рівня обслуговування.

Дослідження показують, що впровадження стандартів ISO 9001 в готелях підвищує задоволеність клієнтів на 25% протягом перших двох років функціонування системи якості. Також автори зазначають, що сертифікація значно підвищує репутацію бренду.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент якості в готелях і ресторанах вимагає постійного моніторингу і вдосконалення процесів надання послуг. Для цього можуть використовуватись такі прийоми: контроль якості, стандартизація процесів, впровадження інноваційних технологій, аналіз дій конкурентів.

1. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ

Контроль якості – це процес регулярної перевірки стандартів обслуговування і їх дотримання персоналом закладу. Сюди входить і перевірка якості страв та напоїв, і контроль чистоти приміщень. Разом з контролем якості слід не забувати і про роботу над покращенням рівня персоналу, а саме – навчанням. Для персоналу слід впроваджувати навчальні програми, які будуть спрямовані на покращення рівня обслуговування. Контроль якості і рівень обслуговування персоналом – це два тісно з'єднаних між собою поняття, які є психологічно найбільш важливими для споживача. Також слід мати стратегію підбору персоналу і притримуватись її під час закриття необхідних для вас позицій.

2. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ. Стандартизація процесів – це підхід, який слід застосовувати тоді, коли ви маєте справу з мережею закладів, а також з кількома різними за складом змінами працівників. Для всіх має бути створено єдиний стандарт роботи, що забезпечить єдиний, стійкий і стабільний рівень обслуговування.

3. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ. В останні роки окремої популярності набуває діджиталізація виробничих процесів. Тому впровадження технологій – це те, без чого сучасному готельно-ресторанному бізнесу вже складно конкурувати. Ресторани мають мати свої фірмові мобільні додатки, які, крім зручності, мають ще й мотивувати клієнта ним користуватись. Наприклад, система накопичення бонусів як у мережі закладів il Molino, яка працює таким чином. Що споживач накопичивши певну кількість бонусів, з часом, зможе придбати піццу безкоштовно. Це приклад вдалої позитивної мотивації, який до вподоби споживачам.

Ще одним сучасним прикладом є метод подачі меню через сканування відвідувачем QR-коду. Опція непогана – не потребує допомоги персоналу закладу, що звільняє для персоналу час на вирішення більш критично важливих завдань. Але є енергозалежним – у разі відключення світла чи відсутності інтернету опція втрачає свої переваги. Класичний формат меню ще довгий час буде у нагоді.

У готельному бізнесі – це система бронювання, яка покликана зробити життя споживача простішим, скоротивши кількість витраченого на певну послугу часу.

В той же час активного розвитку набувають і системи штучного інтелекту, які поступово входять у вжиток бізнесом за для забезпечення автоматизації певної кількості процесів, що зменшить у підсумку кількість помилок і підвищить швидкість обслуговування. Але такий напрям як діджиталізація потребує досить високого рівня капіталовкладень, тому що розробка додатку, підтримання його функціонування і постійна модифікація і обслуговування – процес доволі дорогий.

4. АНАЛІТИКА ДАНИХ КЛІЄНТІВ. Разом з тим є потреба і в аналізі даних клієнтів, слід вивчати їх потреби за для того щоб підвищити задоволеність надання послугами. В цьому можуть допомогти як різноманітні опитування і вивчення відгуків і рекомендацій, так і аналіз роботи конкурентів.

Наприклад, міжнародна готельна мережа Hilton свого часу впровадила стратегію менеджменту якості, засновану на стандартах ISO та використанні інноваційних технологій.

Зокрема, Hilton Honors став системою, що використовує аналітику даних для персоналізації пропозицій клієнтів, що дозволило підвищити рівень задоволеності відвідувачів до 30%. Непоганим прикладом є і досвід компанії McDonald's, який полягає у впровадженні системи автоматизації замовлень через мобільні додатки і кіоски самообслуговування, що дозволило скоротити час обслуговування і підвищити точність замовлень. І тут цікаво те, що KFC також впровадили аналогічну систему, але через малу кількість кіосків самообслуговування у ресторанах відбулось, навпаки, не пришвидшення, а сповільнення процесу обслуговування, що негативно позначається на рівні задоволеності сервісом від клієнтів.

