

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: «Удосконалення управління якістю обслуговування у закладі
ресторанного господарства»

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Рихель Валерія Ігорівна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

_____ професор, д.е.н., професор Горіна Г.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Рихель Валерії Ігорівни

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Удосконалення управління якістю обслуговування у закладі ресторанного господарства»

Керівник роботи професор, д.е.н., Горіна Г.О.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету від “28” 01.2026 р. № 22-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “27” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити сутність і принципи якості обслуговування в закладах ресторанного господарства; узагальнити основні підходи та методи управління якістю обслуговування; систематизувати фактори, що впливають на рівень якості обслуговування; проаналізувати організаційно-економічну діяльність кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.); оцінити рівень задоволеності споживачів

якістю обслуговування; провести аналіз системи управління якістю обслуговування та виявити основні проблеми; обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління якістю обслуговування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 23.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 15.03.2026	
4	Формування рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 06.04.2026	
5	Формування висновків	до 13.04.2026	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 27.04.2026	
8	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.04.2026	

Здобувач ВО _____ В.І. Рихель
(підпис)

Керівник роботи _____ Г.О. Горіна
(підпис)

РЕФЕРАТ

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз системи управління якістю обслуговування кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) та обґрунтування напрямів її удосконалення з метою підвищення задоволеності споживачів і конкурентоспроможності закладу.

Завдання роботи: дослідити сутність і принципи якості обслуговування в закладах ресторанного господарства; узагальнити основні підходи та методи управління якістю обслуговування; систематизувати фактори, що впливають на рівень якості обслуговування; проаналізувати організаційно-економічну діяльність кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.); оцінити рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування; провести аналіз системи управління якістю обслуговування та виявити основні проблеми; обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління якістю обслуговування.

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

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми, методи, фактори та управлінські підходи до підвищення якості обслуговування споживачів у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.).

Методи та методика дослідження: системний, стратегічний і процесний підходи; аналіз і синтез, індукція та дедукція, логічне узагальнення; розрахунково-аналітичні та порівняльні методи; соціологічне анкетування споживачів; табличні та графічні методи подання результатів.

Основні висновки та результати: узагальнено теоретичні підходи до управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності кафе «HAVALO», який засвідчив стабільне зростання доходів, прибутку та рівня рентабельності у 2023–2025 рр.; за результатами анкетування встановлено високий рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування (інтегральний показник – 4,5 бала); виявлено основні проблеми системи управління якістю обслуговування, зокрема недостатню формалізацію стандартів сервісу, обмеженість інструментів контролю та нерівномірність швидкості обслуговування; обґрунтовано доцільність впровадження стандартів обслуговування, чек-листів контролю якості та системного навчання персоналу.

Ключові слова: якість обслуговування, ресторанне господарство, управління якістю, система управління, фактори якості, персонал, задоволеність споживачів, кафе «HAVALO», конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1 Сутність та принципи якості обслуговування в закладах ресторанного господарства	8
1.2 Основні підходи та методи управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства	13
1.3 Фактори, що впливають на рівень якості обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства	19
2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КАФЕ «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	23
2.2 Оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	30
2.3 Аналіз системи управління якістю обслуговування та виявлення проблем у кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	33
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У КАФЕ «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО)	43
3.1 Розробка організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	43
3.2 Удосконалення кадрового забезпечення та клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери послуг заклади ресторанного господарства функціонують в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та зростання вимог клієнтів до рівня сервісу. За таких обставин якість обслуговування виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, забезпечення їх фінансової стабільності та стійкого розвитку. Саме рівень сервісу, культура обслуговування, професіоналізм персоналу та здатність закладу оперативно реагувати на потреби споживачів дедалі частіше визначають вибір клієнтів і успішність діяльності ресторанного підприємства.

Посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг, збільшення кількості закладів різних форматів, а також зростання обізнаності та вибагливості споживачів актуалізують необхідність упровадження ефективних систем управління якістю обслуговування. В умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів і обмеженості ресурсів особливого значення набуває здатність керівництва закладів ресторанного господарства забезпечувати стабільно високий рівень сервісу, підтримувати лояльність клієнтів і водночас підвищувати ефективність господарської діяльності.

Проблематика управління якістю обслуговування є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади якості обслуговування в індустрії гостинності, її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств досліджували М. П. Мальська, О. Ю. Давидова, С. І. Павлова, І. М. Поворознюк, І. М. Писаревський, Л. В. Харенко, О. О. Шикіна, Т. В. Новічкова та інші. Значний внесок у розвиток методології оцінювання якості послуг зробили зарубіжні вчені А. Парасураман, В. Зейтамль і Л. Беррі, якими було запропоновано модель SERVQUAL як інструмент вимірювання рівня задоволеності споживачів. У працях зазначених авторів розглянуто фактори формування якості обслуговування, роль персоналу в сервісній діяльності, інструменти стандартизації та контролю якості, а також підходи до управління клієнтською лояльністю. Водночас питання практичного впровадження систем управління якістю обслуговування в діяльність малих закладів ресторанного господарства потребує подальшого прикладного дослідження з урахуванням конкретних умов функціонування підприємств.

Особливої актуальності набуває оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування та виявлення проблем у системі управління сервісом на рівні конкретного закладу ресторанного господарства. Саме результати такого аналізу створюють основу для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення сервісних процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та зміцнення конкурентних позицій підприємства, що зумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління якістю обслуговування кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) та обґрунтування напрямів її удосконалення з метою підвищення задоволеності споживачів і конкурентоспроможності закладу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких *завдань*: дослідити сутність і принципи якості обслуговування в закладах ресторанного господарства; узагальнити основні підходи та методи управління якістю обслуговування; систематизувати фактори, що впливають на рівень якості обслуговування споживачів; проаналізувати організаційно-економічну діяльність кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.); оцінити рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування; здійснити аналіз системи управління якістю обслуговування та виявити основні проблеми; обґрунтувати напрями удосконалення управління якістю обслуговування в закладі.

Об'єктом дослідження є система управління якістю обслуговування в закладі ресторанного господарства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, методи та управлінські підходи до забезпечення й підвищення якості обслуговування споживачів у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.).

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних *методів дослідження*, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, логічне узагальнення; системний і процесний підходи; розрахунково-аналітичні та порівняльні методи; соціологічне анкетування споживачів; табличні та графічні методи подання результатів дослідження.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні підходи до управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства, проведено аналіз організаційно-економічної діяльності кафе «HAVALO» та оцінено рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування. Виявлено основні проблеми системи управління сервісом, зокрема недостатню формалізацію стандартів обслуговування, обмеженість інструментів контролю та нерівномірність швидкості обслуговування у пікові періоди. На основі отриманих результатів обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю обслуговування, реалізація яких сприятиме підвищенню задоволеності споживачів, ефективності діяльності та конкурентоспроможності кафе «HAVALO».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та принципи якості обслуговування в закладах ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку сфери послуг ресторанне господарство є «однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки. Зростання вимог споживачів до рівня сервісу, індивідуалізації послуг і загального емоційного враження зумовлює необхідність постійного вдосконалення управління якістю обслуговування» [22]. Саме якість обслуговування дедалі частіше виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг закладу ресторанного господарства та забезпечення його стійкого функціонування в умовах ринкової конкуренції [33].

Якість продукції та послуг відіграє ключову роль у вирішенні завдання підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Підприємство здатне успішно конкурувати на ринку лише за умови, що його продукція й послуги мають стабільний попит, що досягається завдяки високому рівню якості та відповідності очікуванням споживачів, чинним стандартам і нормативним вимогам. При цьому критерії якості постійно зазнають змін.

Існує багато визначень поняття якості. Європейською організацією з контролю якості сформульоване таке визначення якості: «Продукція вважається хорошою якості, якщо при мінімальних витратах протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю і щастю людей, які залучені до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій (прийнятній) дії на навколишнє середовище і суспільство» [13]. Це формулювання визначає зв'язок проблеми якості продукції з іншими життєвоважливими для людини проблемами збереження навколишнього середовища, раціональним використанням природних ресурсів, впливом результатів господарської діяльності на умови життя подальших поколінь [13].

Якість являє собою складну категорію, яку можна розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової, економічної (табл. 1.1). Під час аналізу змісту таблиці можна дійти висновку, що з філософського погляду поняття якості відображає сутнісні характеристики об'єктів, завдяки яким вони відрізняються один від одного. Саме окремі властивості або їх поєднання визначають об'єкт, а через наявні властивості виявляється його якість. Зі соціальної точки зору категорія якості характеризує ставлення суспільства та/або окремої особи до об'єкта і формується під впливом культурних, релігійних, демографічних та інших особливостей.

Таблиця 1.1 – Підходи щодо трактування поняття «якість»

Назва підходу	Визначення поняття
Філософський	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта. У свою чергу, визначеність об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціальний	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатись як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому (наприклад, сприйняття споживачами модних тенденцій в одязі)
Технічний (інженерний)	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення
Правовий	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових документах
Економічний	Результат задоволення потреб

Джерело: складено автором на основі [13]

З технічної позиції «категорія якості визначається як інженерні закономірності інженерних характеристик (електромеханічних, фізичних та ін.) об'єктів, що мають аналогічне призначення. З правової позиції категорія якості трактується як сукупність ознак об'єктів, що відповідають вимогам нормативно-правових документів. З економічної позиції категорія якості є результатом від задоволення потреб споживачів у продукції чи послугах» [25].

Якщо розглядати якість з огляду споживачів, можна стверджувати, «що для споживачів якість виступає ступенем досконалості продукції та послуг, які споживаються, і наскільки вони можуть задовольнити їх існуючі потреби. Додатковою перевагою виступає співвідношення якості та ціни продукції і послуг» [23]. Зі свого боку, «що стосується якості з погляду виробників, що переслідують цілі отримання високого прибутку та освоєння нових ринків реалізації продукції та послуг, то вони розглядають якість як вагомий і вирішальний чинник для підвищення власної конкурентоспроможності. Якість продукції та послуг для виробників стає визначальним фактором задоволення потреб споживачів і можливістю стратегічно планувати та координувати сервісно-виробничу діяльність підприємства, що направлена на управління якістю продукції та послуг на всіх етапах їх життєвого циклу» [23].

Поняття «якість обслуговування» є складною та багатоаспектною науковою категорією. «У загальному розумінні воно пов'язується зі здатністю послуги задовольняти очікування споживача. Відповідно до міжнародних стандартів серії ISO, якість обслуговування визначається як сукупність характеристик процесу та умов надання послуги, що забезпечують її відповідність встановленим або передбачуваним потребам клієнта» [32].

На думку М. П. Мальської, «якість обслуговування у закладах ресторанного господарства є інтегральним показником, що формується під впливом якості кулінарної продукції, рівня професіоналізму персоналу, культури сервісу та емоційного сприйняття споживачем ресторанної послуги» [19].

О. Ю. Давидова визначає якість обслуговування «як ступінь відповідності фактичних характеристик послуг вимогам стандартів і очікуванням клієнтів, який безпосередньо впливає на рівень їх задоволеності та лояльності до закладу» [13].

С. І. Павлова наголошує, «що якість обслуговування є результатом свідомого управління організаційними, соціальними та емоційними складовими ресторанного продукту й виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг закладу» [21].

Згідно з підходом А. Парасурамена, В. Зейтамля та Л. Беррі, «якість обслуговування визначається як різниця між очікуваннями споживачів щодо рівня сервісу та їх сприйняттям фактично отриманої послуги, що покладено в основу моделі SERVQUAL» [5].

У закладах ресторанного господарства «якість обслуговування має комплексний характер і охоплює не лише якість кулінарної продукції, а й організацію процесу обслуговування, професіоналізм персоналу, культуру спілкування, швидкість та точність виконання замовлень, комфортність інтер'єру та загальну атмосферу закладу» [18, 20]. Як підкреслює М. П. Мальська, «ресторанна послуга поєднує матеріальні й нематеріальні елементи, що ускладнює вимірювання її якості та зумовлює високу залежність оцінки від суб'єктивного сприйняття споживача» [19].

Якість обслуговування є «важливою економічною категорією, що безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства. Вона характеризується такими особливостями, як нематеріальність, невіддільність процесу виробництва і споживання послуги, мінливість та неможливість зберігання» [8]. Зазначені особливості потребують застосування системного підходу до управління якістю та впровадження стандартів обслуговування.

Значний внесок у розвиток теорії якості обслуговування зроблено в межах сервісного підходу, відповідно до якого «якість визначається співвідношенням очікувань і фактичного сприйняття послуги клієнтом. Даний підхід реалізовано в моделі SERVQUAL, де якість обслуговування оцінюється за п'ятьма основними вимірами: надійність, чуйність, упевненість, емпатія та матеріальні елементи сервісу» [3].

Висока якість обслуговування має важливе значення «для формування лояльності споживачів та позитивного іміджу ресторанного закладу. Дослідження засвідчують, що утримання постійних клієнтів шляхом підвищення рівня сервісу є економічно ефективнішим, ніж залучення нових» [1]. Крім того, якість обслуговування виконує соціальну функцію, сприяючи підвищенню культури споживання та рівня життя населення [34].

Структура якості обслуговування виділяється за японським і американським підходами (рис. 1.1).

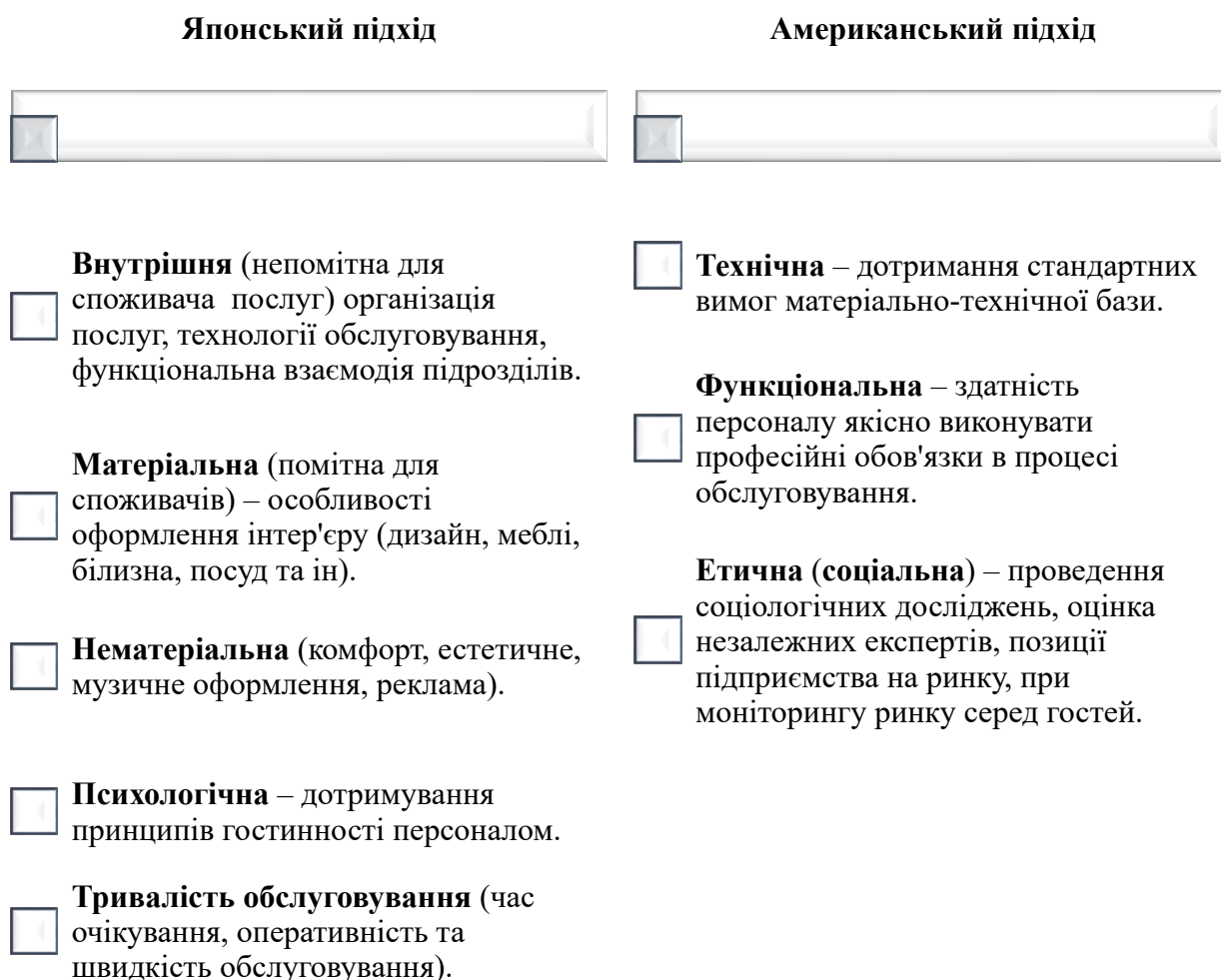


Рисунок 1.1 – Структура якості обслуговування за японським і американським підходами

Джерело: складено автором на основі [26]

Японські фахівці виділяють п'ять структурних різновидів якості обслуговування: внутрішня (організація послуг, технології обслуговування, функціональна взаємодія підрозділів; матеріальна – особливості оформлення інтер'єру; нематеріальна (комфорт, естетичне, музичне оформлення, реклама); психологічна – дотримання принципів гостинності персоналом; тривалість обслуговування.

Американські фахівці якість обслуговування розглядають у такому складі: технічна; функціональна; етична (соціальна).

Таким чином, якість обслуговування в закладах ресторанного господарства є комплексною категорією, що інтегрує економічні, соціальні та психологічні складові й потребує системного управління для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

В основі управління якістю лежать основоположні принципи управління якістю ДСТУ ISO 9000:2015 [21], які закладаються у політику в сфері якості послуг та продукту у ресторанному господарстві (рис. 1.2).

Орієнтація на замовника

- саме гості ресторану дають оцінку якості послуг та визначають ефективність його діяльності.

Лідерство

- формування керівництвом закладу мети та місії, створення та підтримання такої внутрішньої атмосфери, коли весь колектив усвідомлює свій внесок у досягнення поставлених цілей.

Залучення працівників

- кожен з учасників виробничого процесу в ресторані має чітко розуміти свою роль у підтриманні високих стандартів обслуговування.

Процесний підхід

- управління послугами розглядається нами як управління процесом (процес приготування блюд, процес обслуговування гостей, процес надання додаткових послуг тощо).

Системний підхід до управління

- ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою.

Постійне поліпшення

- це незмінна умова роботи будь-якої організації.

Прийняття рішень на підставі фактів

- ефективні рішення приймають на підставі аналізу даних та інформації.

Взаємовигідні стосунки з постачальниками

- заклад ресторанного господарства та його постачальники є взаємозалежними, і цей принцип можна практично прослідкувати у впровадженні у практику роботи ресторанного господарства системи управління безпечністю харчових продуктів Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР).

Рисунок 1.2 – Принципи управління якістю обслуговування закладу ресторанного господарства

Джерело: адаптовано автором на основі [7; 21]

Ці вісім принципів управління якістю формують основу розробки внутрішніх стандартів обслуговування у закладах ресторанного господарства.

1.2. Основні підходи та методи управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства

Управління якістю сервісу в закладах ресторанного господарства базується на застосуванні системного набору підходів і методів, спрямованих на планування, моніторинг, оцінювання та безперервне поліпшення процесів обслуговування. У практичній діяльності це реалізується через інтеграцію сучасних концепцій менеджменту якості, стандартизацію сервісних процедур, раціональну організацію роботи персоналу та активне використання механізмів зворотного зв'язку від споживачів. Саме обґрунтований вибір підходів і методів управління якістю виступає ключовою передумовою створення конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства й забезпечення їх стабільного та довгострокового розвитку.

Під методом управління якістю розуміється сукупність прийомів та правил дії на об'єкти управління, які спрямовані на досягнення заданої якості. Класифікація методів управління якістю представлено на рис. 1.3.

Методи управління якістю:

Організаційні (адміністративні):

розпорядні (директиви, накази тощо);
регламентуючі (норми, нормативи, положення);
дисциплінарні (відповідальність та заохочування).

Соціально-психологічні:

соціальні (виховання та мотивація);
психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами).

Техніко-технологічні:

технічні методи контролю якості;
методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів.

Економічні:

методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості;
ціноутворення з урахуванням рівня якості;
фінансування діяльності у сфері якості.

Рисунок 1.3 – Класифікація методів управління якістю
Джерело: складено автором на основі [13-15, 20]

Реалізація методів управління якістю в закладах ресторанного господарства може мати внутрішній та зовнішній характер. Методи управління якістю можуть бути реалізовані на основі конкретних засобів управління якістю.

У табл. 1.2 наведені основні методи управління якістю та приклади засобів їх реалізації у внутрішньому та зовнішньому середовищі ресторанного підприємства.

Таблиця 1.2 – Методи управління якістю в закладах ресторанного господарства та засоби їх реалізації

Методи управління якістю	Приклади засобів реалізації методів управління якістю стосовно підприємства	
	Внутрішні	Зовнішні
Організаційні (адміністративні)	а) наказ директора про створення системи управління якістю на підприємстві б) документування систем управління якістю в) об'ява подяки співробітнику за високі показники якості роботи та нагородження грошовою премією	а) ДСТУ 3415-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Реєстр системи» б) ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» в) ДСТУ 3410-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення» г) Закон України «Про безпеку та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР"
Соціально-психологічні	а) гуртки якості б) формування корпоративної культури організації, яка орієнтована на підвищення якості	а) проведення конкурсів у сфері якості б) присудження премій з якості (міжнародних, національних і т.д.)
Техніко-технологічні	а) статистичний контроль якості б) аналіз ризиків, виявлення у технологічному процесі параметрів, які є критичними для забезпечення безпеки продукції та послуг, та проведення адекватних заходів у певних критичних точках технологічного процесу	-
Економічні	а) розробка системи матеріального заохочування та стягнень у системі оплати праці для стимулювання якості роботи співробітників б) встановлення цін за категоріями якості в) фінансування робіт зі створення системи управління якістю підприємства	а) оптимізація витрат на якість для забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг за ціною споживання б) оплата робіт із сертифікації системи управління якістю підприємства

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 13, 16]

І.М. Поворознюк стверджує, що «для управління якістю надання послуг необхідно застосовувати систему економічних, координаційних, психолого-соціальних, директивних та виробничих методів. Всі вони, більшою чи меншою мірою використовуються на практиці підприємств, що функціонують у сфері ресторанного та готельного бізнесу» [23]. Що стосується власне методів, то найбільш значущими є: «вивчення основ роботи зі споживачами, підприємствами-конкурентами з метою виявлення сильних та слабких аспектів власної діяльності; систематизація та аналіз бази даних думок, вражень і оцінок споживачів про підприємство, його недоліки та позитивні сторони; статистичні методи в оцінці якісних результатів підприємств індустрії гостинності» [23].

О. Ю. Давидова І. М. Писаревський виокремлюю 3 підходи управління якістю в закладах ресторанного господарства (рис. 1.4).

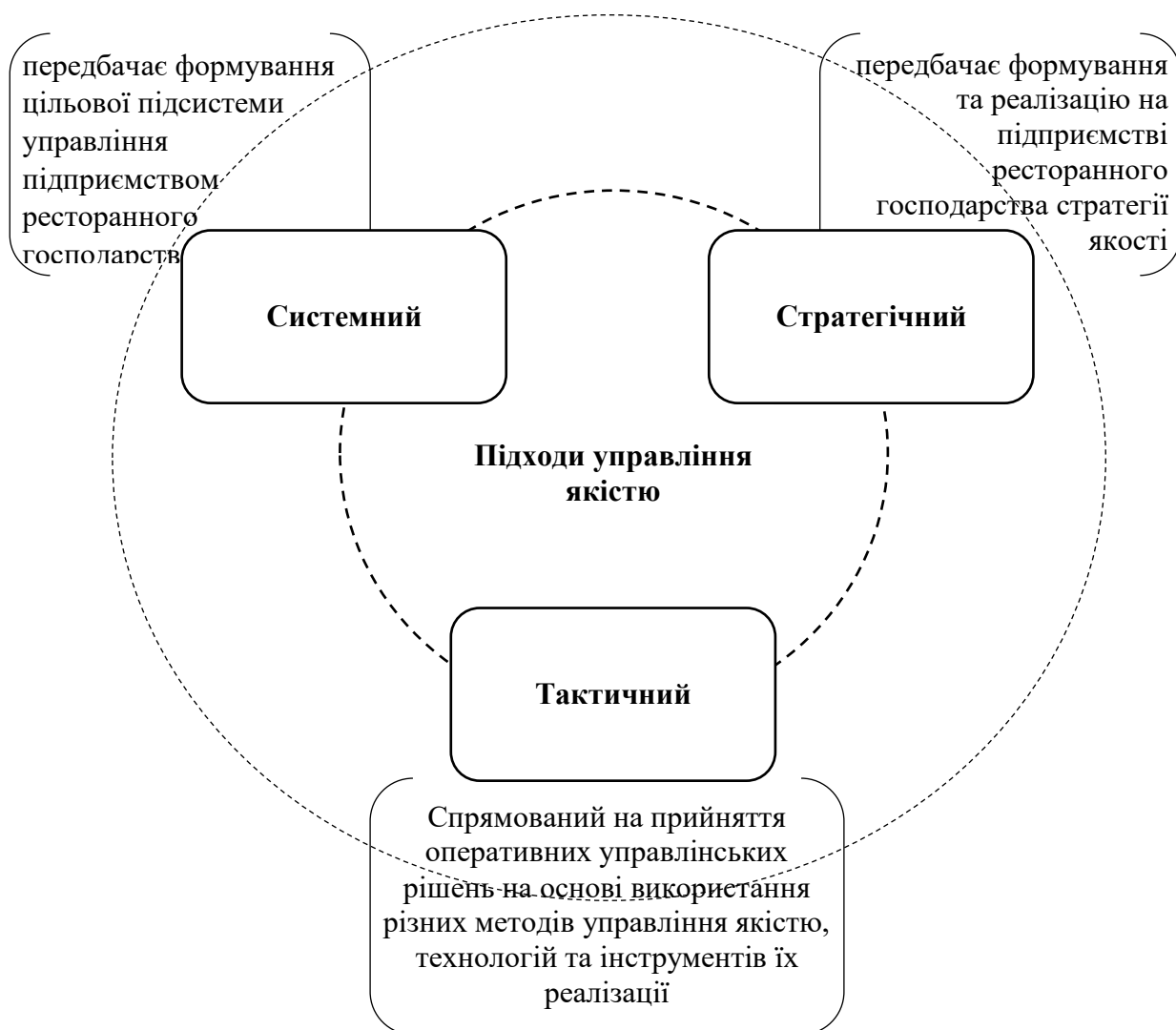


Рисунок 1.4 – Підходи управління якістю в закладах ресторанного господарства
Джерело: складено автором за даними [6; 13, 24, 26]

Системний підхід до управління якістю передбачає «формування цільової підсистеми управління підприємством ресторанного господарства – упорядкованої сукупності взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів об’єктів виробництва, які призначені для досягнення поставленої мети – створення умов для забезпечення заданого рівня якості об’єкта виробництва за мінімальних витрат» [27].