5. КУР'ЄРСЬКІ СЕРВІСИ. Перш за все це стосується ресторанів. Культура онлайн-замовлень і доставки їжі додому почала стрімко розвиватись ще під час карантинних обмежень пандемії covid-19. Потреба у безконтактному наданні послуг від тоді поступово почала зростати. А війна ще сильніше пришвидшила цей процес, що у свою чергу призвело до появи закладів, які взагалі працюють лише на доставку, не приймаючи замовлень у режимі офлайн. Наприклад, мережа суши – ресторанів OSAMA є таким закладом. Варто зазначити, що формат «на виніс» там ще присутній, але потреба у ньому мінімальна. Більшість замовлень реалізуються саме кур'єрською доставкою. Попит на безконтактне надання послуг у ресторанній сфері поступово росте, адже ростуть і ризики для споживача у вільному переміщенні містом. Слід пам'ятати, що у всі часи клієнт бере безпеку.

6. КОРПОРАТИВНИЙ (ФАНАТСЬКИЙ) МЕРЧ. Випуск продукції з лого вашої компанії, що в деяких випадках сприяє популяризації вашого бренду. Звісно ж, за умови якісного дизайну. Добре коли такий мерч підіймає важливі соціальні проблеми і питання. Він має приковувати до себе увагу. Його головна мета – не ваш лого і ваша реклама, а завоювання любові і поваги до вас у споживача.

Таблиця 1

Технології менеджменту якості суб'єкта гостинності

Стратегія менеджменту якості суб'єкта сфери гостинності	
1. Контроль якості	Регулярна перевірка стандартів якості обслуговування
	Покращення рівня роботи персоналу
	Стратегія підбору персоналу
2. Стандартизація процесів	Розробка єдиного стандарту якості обслуговування
3. Діджиталізація процесів	Власний додаток
	Клієнтські опції
	QR-меню
	Онлайн-бронювання
4. Аналітика даних	Аналіз замовлень
	Аналіз відгуків
	Аналіз найпоширеніших запитів
	Аналіз роботи конкурентів
5. Кур'єрський сервіс	Доставка їжі
6. Корпоративний мерч	Виготовлення фірмового одягу для формування позитивного іміджу шляхом поширення нативної реклами

Підсумовуючи вище наведену інформацію, можна прийти до висновку, що стратегія менеджменту якості суб'єкта гостинності – це не просто план дій, це цілий комплекс заходів, що спрямований на забезпечення високого рівня якості послуг, що надаються підприємству у сфері гостинності. Зокрема, готелями, ресторанами і т.д. Вона носить стратегічний характер, передбачає управління всіма процесами, що впливають на якість обслуговування та задоволення клієнтів з акцентом на постійне вдосконалення.

У стратегії є багато сторін. І головна складність тут у тому, що все індивідуально. Універсальної стратегії немає. Тому завжди слід аналізувати яку саме стратегію обирати під ту чи іншу концепцію бізнесу. Потрібно визначати вирішальні напрямки розвитку і системно працювати над покращенням усіх процесів в середині бізнесу. Як приклад, така позиція як розробка корпоративного мерчу – підійде не всім бізнесом і закладам. Тоді як контроль якості – база для закладів всіх видів і типів, незалежно від орієнтації на клієнта.

Висновки. У статті було проаналізовано вплив стратегій менеджменту якості на ефективність суб'єктів сфери гостинності. Впровадження сучасних стандартів якості та інноваційних технологій сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності підприємств. Однак, для досягнення успіху необхідно забезпечити постійний моніторинг якості та вдосконалювати процеси обслуговування.

Список використаних джерел

1. Алопій В. В. Комерційна діяльність : підручник / В. В. Алопій. – Київ : Знання, 2008. – 632 с.
2. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства / М. В. Босовська. - Київ: Нац. торг.-екон. ун-т, 2009.
3. Smith J. The Role of Quality Management in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020, 32(9), 2956–2972.
4. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики / В. Т. Лозинський, І. П. Міщук // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. – Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. – № 690. – С. 112 – 122.
5. Офіційний сайт ресторану il Molino. – URL : https://ilmolino.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3P2BhAEEiwA3yPhwDT6mdDGwQs2gtebCa8mzX9RWjsbyIyKHHUqRfSPFXZLB8tmKpcyRoCyTIQAvD_BwE
6. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2024 № 1315-VII.
7. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 №324/95-ВР.
8. ДСТУ 4269:2004. Національний стандарт України «Послуги туристичні. Класифікація готелів» від 01.07.04. – Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
9. Данько Н. І. Управління якістю готельних підприємств в Україні / Н. І. Данько // Пробл. економіки. – 2021. – № 1. – С. 67–72.
10. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / Л. Г. Лук'янова, І. М. Мінич, Т. Т. Дорошенко ; за ред. В. К. Федорченка. – Київ : Вища школа, 2001.
11. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2019.
12. Мазаракі А., Бойко М., & Босовська М. (2020). Трансформація туризму в Суспільстві 5.0. *scientia rictuosa*, 132(4), 33–54. – URL : [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(132\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(132)03)
13. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – Київ : КНТЕУ. – 2015.
14. Босовська М. В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. – Випуск 1. – С. 200–204.

15. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В., Полтавська О. В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. – 728 с.
16. Босовська М. В., Бовш Л. А., Охріменко А. Г. Оцінювання якості готельних послуг. Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 4. С. 25–31. DOI:10.32702/2306-6814.2019.4.25
17. Bosovska M. et al. Models of the industrial revolution 5.0 // 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES). – IEEE, 2022. – С. 1–4.
18. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of the national tourism system of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 16 (1). – 2018. – P. 68–84.
19. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. The rating of Ukraine's regional tourist systems according to their investment potential // Problems and Perspectives in Management. – 2022. – Т. 20. – № 3. – С. 43–61.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
Мargariti БОСОВСЬКОЇ

Комплекс харчування БМД НБУ
Заклад (підприємство)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Начальник господарського управління
Світлана
НІКОЛЕНКО
(підпис) (ініціали,
прізвище)
понеділок, 13 листопада 2023 року

МЕНЮ на понеділок, 13 листопада 2023 року

Найменування і коротка характеристика страв і гарніру	Вихід	Ціна, грн.
Холодні закуски		
Ікра кабачкова з яйцем та цибулею	145	16,36
Закуска гостра	60	12,18
Салат "Дністер"	100	10,40
Салат "Молдовський" з маслинами	100/20	25,25
Салат із солоних огірків з цибулею	100	7,14
Салат з буряка з сиром	100	6,69
Салат з грибів	120	16,01
Салат з моркви з чорносливом	100	6,06
Салат з морської капусти з яйцем	100/20	10,66
Салат морквяний з родзинками	100/10	3,08
Сметана	100	9,65
Філе хека під маринадом	50/75	18,36
Шпроти з лимоном	50/20/10	19,36
Язик відварений з хріном	75/20	38,29
Яйце під майонезом з зеленим горошком	70	8,62
Перші страви		
Суп гороховий	250	1,99
Суп картопляний з ячневою крупою	250	2,41
Дієтичні страви		
Котлета парова із філе індички з маслом	80	14,37
Філе лосося відварене н/п	100	62,96
Другі страви		
Котлета "Бужок" з філе хека	125/5	28,99
Гюфтелі м'ясні	115/75	23,55
Шніцель свиний	75	16,25
Яловичина з чорносливом	75/100	39,98
Гарнір		
Капуста тушкована	150	3,20
Каша пшоняна	150	3,50
Макарони відварені	150	5,61
Мучні страви		
Оладки з яблуками та медом	150/30	12,37
Хліб		
Батон "Лікарський"	21	1,10

Анкета для оцінки рівня якості продукції та послуг підприємства.

Шановний відвідувачу! Дякуємо, що обрали ресторанне господарство Банкотно-монетного двору. Ми прагнемо забезпечити найвищий рівень якості обслуговування та харчування. Ваша думка дуже важлива для нас, тому просимо заповнити цю анкету.

Оцініть наступні аспекти від 1 (незадовільно) до 5 (відмінно). Ваші відповіді є анонімними та будуть використані лише для покращення наших послуг.

Оцініть наступні аспекти вашого враження від відвідування від 1 (жахливо) до 5 (відмінно):

	1	2	3	4	5
1. Організація та обслуговування:					
Професіоналізм і ввічливість персоналу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Швидкість обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оформлення замовлення (зручність і точність)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реакція персоналу на запити чи скарги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваш коментар: _____					
2. Якість страв і напоїв:					
Смакові характеристики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оформлення страв	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Різноманітність меню	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Свіжість продуктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваш коментар: _____					
3. Чистота та атмосфера:					
Чистота приміщень (столи, підлога тощо)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Атмосфера залу (затишок, освітлення)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стан меблів та обладнання	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Час відповіді на запити на технічне обслуговування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваш коментар: _____					
4. Інформованість:					
Наскільки чітко та зрозуміло надана інформація про меню?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваш коментар: _____					
5. Ціноутворення:					
Чи відповідає якість страв та обслуговування їх вартості?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наскільки Ви задоволені співвідношенням ціни та якості?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваш коментар: _____					

6. Особливі аспекти:

Чи були враховані Ваші побажання чи спеціальні дієтичні потреби?

Чи комфортно Ви почувалися в закладі?

Ваш коментар: _____

7. Які додаткові послуги або зміни Ви б хотіли побачити в нашому ресторані?

Дякуємо за Ваш внесок у покращення нашого сервісу!
Ваші відповіді допоможуть зробити ресторанне господарство Банкнотно-монетного двору ще кращим.