Системний підхід до управління якістю на підприємстві ресторанного господарства передбачає використання таких принципів [27]:

- цілеспрямованість – дозволяє встановити межі управління та адресність управлінських рішень;
- комплексність – охоплює усі стадії життєвого циклу продукції та послуг, усі структурні підрозділи, керівництво та увесь персонал підприємства;
- безперервність – забезпечує процес управління, який орієнтований на постійне поліпшення системи;
- об’єктивність – орієнтує на використання адекватних методів управління, вибір показників, які відображають дійсний стан управління якістю, підбір управлінського персоналу відповідної кваліфікації;
- оптимальність – передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю зокрема та системи у цілому.

Система управління якістю підприємства ресторанного господарства включає загальні, спеціальні та забезпечувальні підсистеми.

До загальних підсистем управління якістю належать: прогнозування та планування якості продукції й послуг; облік, аналіз та оцінка якості продукції та послуг; стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї; контроль якості продукції та послуг.

До спеціальних підсистем управління якістю входять: стандартизація; випробування продукції та послуг; профілактика браку; оцінка відповідності та сертифікація.

До забезпечувальних підсистем управління якістю належать: правове забезпечення; інформаційне забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; метрологічне забезпечення; кадрове забезпечення; організаційне забезпечення; технологічне забезпечення; фінансове забезпечення.

Система управління якістю – «частина системи управління організацією (підприємством), яка спрямована на досягнення вихідних даних (результатів) відповідно до цілей у сфері якості з метою задоволення потреб, очікувань та вимог зацікавлених сторін» [27].

Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі підприємства, які пов’язані з управлінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, навколишнім середовищем, охороною праці та ін. Різні частини системи управління організацією можуть бути інтегровані разом із

системою управління якістю у єдину систему управління, яка використовує загальні елементи.

Стратегічне управління якістю «передбачає формування та реалізацію на підприємстві ресторанного господарства стратегії якості, під якою розуміють сукупність правил та прийомів досягнення цілей у сфері якості» [28].

Для формування стратегії якості необхідно виділити її основні елементи [28]:

- цілі, які ставить перед собою організація в стратегічній перспективі у сфері якості;
- напрямки діяльності організації;
- інструментарій для досягнення стратегічних цілей у сфері якості за напрямками діяльності організації.

З поняттям стратегії якості нерозривно пов'язане поняття політики у сфері якості. Під політикою у сфері якості розуміють загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом. Політика у сфері якості, як правило, узгоджена із загальною політикою організації і є основою для встановлення цілей у сфері якості.

Таким чином, стратегія у сфері якості визначає сукупність правил і підходів, за допомогою яких досягаються цілі щодо якості, тоді як політика у сфері якості конкретизує наміри та напрями діяльності організації для реалізації цих цілей. Система стратегічного управління якістю в організації охоплює як стратегію якості, що встановлює правила ухвалення рішень, так і політику, яка відображає можливі варіанти реалізації таких рішень. Спираючись на політику у сфері якості, керівництво формує чітко визначені цілі з якості. Водночас сама політика має розроблятися відповідно до цільових орієнтирів стратегії якості як функціональної стратегії підприємства, а конкретні цілі у сфері якості — формуватися на її основі.

Система управління якістю закладу ресторанного господарства може бути побудована на основі різних моделей, методів та засобів (технологій та інструментів) управління якістю, які обираються виходячи з галузевих особливостей підприємства та стратегії його розвитку.

На стратегічне управління якістю на підприємстві безпосередній вплив чинить місія, стратегія розвитку підприємства, законодавче та нормативно-правове регулювання, культура якості організації, а також тактичне (оперативне) управління якістю.

Стратегічне управління якістю дозволяє спрямувати ресурси на здійснення діяльності, яка необхідна для щорічної реалізації планів організації, результати яких можуть виявитись у підвищенні задоволеності споживача, скороченні витрат, не пов'язаних із діяльністю організації, а також у підвищенні цінності організації для інвесторів.

Крім того, реалізація принципів стратегічного управління якістю формує

гнучку систему планування та виконання робіт, яка швидко реагує на зміни та підтримує взаємозв'язок підрозділів. Це, у свою чергу, «дає можливість виключити марнотратну діяльність із стратегічних планів, усунути можливість появи потенційно суперечних планів фінансів, маркетингу, технології та виробництва, а також передбачає наділити керівництво та працівників відповідними повноваженнями, необхідними для виконання запланованої діяльності» [30].

Тактичне управління якістю продукції та послуг у закладах ресторанного господарства «спрямоване на прийняття оперативних управлінських рішень на основі використання різних методів управління якістю, технологій та інструментів їх реалізації. Останнє може мати велике значення з точки зору прийняття заходів попереджувального та корегувального характеру, спрямованих на постійне поліпшення у сфері якості, контролю за виконанням рішень у сфері якості тощо» [28].

Харенко Д., Шикіна О., Новічкова, Т. роблять акцент на застосування системного та процесного підходу. Так, *системний підхід у контексті управління якістю* послуг передбачає «розгляд підприємства готельно-ресторанного бізнесу як цілісної соціально-економічної системи, у межах якої якість сервісу формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів. До таких елементів належать стратегічні цілі розвитку, організаційна структура управління, кадрова політика, стандарти обслуговування, інформаційні потоки та механізми контролю. За системного підходу якість послуг постає не як автономна характеристика окремого процесу, а як інтегрований результат функціонування всієї управлінської системи підприємства» [34].

Застосування системного підходу дозволяє забезпечити логічну узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та операційною діяльністю, що є особливо важливим для готельно-ресторанного бізнесу, де значна частина сервісних операцій здійснюється в умовах безпосередньої взаємодії з клієнтом. У цьому випадку управління якістю послуг набуває характеру безперервного управлінського циклу, який охоплює планування параметрів якості, організацію процесів їх досягнення, моніторинг фактичних результатів та коригування управлінських рішень з урахуванням змін зовнішнього й внутрішнього середовища [34].

Водночас практична реалізація системного підходу неможлива без детального опрацювання внутрішніх бізнес-процесів, у межах яких безпосередньо створюється споживча цінність послуги. У цьому контексті особливого значення набуває процесний підхід, який орієнтує управління якістю на ідентифікацію, аналіз і оптимізацію послідовності сервісних операцій, що забезпечують надання послуг готельно-ресторанного бізнесу.

Процесний підхід «акцентує увагу на якості не як на статичній характеристиці результату, а як на динамічному показнику, що формується в процесі взаємодії підприємства з клієнтом. Кожен етап обслуговування –

відпершого контакту зі споживачем до завершення сервісної взаємодії – розглядається як елемент єдиного ланцюга створення якості» [34].

У межах такого підходу управління якістю послуг зосереджується на забезпеченні стабільності процесів, мінімізації варіативності результатів обслуговування та своєчасному виявленні відхилень від установлених стандартів.

Поєднання системного та процесного підходів створює методологічні передумови для формування цілісної моделі управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Системний підхід забезпечує стратегічну та організаційну цілісність управління, тоді як процесний підхід конкретизує механізми реалізації управлінських рішень на операційному рівні. У результаті якість послуг постає як керований результат узгодженої взаємодії управлінських рівнів, бізнес-процесів і персоналу, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільність сервісу та адаптуватися до змін споживчих очікувань.

1.3. Фактори, що впливають на рівень якості обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності якість обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, формує його ділову репутацію та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Зростання вимог споживачів до сервісу, підвищення рівня конкуренції та динамічні зміни у споживчій поведінці зумовлюють необхідність глибокого аналізу факторів, що формують рівень якості обслуговування.

У наукових джерелах якість обслуговування в закладах ресторанного господарства розглядається як комплексна категорія, що поєднує якість продукції, організацію процесу надання послуг, рівень культури обслуговування та задоволеність споживачів [9; 24]. Формування високого рівня якості обслуговування є результатом взаємодії багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, які доцільно систематизувати для забезпечення ефективного управління ними (рис. 1.5).

Кадрові фактори. Одним із ключових факторів, що визначають рівень якості обслуговування в закладах ресторанного господарства, є персонал. Саме працівники підприємства виконують функцію безпосереднього контакту зі споживачем, формують перше враження про заклад та істотно впливають на рівень задоволеності клієнтів. За результатами наукових досліджень доведено, що понад 60 % оцінки якості ресторанного сервісу споживачами формується на основі їх взаємодії з обслуговуючим персоналом [14].



Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на рівень якості обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства

Джерело: складено автором за даними [2; 4; 9; 24]

До кадрових факторів належать професійна підготовка працівників, рівень їх кваліфікації, комунікативні навички, культура поведінки, зовнішній вигляд, здатність оперативно реагувати на потреби клієнтів, а також мотивація до якісного виконання службових обов'язків. Високий рівень професійної компетентності персоналу дозволяє забезпечити не лише технічну якість обслуговування, але й створити атмосферу гостинності, що є важливою складовою ресторанного сервісу [10].

Окрему роль у формуванні якості обслуговування відіграє система управління персоналом. Ефективний добір кадрів, адаптація нових працівників, регулярне навчання та підвищення кваліфікації сприяють підтриманню єдиних стандартів обслуговування. Науковці підкреслюють, що інвестиції в людський капітал у ресторанному бізнесі є одними з найбільш економічно виправданих, оскільки вони безпосередньо впливають на лояльність клієнтів та частоту повторних відвідувань закладу [7].

Не менш важливим чинником є мотивація персоналу. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та справедлива система оцінювання результатів праці позитивно впливають на якість обслуговування й знижують плинність кадрів, що є характерною проблемою для ресторанного господарства.

Організаційно-технологічні фактори. Рівень якості обслуговування значною мірою визначається ефективністю організації технологічного процесу в закладі ресторанного господарства. До цієї групи факторів належать організація робочих місць, раціональний розподіл функцій між працівниками, злагодженість взаємодії виробничих і торговельних підрозділів, а також швидкість і точність виконання замовлень [12].

Важливим елементом організаційно-технологічних факторів є впровадження стандартів обслуговування. Стандарти дозволяють уніфікувати процеси надання послуг, забезпечити стабільний рівень сервісу та мінімізувати вплив суб'єктивного чинника. Дослідження показують, що використання чітко регламентованих стандартів обслуговування знижує кількість конфліктних ситуацій зі споживачами та підвищує загальний рівень задоволеності клієнтів [8].

Окрім цього, важливе значення має дотримання технологічних карт під час приготування страв, що забезпечує стабільну якість продукції та відповідність очікуванням споживачів. Порушення встановлених технологічних норм негативно впливає на сприйняття закладу навіть за високого рівня сервісу в залі.

Особливу увагу слід приділяти швидкості обслуговування. Раціонально організований технологічний процес дозволяє скоротити час очікування замовлення, що є одним із ключових критеріїв оцінки якості обслуговування, особливо у закладах швидкого та повсякденного харчування [14; 28].

Матеріально-технічні фактори. Матеріально-технічна база закладу ресторанного господарства є важливою складовою формування якості обслуговування. Вона включає стан будівлі та приміщень, інтер'єр, меблі, посуд, технологічне обладнання, санітарно-гігієнічні умови та загальний рівень комфорту для споживачів [9].

Інтер'єр і дизайн приміщення формують перше враження про заклад і впливають на емоційне сприйняття сервісу. Дослідження свідчать, що привабливе та концептуально цілісне оформлення залу підвищує готовність споживачів оцінювати рівень обслуговування як високий навіть за наявності незначних недоліків у роботі персоналу [5].

Стан обладнання та посуду також безпосередньо впливає на якість обслуговування. Сучасне, справне обладнання забезпечує стабільність виробничих процесів і знижує ризик помилок під час виконання замовлень. Дотримання санітарно-гігієнічних норм є обов'язковою умовою безпечного та якісного обслуговування, а їх порушення призводить до втрати довіри споживачів та репутаційних ризиків для підприємства [7].

Фактори якості продукції. Невід'ємною складовою якості обслуговування є якість кулінарної продукції. Смакові характеристики страв, їх зовнішній вигляд, свіжість інгредієнтів, різноманітність меню та відповідність ціни рівню якості значною мірою визначають загальне враження споживачів від відвідування закладу [9].

У наукових працях наголошується, що споживачі схильні оцінювати якість обслуговування комплексно, поєднуючи враження від сервісу та якості страв. Навіть ідеально організований процес обслуговування не здатний компенсувати низьку якість продукції [4].

Особливої актуальності набуває індивідуалізація меню з урахуванням сучасних тенденцій харчування, зокрема попиту на дієтичні, вегетаріанські, безглютенові страви. Орієнтація на потреби цільової аудиторії сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню позитивного іміджу закладу.

Соціокультурні та зовнішні фактори. На якість обслуговування в закладах ресторанного господарства значний вплив мають соціокультурні та зовнішні фактори, що формуються поза межами підприємства. До них належать рівень доходів населення, культурні традиції, споживчі звички, модні тенденції в індустрії гостинності, а також загальна економічна ситуація в країні [11].

Соціокультурні чинники впливають на очікування споживачів щодо стилю обслуговування, рівня комунікації з персоналом і атмосфери закладу. Ігнорування цих особливостей може призвести до зниження лояльності клієнтів навіть при високих стандартах сервісу [31].

Інноваційні та управлінські фактори. У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу вагомим значення набувають інноваційні фактори. Впровадження автоматизованих систем обліку замовлень, онлайн-бронювання, цифрових меню та використання CRM-систем дозволяє підвищити оперативність обслуговування та рівень задоволеності споживачів [28-29].

Ефективне управління якістю обслуговування передбачає систематичний моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз скарг і пропозицій, а також постійне вдосконалення процесів обслуговування. Таким чином, комплексний облік усіх груп факторів є запорукою стабільного підвищення рівня якості обслуговування в закладах ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КАФЕ «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Кафе «NAVALO» є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює господарську діяльність у сфері ресторанного господарства в місті Кривий Ріг Дніпропетровської області. Заклад функціонує у формі фізичної особи-підприємця – ФОП Трофименко І.М., що забезпечує самостійність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість організаційної структури та оперативність реагування на зміни ринкового середовища.

Основним видом діяльності кафе «NAVALO» є надання послуг харчування та обслуговування споживачів відповідно до вимог чинного законодавства України. Заклад керується Господарським і Цивільним кодексами України, Законом України «Про ресторанне господарство», а також санітарними нормами та правилами, що регламентують діяльність закладів харчування.

Організаційна структура управління кафе «NAVALO» є лінійною та характеризується відносною простотою. Безпосереднє керівництво закладом здійснює власник – ФОП Трофименко І.М., який відповідає за стратегічне планування, фінансово-економічну діяльність, організацію виробничого процесу та контроль якості послуг. У структурі персоналу виокремлюються виробничі працівники (кухарі), працівники з обслуговування споживачів та допоміжний персонал. Така організація управління сприяє ефективній координації діяльності та чіткому розподілу посадових обов'язків.

Економічна діяльність кафе «NAVALO» спрямована на отримання прибутку шляхом надання конкурентоспроможних послуг ресторанного господарства. Основними джерелами доходу є реалізація кулінарної продукції, напоїв та супутніх послуг. Формування цін на продукцію здійснюється з урахуванням собівартості страв, рівня попиту, цінової політики конкурентів і купівельної спроможності споживачів.

Витрати підприємства складаються з постійних і змінних. До постійних витрат належать орендна плата за приміщення, комунальні послуги, заробітна плата персоналу та амортизаційні відрахування. Змінні витрати включають витрати на закупівлю сировини та напівфабрикатів, енергоносії, витратні матеріали. Рациональне управління витратами є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності закладу.

Кафе «NAVALO» функціонує в умовах конкурентного ринку ресторанних послуг міста Кривий Ріг, де значну роль відіграють такі фактори, як якість продукції, рівень сервісу, асортимент, цінова доступність та імідж закладу. З метою підвищення ефективності діяльності застосовуються елементи

маркетингової політики, зокрема підтримання позитивної репутації, орієнтація на постійних клієнтів і оновлення меню відповідно до попиту.

Фінансово-економічні результати діяльності кафе «NAVALO» залежать від обсягів реалізації продукції, оптимального використання матеріальних і трудових ресурсів, а також від здатності закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціональна організація виробничо-торговельного процесу та ефективне управління персоналом сприяють підвищенню рентабельності закладу.

Для оцінки ефективності діяльності кафе «NAVALO», ФОП Трофименко І.М., було проаналізовано основні економічні показники за останні три роки: дохід, витрати та рівень рентабельності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Основні фінансово-економічні показники діяльності кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Дохід, тис. грн	2150,0	2420,0	2760,0
Загальні витрати, тис. грн	1870,0	2050,0	2280,0
Прибуток, тис. грн	280,0	370,0	480,0
Рентабельність, %	15,0	18,0	21,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи дохід кафе «NAVALO» за досліджуваний період, можна відзначити стійку позитивну динаміку зростання обсягів реалізації. У 2024 році дохід збільшився на 270 тис. грн порівняно з 2023 роком (на 12,6 %), а у 2025 році – ще на 340 тис. грн (на 14,0 %). Зростання доходу обумовлене розширенням асортименту страв, підвищенням якості обслуговування та стабільним попитом з боку споживачів.

Загальні витрати підприємства також мають тенденцію до зростання, що пояснюється підвищенням цін на сировину, енергоносії, збільшенням витрат на оплату праці персоналу та комунальні послуги. Водночас темпи зростання доходу випереджають темпи зростання витрат, що свідчить про раціональне управління фінансовими ресурсами.

Прибуток кафе «NAVALO» за аналізований період зріс з 280,0 тис. грн у 2023 році до 480,0 тис. грн у 2025 році, що є позитивним показником ефективності господарської діяльності. Відповідно спостерігається зростання рентабельності діяльності з 15,0 % до 21,1 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності закладу та доцільність обраної стратегії управління.

Таким чином, економічні показники діяльності кафе «NAVALO», ФОП Трофименко І.М., за 2023–2025 роки свідчать про фінансову стабільність і тенденцію до розвитку закладу. Зростання доходів, прибутку та рівня рентабельності підтверджує ефективність організації виробничо-торговельного

процесу та конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанних послуг м. Кривий Ріг.

Отже, кафе «NAVALO», ФОП Трофименко І.М., характеризується стабільною організаційною структурою та спрямованістю на ефективну економічну діяльність. Поєднання гнучкого управління, раціонального використання ресурсів і орієнтації на споживача створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій закладу на ринку ресторанного господарства міста Кривий Ріг.

У табл. 2.2 наведено основні показники діяльності ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») за 2023–2025 роки, що дають змогу оцінити динаміку виробничих, трудових та фінансово-економічних результатів функціонування закладу.

Таблиця 2.2. – Основні показники діяльності кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) за 2023–2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
Загальна кількість посадкових місць, осіб	40	40	40	0
Кількість відвідувачів за рік, осіб	12500	13600	15000	+2500
Надходження від реалізації послуг, тис. грн	2150,0	2420,0	2760,0	+610,0
Середній чек, грн	172,0	178,0	184,0	+12,0
Чисельність персоналу, осіб	8	9	9	+1
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	10500	12000	13500	+3000
Продуктивність праці, тис. грн/особу	268,8	268,9	306,7	+37,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	680,0	720,0	760,0	+80,0
Фондовіддача, грн/грн	3,16	3,36	3,63	+0,47

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку розвитку кафе «NAVALO» упродовж 2023–2025 років. Протягом досліджуваного періоду кількість посадкових місць залишалася незмінною, що вказує на стабільні виробничі потужності закладу. Водночас кількість відвідувачів зросла на 2 500 осіб, або на 20 %, що свідчить про підвищення популярності кафе та зростання попиту на його послуги.

Надходження від реалізації послуг за три роки збільшилися на 610,0 тис. грн, що є результатом зростання як кількості відвідувачів, так і середнього чека. Середній чек зріс з 172 грн у 2023 році до 184 грн у 2025 році, що пояснюється оновленням меню, підвищенням якості страв та зростанням цін на сировину.

Чисельність персоналу збільшилася з 8 до 9 осіб, що дало змогу покращити рівень обслуговування споживачів. Середньомісячна заробітна плата зросла на 3 000 грн на одного працівника, що позитивно вплинуло на мотивацію персоналу та продуктивність праці. Продуктивність праці у 2025 році становила 306,7 тис. грн на одного працівника, що на 37,9 тис. грн більше порівняно з 2023 роком.

Середньорічна вартість основних засобів також має тенденцію до зростання, що пов'язано з оновленням обладнання та матеріально-технічної бази. Показник фондівдачі збільшився з 3,16 до 3,63 грн/грн, що свідчить про ефективніше використання основних засобів у процесі господарської діяльності.

Таким чином, результати аналізу показують, що діяльність ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») є економічно ефективною, а заклад демонструє стабільне зростання основних виробничо-економічних показників і має потенціал для подальшого розвитку.

Динаміку темпів зростання основних показників діяльності підприємства наочно представлено на рис. 2.1.

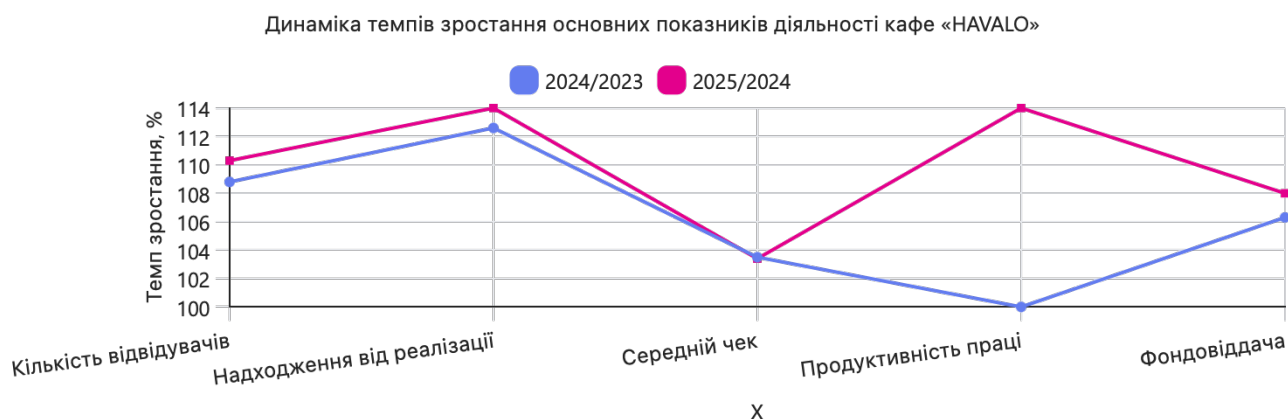


Рисунок 2.1 – Динаміка темпів зростання основних показників діяльності кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) за 2023–2025 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналіз основних показників діяльності ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») за 2023–2025 роки свідчить про стабільний розвиток підприємства та зростання ефективності його господарської діяльності. Незмінна кількість посадкових місць впродовж досліджуваного періоду при одночасному зростанні кількості відвідувачів вказує на підвищення рівня завантаженості закладу та раціональне використання виробничих потужностей.

Збільшення кількості відвідувачів на 20 % за три роки позитивно позначилося на обсягах надходжень від реалізації послуг, які зросли на 610,0 тис. грн. Паралельне зростання середнього чека свідчить про розширення асортименту, підвищення якості обслуговування та ефективну цінову політику підприємства.

Зростання середньомісячної заробітної плати персоналу та підвищення продуктивності праці є свідченням вдосконалення системи мотивації працівників і покращення організації праці. Випереджальні темпи зростання доходів порівняно з чисельністю персоналу підтверджують ефективність управління трудовими ресурсами.

Позитивна динаміка фондівддачі засвідчує ефективніше використання основних засобів кафе. Інвестиції у матеріально-технічну базу є економічно доцільними та сприяють зростанню фінансових результатів діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу та порівняльні темпи зростання, можна зробити висновок, що ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») має позитивну динаміку розвитку, достатній рівень економічної стабільності та потенціал для подальшого зростання.

У табл. 2.3 наведено структуру цін на основні категорії продукції кафе «NAVALO» у 2025 році, що характеризує рівень собівартості, цін реалізації, торговельної націнки та внесок кожної групи продукції у формування чистого доходу підприємства.

Таблиця 2.3 – Структура цін на основні категорії продукції кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.) у 2025 р.

Категорія продукції	Середня собівартість, грн	Середня ціна реалізації, грн	Націнка, %	Частка в чистому доході, %
Крафтове пиво власного виробництва (0,5 л)	26	68	161,5	18
Розливне пиво інших виробників (0,5 л)	30	72	140,0	22
Пляшкове пиво (0,5 л)	34	75	120,6	10
Інші алкогольні напої (50 мл)	28	70	150,0	8
Безалкогольні напої (0,33 л)	10	35	250,0	7
Холодні закуски (порція)	38	95	150,0	9
Гарячі закуски (порція)	45	120	166,7	11
Основні страви (порція)	75	180	140,0	13
Десерти (порція)	32	85	165,6	2
Середньозважений показник	-	-	≈151,0	100

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз структури цін на основні категорії продукції кафе «HVALO» у 2025 році свідчить про застосування гнучкої та економічно обґрунтованої цінової політики, яка враховує як рівень собівартості продукції, так і попит споживачів, формат закладу та конкурентне середовище. Диференціація цін і рівнів торговельної націнки забезпечує оптимальне співвідношення між доступністю продукції для відвідувачів і прибутковістю діяльності підприємства.

Основну частку чистого доходу від реалізації формує пивна продукція, що повністю відповідає концепції кафе «HVALO». Найбільший внесок забезпечує розливне пиво інших виробників (22 % доходу) та крафтове пиво власного виробництва (18 %). Висока частка крафтового пива пояснюється не лише стабільним попитом, а й значною націнкою (161,5 %), що є можливим завдяки нижчій собівартості та унікальності продукту. Водночас розливне пиво інших виробників має дещо нижчий рівень націнки (140,0 %), однак забезпечує стабільний обсяг продажів.

Пляшкове пиво займає 10 % у структурі доходу й характеризується відносно нижчою націнкою (120,6 %), що пояснюється вищою закупівельною собівартістю та жорсткішою ціновою конкуренцією. Незважаючи на це, дана категорія залишається важливою складовою асортименту, розширюючи вибір для споживачів.

Високорентабельною категорією є безалкогольні напої, націнка на які становить 250,0 %. Хоча їхня частка в доході обмежена (7 %), вони відіграють важливу роль у формуванні загальної рентабельності діяльності завдяки мінімальній собівартості та стабільному попиту. Подібний характер мають і десерти, які, попри незначну частку в доході (2 %), характеризуються значною націнкою (165,6 %) та виконують допоміжну функцію стимулювання імпульсного споживання.

Значну роль у товарообігу кафе відіграють холодні й гарячі закуски та основні страви, сукупна частка яких перевищує 30 % чистого доходу. Ці категорії забезпечують зростання середнього чека та сприяють комплексному задоволенню потреб відвідувачів. Рівень націнки на страви коливається в межах 140–166 %, що є економічно обґрунтованим з огляду на витрати на сировину, оплату праці виробничого персоналу та енергоносії.

Середньозважений рівень торговельної націнки по закладу становить близько 151 %, що відповідає середньоринковим показникам для закладів ресторанного господарства аналогічного формату. Такий показник свідчить про здатність підприємства покривати поточні витрати, формувати прибуток та водночас утримувати конкурентоспроможні ціни.

Отже, структура цін на продукцію кафе «HVALO» є раціональною та збалансованою. Поєднання високорентабельних позицій із товарами стабільного попиту дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, підвищити ефективність господарської діяльності та створює передумови для подальшого розвитку закладу.

У таблиці 2.4 наведено динаміку середнього чеку кафе «HAVALO» за 2023–2025 роки, що дає змогу проаналізувати зміни обсягів споживчих витрат клієнтів з урахуванням інфляційних процесів.

Таблиця 2.4 – Динаміка середнього чеку у кафе «HAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.) у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Середній чек, грн	172,0	178,0	184,0	+12,0
Індекс споживчих цін (до попереднього року), %	100,0	112,0	108,0	-
Реальний середній чек (з урахуванням інфляції), грн	172,0	159,0	170,4	-1,6

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз динаміки середнього чеку кафе «HAVALO» у 2023–2025 роках дозволяє оцінити зміни у споживчій поведінці відвідувачів, а також ефективність цінової та асортиментної політики підприємства в умовах економічної нестабільності. Показник середнього чеку є одним із ключових індикаторів результативності діяльності закладу ресторанного господарства, оскільки безпосередньо впливає на обсяг товарообігу та формування доходів.

Згідно з даними таблиці 2.5, упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання номінального середнього чеку: з 172,0 грн у 2023 році до 184,0 грн у 2025 році. Загальне зростання становить 12,0 грн, або близько 7 %, що свідчить про помірне підвищення цін, розширення асортименту більш маржинальних позицій та зростання середньої вартості замовлення одного відвідувача.

Водночас для отримання об'єктивної оцінки купівельної спроможності споживачів доцільно проаналізувати реальний середній чек з урахуванням інфляційних процесів. У 2024 році, за умови підвищення індексу споживчих цін до 112 %, реальний середній чек зменшився до 159,0 грн. Це означає, що зростання номінального середнього чеку не компенсувало інфляційного знецінення доходів споживачів, що могло впливати на структуру попиту та обсяги замовлень.

У 2025 році спостерігається відновлення реального середнього чеку до 170,4 грн, що свідчить про поступову адаптацію кафе «HAVALO» до інфляційних умов. Така тенденція може бути результатом оптимізації асортиментної політики, підвищення якості страв і напоїв, зростання частки високорентабельних позицій, а також більш ефективного використання маркетингових інструментів для стимулювання споживання.

Порівнюючи реальний середній чек у 2025 році з рівнем 2023 року, слід зазначити його незначне зниження (на 1,6 грн), що свідчить про стриману та соціально орієнтовану цінову політику підприємства. Заклад унікав різкого

підвищення цін, надаючи пріоритет збереженню клієнтської лояльності та стабільного потоку відвідувачів.

Результати аналізу таблиці 2.4 підтверджують, що кафе «HAVALO» застосовує зважений підхід до формування середнього чеку, поєднуючи необхідність покриття витрат і забезпечення прибутковості з підтриманням платоспроможного попиту населення.

Отже, проведений у підрозділі аналіз основних показників діяльності, цінової політики та динаміки середнього чеку кафе «HAVALO» свідчить про стабільне функціонування підприємства та зважений підхід до управління фінансово-економічними процесами. Заклад демонструє позитивну динаміку ключових показників, раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів, а також адаптивність до інфляційних змін ринкового середовища. Застосування диференційованої цінової політики та помірному зростанню середнього чеку сприяє підтриманню платоспроможного попиту й конкурентоспроможності кафе, що створює передумови для подальшого підвищення ефективності його діяльності та сталого розвитку.

2.2. Оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування кафе «HAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Взаємозв'язок між якістю обслуговування та задоволеністю споживачів у закладах ресторанного господарства є прямим і взаємообумовленим. Якість обслуговування виступає ключовим фактором формування суб'єктивної оцінки відвідувачем візиту до закладу, визначаючи рівень його емоційного та раціонального сприйняття отриманої послуги.

Задоволеність споживачів формується як результат порівняння очікуваного та фактичного рівнів обслуговування. У разі, якщо якість сервісу відповідає або перевищує очікування відвідувачів, у них виникає позитивне сприйняття закладу, що проявляється у бажанні повторного відвідування та формуванні лояльного ставлення. Натомість низька якість обслуговування, навіть за належного рівня якості страв чи помірних цін, може спричинити незадоволеність і негативне ставлення до закладу.

Таким чином, якість обслуговування є визначальним чинником задоволеності споживачів, який безпосередньо впливає на рівень їх лояльності, репутацію підприємства та його конкурентоспроможність.

Оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «HAVALO» пропонується здійснювати на основі *соціологічного методу анкетування*, що є одним із найбільш поширених і результативних інструментів дослідження споживчої думки у закладах ресторанного господарства. Обрана *методика* дозволяє отримати кількісні та якісні показники оцінки сервісу з урахуванням суб'єктивного сприйняття відвідувачів.

Метою оцінювання є визначення рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «NAVALO» та виявлення проблемних аспектів сервісу, що потребують удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- оцінити основні параметри якості обслуговування з позиції споживачів;
- визначити рівень загальної задоволеності відвідувачів;
- виявити сильні та слабкі сторони сервісу;
- сформувати аналітичну базу для подальшої розробки заходів з удосконалення управління якістю обслуговування.

Основним методом збору первинної інформації є анкетне опитування відвідувачів кафе «NAVALO», яке проводиться безпосередньо після отримання послуги. Анкетування має анонімний характер, що забезпечує об'єктивність і достовірність відповідей.

Опитування проводиться серед постійних і разових клієнтів, які відвідали заклад у період дослідження. Респонденти обираються методом випадкової вибірки.

Анкета формується за принципом оцінювання основних складових якості обслуговування і включає такі критерії: ввічливість та привітність персоналу; професійність і компетентність обслуговуючого персоналу; швидкість обслуговування; комфорт і атмосфера закладу; чистота приміщень; відповідність цін рівню обслуговування; загальна задоволеність обслуговуванням.

Для оцінювання використовується п'ятибальна шкала, де:

- 1 бал – дуже низький рівень;
- 2 бали – низький рівень;
- 3 бали – задовільний рівень;
- 4 бали – добрий рівень;
- 5 балів – відмінний рівень.

Обробка результатів анкетування здійснюється шляхом: розрахунку середнього балу за кожним критерієм; визначення загального середнього показника задоволеності споживачів; побудови узагальнювальних таблиць і діаграм.

Загальний рівень задоволеності споживачів визначається як середнє арифметичне значення оцінок за всіма критеріями якості обслуговування.

Рівень задоволеності споживачів інтерпретується таким чином:

- 4,5–5,0 балів – високий рівень якості обслуговування;
- 3,5–4,49 балів – достатній рівень;
- 2,5–3,49 балів – середній рівень;
- нижче 2,5 балів – низький рівень.

Візуалізацію запропонованої методики надано у додатку А. Анкета для оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») надано у додатку Б.

Результати оцінювання якості обслуговування споживачами кафе «HAVALO» на підставі опитування 50 осіб висвітлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати оцінювання якості обслуговування споживачами кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

№	Показник	Середня оцінка, бал
1	Ввічливість та привітність персоналу	4,6
2	Професійність персоналу	4,5
3	Швидкість обслуговування	4,2
4	Уважність до клієнтів	4,4
5	Комфорт і атмосфера закладу	4,7
6	Чистота приміщень	4,8
7	Відповідність ціни рівню сервісу	4,3
8	Загальна задоволеність обслуговуванням	4,5
	Середній інтегральний показник	4,5

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Проведене анкетне опитування відвідувачів кафе «HAVALO» дало змогу комплексно оцінити рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування та визначити ключові чинники, що формують сприйняття сервісу закладу. Аналіз результатів свідчить, що обслуговування у кафе загалом оцінюється споживачами на високому рівні, що підтверджується значенням середнього інтегрального показника у 4,5 бала за п'ятибальною шкалою.

Найвищий рівень оцінювання отримали показники, пов'язані з матеріально-технічними та санітарно-гігієнічними характеристиками закладу. Зокрема, *чистота приміщень* була оцінена в середньому на 4,8 бала, що є найвищим показником серед усіх критеріїв. Це свідчить про систематичне дотримання вимог санітарної безпеки, належну організацію прибирання та позитивне сприйняття відвідувачами зовнішнього вигляду закладу.

Не менш високою є оцінка *комфورتу та атмосфери кафе*, яка становить 4,7 бала. Даний показник відображає вдале поєднання інтер'єру, освітлення, розташування меблів, музичного супроводу та загальної атмосфери гостинності. Комфортне середовище сприяє формуванню позитивних емоцій у споживачів та є важливим чинником подовження часу перебування клієнтів у закладі і зростання ймовірності повторного відвідування.

Високий рівень оцінювання отримали також *ввічливість та привітність персоналу* (4,6 бала) і *професійність обслуговуючих працівників* (4,5 бала). Це свідчить про належний рівень підготовки персоналу, дотримання стандартів етикету та сервісної культури. Ввічливе ставлення до клієнтів, коректна манера спілкування та готовність допомогти відіграють ключову роль у формуванні позитивного іміджу кафе та довіри з боку відвідувачів.

Важливим показником якості сервісу є *уважність персоналу до побажань клієнтів*, середнє значення якої становить 4,4 бала. Такий результат свідчить про орієнтацію закладу на індивідуальні потреби споживачів, що є характерною ознакою клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування. Разом із тим, наявність не максимального показника вказує на потенційні резерви для подальшого підвищення індивідуалізації сервісу.

Порівняно нижчі, хоча й достатньо високі оцінки зафіксовано за показником *швидкості обслуговування*, який становить 4,2 бала. Це може бути пов'язано з підвищеним навантаженням на персонал у години пік, нерівномірним розподілом потоків відвідувачів або особливостями організації роботи кухні. Отриманий результат свідчить не про критичну проблему, а про наявність організаційних моментів, які доцільно оптимізувати з метою скорочення часу очікування клієнтів.

Оцінка *відповідності ціни рівню якості обслуговування* склала 4,3 бала. Такий результат свідчить про загальне сприйняття цінової політики як обґрунтованої та прийнятною для більшості споживачів. Це підтверджує правильність поєднання рівня сервісу з ціновим позиціонуванням закладу та відсутність суттєвого дисбалансу між очікуваннями клієнтів і фактичними витратами на відвідування кафе.

Показник *загальної задоволеності обслуговуванням* становить 4,5 бала, що узгоджується з інтегральним рівнем оцінки якості сервісу. Це свідчить про загальне позитивне враження споживачів від відвідування кафе «HAVALO» та високий рівень ймовірності повторного звернення до послуг закладу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що якість обслуговування у кафе «HAVALO» перебуває на високому рівні та відповідає очікуванням більшості споживачів. Разом із тим, результати анкетування дозволяють ідентифікувати окремі напрями удосконалення, зокрема оптимізацію швидкості обслуговування та подальше підвищення клієнтоорієнтованості персоналу. Отримані висновки створюють ґрунтовну аналітичну основу для розробки практичних заходів щодо вдосконалення управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO» в наступному розділі дипломної роботи.

2.3. Аналіз системи управління якістю обслуговування та виявлення проблем у кафе «HAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Комплексний аналіз системи управління якістю обслуговування у ФОП Трофименко І.М. (кафе «HAVALO») дасть змогу оцінити особливості її функціонування, визначити ефективність організації сервісних процесів, а також виявити основні проблеми, які впливають на рівень задоволеності споживачів. Проведений аналіз є необхідним етапом для обґрунтування напрямів

удосконалення управління якістю обслуговування та підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Аналіз системи управління якістю обслуговування та виявлення проблем у ФОП Трофименко І.М. (кафе «NAVALO») пропонується здійснювати у 4 етапи (рис. 2.2).

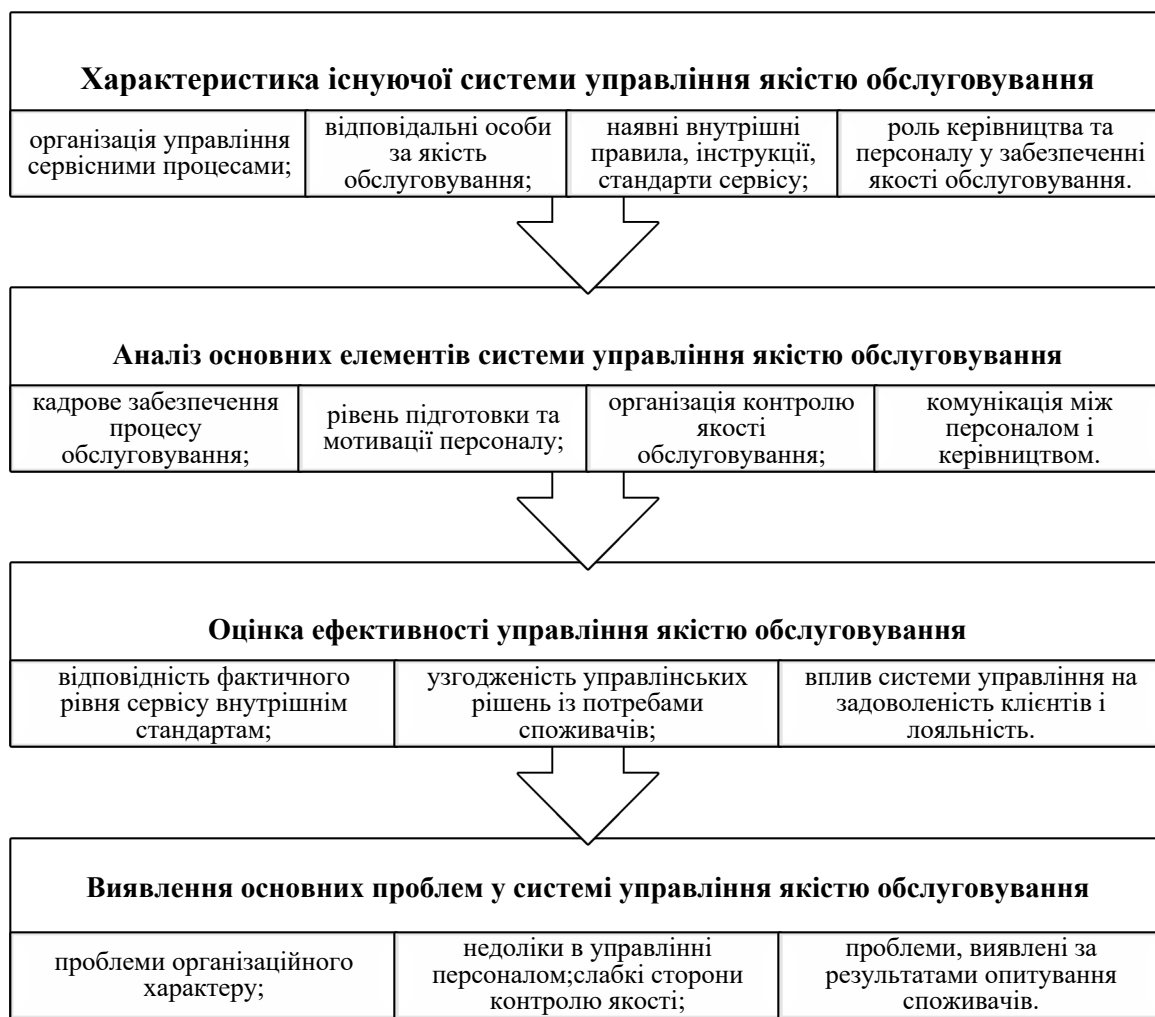


Рисунок 2.2 – Етапи здійснення аналізу системи управління якістю обслуговування та виявлення проблем у кафе «NAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Джерело: запропоновано автором

1. Характеристика існуючої системи управління якістю обслуговування в кафе «NAVALO».

Система управління якістю обслуговування в кафе «NAVALO» формується під впливом специфіки діяльності закладу ресторанного господарства, його організаційно-правової форми та концепції обслуговування. Управління якістю сервісу здійснюється в умовах малого підприємництва, що визначає порівняно

просту організаційну структуру управління, високий рівень персональної відповідальності керівництва та значну роль людського фактора у забезпеченні якості обслуговування.

Керівництво кафе «NAVALO» безпосередньо відповідає за організацію процесу обслуговування споживачів, координацію роботи персоналу, контроль за дотриманням внутрішніх правил та забезпечення належного рівня сервісу. Управління якістю обслуговування здійснюється на основі поточного оперативного контролю та практичного досвіду, а не через формалізовану систему стандартів або сертифіковану систему управління якістю.

Процес обслуговування у кафе має чітко визначену послідовність дій, що включає зустріч відвідувачів, приймання замовлення, подачу страв і напоїв, а також завершальний етап взаємодії з клієнтом. Значна увага приділяється культурі спілкування персоналу з гостями, дотриманню норм професійної етики та підтриманню позитивної атмосфери в залі. При цьому стандарти обслуговування існують переважно у формі усних інструкцій і традицій, закріплених у практиці роботи колективу.

Одним із важливих елементів системи управління якістю обслуговування є кадровий склад закладу. Персонал кафе безпосередньо залучений до надання послуг споживачам і фактично є носієм якості сервісу. Від рівня професійної підготовки, мотивації та відповідальності працівників значною мірою залежить рівень задоволеності клієнтів. За результатами попереднього аналізу та анкетування споживачів, персонал кафе «NAVALO» загалом характеризується ввічливістю, доброзичливістю та достатньою компетентністю.

Разом із тим, система підготовки та навчання персоналу має переважно неформальний характер. Передача професійних навичок здійснюється шляхом наставництва та практичного навчання без розроблених програм підвищення кваліфікації у сфері сервісу. Це дозволяє швидко адаптувати нових працівників, але водночас ускладнює досягнення стабільності якості обслуговування за різних умов роботи закладу.

Контроль якості обслуговування в кафе «NAVALO» здійснюється, як правило, шляхом безпосереднього спостереження за роботою персоналу та на основі зворотного зв'язку від споживачів. Формалізовані інструменти контролю якості, такі як чек-листи, внутрішні аудити або оцінювання за єдиною шкалою показників, застосовуються обмежено. Основним джерелом інформації про якість сервісу виступають скарги, зауваження та суб'єктивні враження клієнтів.

Таким чином, система управління якістю обслуговування в кафе «NAVALO» характеризується орієнтацією на практичний досвід, гнучкість і швидку реакцію на потреби споживачів. Водночас відсутність формалізованих стандартів, структурованої системи контролю та регулярного навчання персоналу знижує можливості системного управління якістю обслуговування та створює ризики нерівномірності рівня сервісу в різні періоди діяльності закладу.

Зазначені особливості обумовлюють доцільність поглибленого аналізу ефективності існуючої системи управління якістю обслуговування та виявлення проблем, що потребують подальшого управлінського втручання та вдосконалення.

2. Аналіз основних елементів системи управління якістю обслуговування в кафе «HAVALO».

Основними елементами системи управління якістю обслуговування в кафе «HAVALO» є кадрове забезпечення, організація процесу обслуговування, механізми контролю якості та внутрішні комунікації між керівництвом і персоналом. Узгодженість і ефективність функціонування цих елементів безпосередньо впливають на стабільність рівня сервісу й задоволеність споживачів.

У таблиці 2.6 подано характеристику основних елементів системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO», що дозволяє комплексно оцінити їхній зміст, способи реалізації та поточний стан функціонування.

Таблиця 2.6 – Елементи системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

Елемент системи	Характеристика	Спосіб реалізації в кафе «HAVALO»	Оцінка стану
Організаційна структура управління	Склад і взаємозв'язки між керівництвом та персоналом у процесі обслуговування	Управління якістю обслуговування здійснюється безпосередньо керівником закладу; структура проста, з мінімальною ієрархією	Достатній
Кадрове забезпечення сервісу	Рівень підготовки та професійних навичок персоналу	Підбір персоналу з базовими навичками обслуговування; навчання переважно в процесі роботи	Достатній
Стандарти якості обслуговування	Наявність правил та регламентів сервісу	Переважають усні інструкції та неписані правила поведінки персоналу; формалізовані стандарти відсутні	Середній
Організація процесу обслуговування	Послідовність і чіткість сервісних операцій	Визначена послідовність дій під час обслуговування клієнтів; можливі затримки у пікові періоди	Достатній
Контроль якості обслуговування	Методи оцінювання та контролю результатів сервісу	Контроль здійснюється шляхом спостереження керівництва та зворотного зв'язку від клієнтів	Середній
Мотивація персоналу	Заохочення до підвищення якості обслуговування	Використовуються моральні стимули й поточний контроль; матеріальна мотивація обмежена	Середній
Зворотний зв'язок зі споживачами	Способи отримання інформації про якість сервісу	Враховуються усні відгуки клієнтів та результати анкетування	Достатній

Джерело: запропоновано автором

Кадрове забезпечення відіграє ключову роль у формуванні якості обслуговування, оскільки саме персонал є безпосереднім виконавцем сервісних операцій. За результатами анкетного опитування споживачів, персонал кафе «NAVALO» отримав високі оцінки за показниками ввічливості, привітності та професійності, що свідчить про належний рівень сервісної культури. Водночас кадрова політика закладу має переважно практичну спрямованість, а система підвищення кваліфікації персоналу не має чітко визначеної регулярності.

Організація процесу обслуговування у кафе характеризується визначеною послідовністю дій та чітким розподілом функцій між працівниками. Процес обслуговування охоплює етапи зустрічі гостей, приймання замовлень, подачі страв, консультування клієнтів і завершення обслуговування. Така організація дає змогу забезпечити безперервність сервісного процесу, проте в періоди пікового навантаження може виникати нерівномірний розподіл обсягу робіт між персоналом, що впливає на швидкість обслуговування.

Контроль якості обслуговування здійснюється переважно у формі безпосереднього спостереження керівництва за роботою персоналу, а також шляхом врахування усних відгуків клієнтів. Системні інструменти контролю якості – такі як стандартизовані чек-листи, внутрішні перевірки або показники ефективності сервісу – застосовуються обмежено. Це ускладнює об'єктивне оцінювання результатів роботи персоналу та знижує можливості управління сервісом у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом системи управління якістю обслуговування є *внутрішні комунікації*, які забезпечують обмін інформацією між керівництвом і працівниками. У кафе «NAVALO» комунікація має переважно оперативний характер і ґрунтується на безпосередньому контакті. Такий підхід сприяє швидкому вирішенню поточних питань, однак не завжди дозволяє накопичувати й систематизувати інформацію щодо проблем у сфері обслуговування.

Отже, основні елементи системи управління якістю обслуговування функціонують достатньо ефективно, проте потребують більшої формалізації, узгодженості та впровадження структурованих управлінських інструментів.

3. Оцінка ефективності управління якістю обслуговування в кафе «NAVALO».

Оцінка ефективності управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» здійснюється на основі результатів анкетного опитування споживачів, аналізу рівня задоволеності клієнтів та відповідності фактичного рівня сервісу очікуванням відвідувачів. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні показники ефективності сервісної діяльності закладу.

Отримані результати опитування свідчать про *високий рівень загальної задоволеності споживачів якістю обслуговування*, що підтверджується значенням інтегрального показника на рівні 4,5 бала. Це свідчить про загальну результативність існуючої системи управління якістю сервісу та її здатність забезпечувати очікуваний рівень послуг.

Особливо високими є оцінки таких складових управління якістю, як підтримання чистоти, створення комфортної атмосфери та ввічливе ставлення до клієнтів. Ці результати свідчать про правильне визначення управлінських пріоритетів та орієнтацію закладу на клієнтоорієнтований підхід до обслуговування.

Разом із тим, аналіз ефективності показує наявність окремих обмежень у системі управління якістю обслуговування. Так, порівняно нижча оцінка швидкості обслуговування свідчить про недостатню адаптивність організації сервісного процесу до змін інтенсивності потоку клієнтів. Це знижує загальну ефективність управління сервісом у пікові періоди та може негативно впливати на споживче сприйняття якості послуг.

Ефективність системи управління якістю обслуговування також обмежується значною залежністю від особистого контролю керівництва. За відсутності формалізованих стандартів та кількісних критеріїв оцінювання якості сервісу ускладнюється об'єктивне порівняння результатів діяльності персоналу та впровадження системних змін.

У цілому можна зробити висновок, що система управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO» є результативною з точки зору споживачів, проте має потенціал для підвищення управлінської ефективності шляхом стандартизації процесів, удосконалення контролю та впровадження системного підходу до управління якістю сервісу.

4. Виявлення проблем у системі управління якістю обслуговування в кафе «HAVALO».

Проведений аналіз системи управління якістю обслуговування в кафе «HAVALO», а також результати оцінювання рівня задоволеності споживачів дозволили виявити низку проблем, які знижують ефективність управління сервісними процесами та стримують подальше підвищення якості обслуговування. Виявлені проблеми мають як організаційний, так і управлінсько-кадровий характер і потребують системного вирішення.

Однією з ключових проблем є *недостатня формалізація стандартів якості обслуговування*. У кафе «HAVALO» система сервісу функціонує переважно на основі практичного досвіду персоналу та усних інструкцій керівництва. Відсутність письмово закріплених стандартів обслуговування, алгоритмів дій у типових і нестандартних ситуаціях призводить до нерівномірності сервісу залежно від зміни персоналу або рівня завантаженості закладу.

Наступною проблемою є *обмеженість системи контролю якості обслуговування*. Контроль здійснюється переважно спостереженням з боку керівництва та реакцією на зауваження клієнтів, що має епізодичний характер. Відсутність формалізованих інструментів контролю, зокрема чек-листів, кількісних показників якості сервісу або регулярного аналізу зворотного зв'язку,

ускладнює об'єктивне оцінювання результатів роботи персоналу та своєчасне виявлення проблем.

Важливою проблемою є *нерівномірність швидкості обслуговування*, що було підтверджено результатами анкетування споживачів. Порівняно нижчі оцінки цього показника свідчать про складнощі в організації сервісного процесу в години пікового навантаження. Причинами цього можуть бути недостатня кількість персоналу у визначені періоди, нераціональний розподіл обов'язків або відсутність чітко відпрацьованих алгоритмів обслуговування при великому потоці відвідувачів.

Кадровий аспект також містить низку проблем. Зокрема, *відсутність системного підходу до навчання та підвищення кваліфікації персоналу* знижує можливості стабільного підтримання високого рівня якості обслуговування. Навчання працівників має переважно неформальний характер і здійснюється в процесі роботи, що не забезпечує достатнього рівня стандартизації сервісних навичок та впровадження сучасних клієнтоорієнтованих підходів.

Ще однією проблемою є *висока залежність системи управління якістю обслуговування від особистого контролю керівництва*. Такий підхід є характерним для малого бізнесу, проте ускладнює масштабування та уніфікацію сервісних процесів. За відсутності керівника або за зростання обсягів діяльності це може негативно впливати на стабільність якості послуг.

Крім того, аналіз результатів оцінювання задоволеності споживачів свідчить про потребу *посилення клієнтоорієнтованості у сфері зворотного зв'язку*. Наявні механізми збору відгуків не є достатньо систематизованими, що обмежує використання споживчої інформації для прийняття управлінських рішень у сфері підвищення якості обслуговування.

Основні проблеми системи управління якістю обслуговування узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Узагальнення проблем системи управління якістю обслуговування кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

Проблема	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для діяльності закладу
Недостатня формалізація стандартів якості обслуговування	Відсутність письмово закріплених стандартів, регламентів і алгоритмів обслуговування; орієнтація на усні вказівки та практичний досвід персоналу	Нерівномірний рівень сервісу; залежність якості обслуговування від окремих працівників; складність контролю якості
Обмежена система контролю якості обслуговування	Відсутність чек-листів, показників оцінювання сервісу та регулярного моніторингу якості; епізодичний характер контролю	Несвоєчасне виявлення проблем; ускладнення управлінських рішень; зниження керованості сервісних процесів

Продовження табл. 2.7

Нерівномірна швидкість обслуговування клієнтів	Недостатня оптимізація розподілу обов'язків персоналу; пікові навантаження; відсутність стандартів роботи в напружені періоди	Зниження задоволеності клієнтів; формування черг; зменшення кількості повторних відвідувань
Відсутність системного навчання та розвитку персоналу	Переважно неформальне навчання на робочому місці; відсутність тренінгів із сервісу та клієнтоорієнтованості	Обмежене професійне зростання працівників; складність підтримання стабільної якості обслуговування
Висока залежність якості обслуговування від особистого контролю керівництва	Централізований стиль управління; недостатній рівень делегування повноважень	Зниження ефективності управління у разі збільшення масштабів діяльності або відсутності керівника
Недостатня систематизація зворотного зв'язку зі споживачами	Відсутність регулярного аналізу відгуків; використання лише усних зауважень клієнтів	Нереалізований потенціал підвищення якості сервісу; слабка клієнтоорієнтованість управлінських рішень

Джерело: запропоновано автором

Отже, основними проблемами системи управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» є недостатня формалізація стандартів сервісу, обмеженість інструментів контролю якості, організаційні складнощі зі швидкістю обслуговування, нестача системного навчання персоналу та залежність якості сервісу від суб'єктивного управлінського контролю. Виявлені проблеми формують об'єктивну необхідність розробки та впровадження комплексу заходів з удосконалення управління якістю обслуговування, що стане предметом подальшого дослідження у наступному розділі дипломної роботи.

У таблиці 2.8 наведено оцінку ефективності управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» за основними напрямками управлінської діяльності, що дозволяє узагальнити результати аналізу та визначити сильні сторони й проблемні аспекти системи сервісного управління.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

Напрямок управління	Показники оцінювання	Метод оцінки	Результат	Узагальнена оцінка
Управління персоналом	Ввічливість, професійність, уважність до клієнтів	Анкетування споживачів, спостереження	Середні оцінки 4,4–4,6 бала	Висока
Організація процесу обслуговування	Чіткість і послідовність сервісних операцій, швидкість обслуговування	Аналіз процесів, результати опитування	Середня оцінка швидкості – 4,2 бала	Достатня

Продовження табл. 2.8

Контроль якості обслуговування	Наявність інструментів контролю та зворотного зв'язку	Аналіз внутрішньої практики управління	Контроль переважно неформальний	Середня
Клієнто-орієнтованість	Рівень задоволеності та готовність до повторних відвідувань	Анкетування клієнтів	Загальна задоволеність – 4,5 бала	Висока
Управлінська координація	Узгодженість дій персоналу з управлінськими рішеннями	Якісний аналіз	Значна залежність від керівника	Достатня

Джерело: запропоновано автором

Дані таблиці 2.8 свідчать, що управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» загалом є результативним і забезпечує високий рівень задоволеності споживачів. Найбільш ефективним напрямом управління є робота з персоналом, що підтверджується високими оцінками таких показників, як ввічливість, професійність та уважність до клієнтів. Це свідчить про належний добір працівників і формування позитивної сервісної культури в закладі.

Високий рівень клієнтоорієнтованості підтверджується результатами анкетування, згідно з якими більшість відвідувачів позитивно оцінюють якість обслуговування та демонструють готовність до повторних відвідувань. Це вказує на ефективність управлінських рішень, спрямованих на створення комфортної атмосфери й підтримання позитивного іміджу кафе.

Водночас організація процесу обслуговування оцінюється як достатня. Попри загалом упорядковану послідовність сервісних операцій, зниження показників швидкості обслуговування в години пікового навантаження свідчить про необхідність подальшої оптимізації процесів і раціональнішого розподілу обов'язків між персоналом.

Найменш ефективним елементом системи управління є контроль якості обслуговування, який має переважно неформальний характер. Відсутність стандартизованих інструментів контролю та систематичного аналізу зворотного зв'язку обмежує можливості своєчасного виявлення недоліків і прийняття превентивних управлінських рішень.

Також слід зазначити значну залежність управління якістю обслуговування від особистого контролю керівника, що є типовою рисою малого підприємства. Хоча такий підхід дозволяє оперативно реагувати на проблеми, він знижує рівень системності управління та створює ризики нестабільності якості обслуговування у разі зміни умов діяльності.

Отже, оцінка ефективності управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» свідчить про наявність позитивних результатів у сфері персоналу та клієнтоорієнтованості, водночас виявляючи резерви для вдосконалення

організаційних і контрольних механізмів. Це підтверджує доцільність розробки комплексу заходів, спрямованих на удосконалення управління якістю обслуговування, що буде розглянуто у подальшому розділі дипломної роботи.

Таким чином, результати проведеного аналізу системи управління якістю обслуговування кафе «HAVALO» свідчать про наявність як позитивних аспектів у організації сервісної діяльності, так і низки проблем, що обмежують подальше підвищення ефективності управління якістю обслуговування. Виявлені недоліки, пов'язані з недостатньою формалізацією стандартів сервісу, обмеженістю інструментів контролю якості, нерівномірною швидкістю обслуговування та відсутністю системного навчання персоналу, обумовлюють необхідність розробки цілеспрямованих заходів з удосконалення управління якістю обслуговування. У зв'язку з цим у наступному розділі дипломної роботи будуть запропоновані практичні рекомендації та управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня якості обслуговування, зростання задоволеності споживачів і покращення конкурентних позицій кафе «HAVALO».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У КАФЕ «HAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО)

3.1. Розробка організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «HAVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Результати аналізу системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO», проведеного в другому розділі дипломної роботи, свідчать про загалом достатній рівень сервісу та високу задоволеність споживачів, однак водночас виявляють низку організаційно-управлінських проблем, що обмежують подальше підвищення якості обслуговування. Зокрема, було встановлено недостатню формалізацію стандартів сервісу, обмеженість інструментів контролю якості, нерівномірність швидкості обслуговування в пікові періоди та залежність якості сервісу від особистого контролю керівництва. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження цілеспрямованих організаційно-управлінських заходів.

У табл. 3.1 узагальнено основні проблеми системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO», запропоновані організаційно-управлінські заходи та очікувані результати їх упровадження.

Таблиця 3.1 – Заходи з удосконалення управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO»

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня формалізація стандартів обслуговування	Розробка та впровадження внутрішніх стандартів сервісу (регламенти, правила поведінки персоналу, алгоритми обслуговування)	Уніфікація процесу обслуговування; стабільність якості сервісу; зменшення залежності від суб'єктивних чинників
Обмежена система контролю якості обслуговування	Впровадження чек-листів контролю якості, регулярного моніторингу сервісних показників і аналізу результатів анкетування	Своєчасне виявлення недоліків; підвищення керованості сервісних процесів; обґрунтовані управлінські рішення
Нерівномірна швидкість обслуговування у пікові періоди	Оптимізація організації процесу обслуговування; чіткий розподіл обов'язків; коригування графіків роботи персоналу	Скорочення часу очікування клієнтів; підвищення задоволеності споживачів; зменшення черг
Висока залежність якості сервісу від особистого контролю керівника	Делегування повноважень щодо контролю якості; закріплення відповідальних за зміну або напрям сервісу	Підвищення стабільності якості обслуговування; зростання ефективності управління
Недостатньо систематизований зворотний зв'язок зі споживачами	Запровадження постійних механізмів збору відгуків (анкетування, короткі опитування, електронні форми)	Підвищення клієнтоорієнтованості управління; врахування очікувань клієнтів; покращення іміджу закладу

Джерело: запропоновано автором

Першим напрямом удосконалення управління якістю обслуговування є *формалізація стандартів сервісу*. Доцільним є розроблення внутрішніх стандартів обслуговування, які б регламентували поведінку персоналу на кожному етапі контакту з клієнтом: зустріч гостей, приймання замовлення, подачу страв і напоїв, реагування на скарги та завершення обслуговування. Впровадження письмово закріплених стандартів дозволить зменшити залежність якості обслуговування від суб'єктивних чинників, забезпечити єдність сервісу незалежно від зміни персоналу та підвищити керованість процесів обслуговування.

Другим важливим заходом є *удосконалення організації процесу обслуговування*, особливо у години пікового навантаження. Доцільно запровадити чітко визначені алгоритми дій персоналу в періоди підвищеного потоку клієнтів, оптимізувати розподіл функціональних обов'язків між працівниками та за необхідності коригувати графіки роботи. Це дозволить скоротити час очікування клієнтів, зменшити ймовірність помилок у роботі персоналу та підвищити загальну ефективність обслуговування.

Третім напрямом удосконалення є *впровадження системи контролю якості обслуговування*. У кафе «HAVALO» доцільно використовувати прості, але ефективні інструменти контролю, зокрема чек-листи контролю якості сервісу, регулярний аналіз результатів анкетування відвідувачів і фіксацію зауважень клієнтів. Систематичний контроль дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти обслуговування та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення.

Особливу увагу слід приділити *налагодженню систематичного зворотного зв'язку зі споживачами*. Рекомендується запровадити постійно діючі механізми збору відгуків, зокрема короткі анкети, опитування або електронні форми зворотного зв'язку. Отримана інформація має регулярно аналізуватися та використовуватися у процесі управління якістю обслуговування. Це сприятиме підвищенню клієнтоорієнтованості управлінських рішень і зміцненню довіри споживачів до закладу.

Крім того, важливим організаційно-управлінським заходом є *зниження залежності якості обслуговування від особистого контролю керівника* шляхом часткового делегування повноважень та закріплення відповідальності за якість сервісу за окремими працівниками або змінами. Такий підхід дозволить підвищити стабільність якості обслуговування та ефективність управління сервісними процесами.

Упровадження запропонованих організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.) має забезпечити як економічний, так і соціальний ефект, що в сукупності сприятиме підвищенню результативності діяльності закладу ресторанного господарства. Очікуваний ефект ґрунтується на покращенні керованості

сервісних процесів, стабілізації якості обслуговування та зростанні рівня задоволеності споживачів.

У табл. 3.2 узагальнено очікуваний соціально-економічний ефект від упровадження організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «HVALO».

Таблиця 3.2 – Очікуваний соціально-економічний ефект від упровадження організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «HVALO»

Вид ефекту	Сутність ефекту	Основні показники оцінювання	Очікуваний результат
Економічний	Зростання обсягів реалізації послуг за рахунок підвищення якості обслуговування	Кількість відвідувачів; середній чек; річний дохід	Збільшення доходу приблизно на 142,1 тис. грн на рік; приріст обсягів реалізації на $\approx 5,1$ %
Маркетинговий	Підвищення лояльності та частоти повторних відвідувань	Частка повторних клієнтів; рекомендації споживачів	Зростання клієнтської бази; посилення конкурентних позицій закладу
Сервісний	Поліпшення якості та стабільності обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів; швидкість обслуговування	Підвищення інтегрального показника задоволеності до $\approx 4,7$ бала
Соціальний	Поліпшення умов праці та зниження навантаження на персонал	Рівень стресу персоналу; організація робочого часу	Підвищення мотивації працівників; зменшення плинності кадрів
Управлінський	Підвищення керованості та системності управління якістю обслуговування	Наявність стандартів і контролю; зворотний зв'язок	Стабільність сервісних процесів; зниження залежності від суб'єктивного контролю
Іміджевий	Формування позитивного іміджу закладу ресторанного господарства	Оцінка репутації; відгуки клієнтів	Зростання довіри споживачів; сталий розвиток закладу

Джерело: запропоновано автором

Економічний ефект реалізації заходів проявлятиметься, насамперед, через зростання доходів підприємства. Формалізація стандартів обслуговування, оптимізація організації роботи персоналу в пікові періоди та впровадження системного контролю якості сервісу сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню частки повторних відвідувань. За умов збереження стабільного рівня цін і незначного зростання середнього чеку, це створює передумови для приросту обсягів реалізації послуг і збільшення річного доходу закладу без суттєвих додаткових витрат. Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «HVALO» (ФОП Трофименко І.М.) представлено у додатку В.

Очікуване зростання кількості відвідувачів за рахунок позитивного споживчого досвіду та рекомендацій постійних клієнтів матиме кумулятивний

ефект, що посилює конкурентні позиції кафе «HАVALO» на локальному ринку ресторанних послуг. Водночас підвищення сприйманої цінності сервісу дозволяє закладу ефективніше поєднувати цінову політику з якістю обслуговування, не знижуючи попит.

Соціальний ефект від упровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні рівня задоволеності споживачів та поліпшенні умов праці персоналу. Чітко визначені стандарти обслуговування, зрозумілі алгоритми дій і зменшення організаційної невизначеності сприятимуть зниженню психологічного навантаження на працівників у періоди інтенсивної роботи. Це позитивно позначиться на мотивації персоналу, рівні професійної відповідальності та якості взаємодії з клієнтами.

Крім того, систематичне використання зворотного зв'язку зі споживачами та залучення персоналу до процесу підвищення якості сервісу сприятиме формуванню сервісної культури та клієнтоорієнтованого стилю управління. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити репутацію закладу, зміцнити довіру споживачів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, очікуваний соціально-економічний ефект від упровадження організаційно-управлінських заходів з підвищення якості обслуговування підтверджує їх доцільність і практичну значущість. Реалізація запропонованих заходів створює умови для стабільного зростання доходів, підвищення рівня задоволеності клієнтів та покращення ефективності управління якістю обслуговування у кафе «HАVALO». Реалізація зазначених заходів створює необхідні передумови для удосконалення кадрового забезпечення та підвищення мотивації персоналу, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Удосконалення кадрового забезпечення та клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування у кафе «HАVALO» (ФОП ТРОФИМЕНКО І.М.)

Ефективність управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення та ступеня клієнтоорієнтованості управлінських рішень. Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, засвідчили, що персонал кафе «HАVALO» загалом забезпечує високий рівень сервісу, однак система розвитку, мотивації та закріплення сервісних компетенцій працівників має переважно неформальний характер. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення кадрового забезпечення та посилення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні якістю обслуговування.

У табл. 3.3 наведено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення кадрового забезпечення та підвищення клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування у кафе «HАVALO».

Таблиця 3.3 – Заходи з удосконалення кадрового забезпечення та підвищення клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Система навчання персоналу	Розробка та впровадження внутрішніх тренінгів з культури обслуговування, стандартів сервісу та комунікації з клієнтами	Керівник кафе	Підвищення професійної компетентності персоналу; стабілізація якості обслуговування
Підвищення мотивації персоналу	Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання (премії, заохочення, визнання)	Керівник кафе	Зростання зацікавленості персоналу у підвищенні якості сервісу; зменшення плинності кадрів
Закріплення відповідальності	Чітке визначення посадових обов'язків і відповідальності персоналу за результати обслуговування	Керівник кафе	Підвищення дисципліни та персональної відповідальності працівників
Розвиток клієнтоорієнтованості	Формування клієнтоорієнтованого стилю поведінки персоналу; акцент на індивідуальний підхід до споживачів	Увесь персонал кафе	Підвищення рівня задоволеності клієнтів; зростання лояльності
Використання зворотного зв'язку	Регулярний аналіз результатів анкетування та відгуків клієнтів у процесі управління	Керівник кафе	Своєчасне коригування недоліків у сервісі; підвищення довіри споживачів
Формування сервісної культури	Розвиток корпоративних цінностей, орієнтованих на якість і клієнта	Керівник та персонал	Поліпшення внутрішнього клімату; підвищення іміджу закладу

Джерело: запропоновано автором

Першочерговим напрямом удосконалення є *впровадження системного навчання та розвитку персоналу*. Доцільно розробити програму внутрішніх навчальних заходів, яка включатиме тренінги з культури обслуговування, стандартів сервісу, ефективної комунікації з клієнтами та роботи зі скаргами. Системне навчання сприятиме формуванню єдиного розуміння вимог до якості обслуговування, підвищенню професійної компетентності працівників та стабілізації рівня сервісу незалежно від кадрових змін.

Важливим елементом удосконалення кадрового забезпечення є *посилення мотивації персоналу до підвищення якості обслуговування*. У кафе «HAVALO» доцільно застосовувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація може передбачати преміювання за досягнення високих

показників задоволеності споживачів, відсутність скарг або позитивні відгуки клієнтів. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень працівників, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, залучення персоналу до обговорення питань підвищення якості обслуговування.

Наступним напрямом удосконалення є *закріплення відповідальності персоналу за результати обслуговування*. Доцільно чітко визначити посадові обов'язки та зони відповідальності кожного працівника щодо якості наданих послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню дисципліни, персональної відповідальності та усвідомленню персоналом власної ролі у формуванні споживчого враження про заклад.

Посилення *клієнтоорієнтованості системи управління* є ключовою умовою сталого розвитку кафе «HAVALO». У цьому контексті важливим є систематичне використання результатів зворотного зв'язку зі споживачами під час прийняття управлінських рішень. Регулярний аналіз анкетування, відгуків і пропозицій клієнтів дозволить адаптувати сервісні процеси до актуальних очікувань споживачів, своєчасно коригувати недоліки в обслуговуванні та підвищувати рівень довіри до закладу.

Крім того, доцільно розвивати *сервісну культуру як складову організаційної культури підприємства*. Формування спільних цінностей, орієнтованих на клієнта, взаємну повагу та високу якість обслуговування, сприятиме підвищенню внутрішньої згуртованості колективу та покращенню якості взаємодії з відвідувачами.

Отже, удосконалення кадрового забезпечення та клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування у кафе «HAVALO» передбачає впровадження системного навчання персоналу, посилення мотивації та відповідальності працівників, а також активне використання зворотного зв'язку зі споживачами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості сервісу, зростанню задоволеності клієнтів і забезпеченню сталого розвитку закладу ресторанного господарства.

Додаткову увагу в межах удосконалення кадрового забезпечення доцільно приділити *формуванню профілю ключових сервісних компетенцій персоналу*. До таких компетенцій належать комунікабельність, емоційна стійкість, клієнтоорієнтованість, уміння працювати зі скаргами та здатність швидко реагувати на нестандартні ситуації. Визначення чіткого набору компетенцій дозволяє уніфікувати вимоги до персоналу, полегшує адаптацію нових працівників і підвищує стабільність якості обслуговування незалежно від кадрових змін. Для кафе «HAVALO» це є особливо важливим з огляду на необхідність забезпечення однаково високого рівня сервісу в різні періоди роботи. У табл. 3.4 наведено ключові сервісні компетенції персоналу кафе «HAVALO» та показано їх вплив на якість обслуговування і рівень задоволеності споживачів.

Таблиця 3.4 – Ключові сервісні компетенції персоналу та їх вплив на якість обслуговування у кафе «NAVALO»

Сервісна компетенція	Зміст компетенції	Вплив на якість обслуговування	Очікуваний ефект
Комунікабельність	Здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, коректно реагувати на запити	Покращення взаємодії з відвідувачами	Підвищення задоволеності клієнтів
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби та очікування споживачів	Індивідуалізація обслуговування	Зростання лояльності клієнтів
Емоційна стійкість	Уміння працювати в умовах стресу та пікового навантаження	Стабільність сервісу в напружені періоди	Зменшення кількості конфліктних ситуацій
Професійна відповідальність	Усвідомлення персональної ролі в якості сервісу	Сумлінне виконання обов'язків	Стабільний рівень обслуговування
Уміння працювати зі зворотним зв'язком	Прийняття зауважень і скарг клієнтів	Швидке усунення недоліків	Підвищення довіри до закладу

Джерело: запропоновано автором

Формування й розвиток зазначених компетенцій персоналу є важливою складовою клієнтоорієнтованої системи управління якістю обслуговування та сприяє підвищенню конкурентоспроможності кафе «NAVALO».

Важливим аспектом підвищення клієнтоорієнтованості системи управління якістю обслуговування є *активне використання результатів анкетування споживачів у кадровій роботі*. Показники, які отримали відносно нижчі оцінки (зокрема швидкість обслуговування та уважність до індивідуальних побажань клієнтів), доцільно використовувати як орієнтири під час планування навчальних заходів і мотиваційних програм персоналу. Такий підхід дозволяє безпосередньо пов'язати розвиток персоналу з реальними очікуваннями споживачів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зростанню задоволеності клієнтів.

Запропоновані організаційно-управлінські та кадрові заходи спрямовані на формалізацію стандартів сервісу, підвищення ефективності контролю якості обслуговування, розвиток професійних компетенцій персоналу та посилення клієнтоорієнтованості управлінських рішень. Їх упровадження дозволяє підвищити стабільність рівня сервісу, покращити задоволеність та лояльність споживачів, а також забезпечити позитивний соціально-економічний ефект і зміцнення конкурентних позицій закладу ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства на прикладі кафе «NAVALO» (ФОП Трофименко І.М.). Дослідження дозволило систематизувати сучасні наукові підходи до формування та забезпечення якості сервісу, оцінити ефективність існуючої системи управління якістю обслуговування на підприємстві та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

У першому розділі дипломної роботи встановлено, що якість обслуговування в закладах ресторанного господарства є складною багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні складові. Узагальнення філософського, соціального, правового, технічного та економічного підходів до трактування категорії «якість» дозволило дійти висновку, що якість обслуговування формується не лише завдяки характеристикам матеріального продукту, а значною мірою залежить від рівня організації сервісного процесу, професійності персоналу, культури обслуговування та емоційного сприйняття послуги споживачем.

Доведено, що в умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг якість обслуговування виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства, забезпечення стабільного попиту та лояльності споживачів. Встановлено, що зростання вимог клієнтів до рівня сервісу, швидкості обслуговування, індивідуального підходу та загальної атмосфери закладу зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління якістю обслуговування.

У процесі дослідження визначено, що ефективне управління якістю сервісу має реалізовуватися на засадах принципів ДСТУ ISO 9000:2015, зокрема орієнтації на споживача, лідерства керівництва, залучення персоналу, процесного та системного підходів, постійного поліпшення та прийняття управлінських рішень на основі аналізу фактичних даних. Обґрунтовано, що поєднання стратегічного та тактичного рівнів управління якістю дозволяє забезпечити узгодженість довгострокових цілей підприємства з оперативними сервісними рішеннями.

У другому розділі роботи здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності кафе «NAVALO». Встановлено, що підприємство є стабільно функціонуючим суб'єктом малого бізнесу, який успішно розвивається в умовах конкурентного ринкового середовища міста Кривий Ріг. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив позитивну динаміку зростання доходу, прибутку та рівня рентабельності, що є підтвердженням ефективної організації виробничо-торговельної діяльності та раціонального використання ресурсів.

Збільшення кількості відвідувачів кафе, зростання середнього чека, підвищення продуктивності праці персоналу та фондовіддачі свідчать про підвищення рівня завантаженості підприємства й ефективність управлінських рішень. Водночас проведений аналіз структури доходів показав раціональне поєднання високорентабельних і стабільних за попитом категорій продукції, що забезпечує фінансову стійкість закладу.

Особливу увагу в роботі приділено оцінюванню рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «NAVALO». Результати анкетного опитування дозволили зробити висновок про високий рівень загальної задоволеності клієнтів, що становить 4,5 бала за п'ятибальною шкалою. Найвищі оцінки отримали такі складові як чистота приміщень, комфорт і атмосфера закладу, ввічливість, привітність та професійність персоналу. Це свідчить про сформовану сервісну культуру та клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства.

Разом із тим, порівняльно нижчі оцінки швидкості обслуговування вказують на наявність певних організаційних проблем у періоди пікового навантаження. Це дозволило виявити внутрішні резерви для підвищення якості сервісу за рахунок удосконалення організації процесу обслуговування та оптимізації використання трудових ресурсів.

Комплексний аналіз системи управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO» показав, що вона функціонує переважно на основі практичного досвіду керівництва та персоналу. До основних проблем віднесено відсутність формалізованих стандартів сервісу, обмежене застосування інструментів контролю якості обслуговування, неформальний характер навчання персоналу та значну залежність рівня сервісу від особистого контролю керівника. Зазначені особливості є типовими для малого бізнесу, проте знижують рівень системності управління якістю обслуговування та можуть негативно впливати на стабільність сервісу в довгостроковій перспективі.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління якістю обслуговування у кафе «NAVALO». Запропоновано впровадження внутрішніх стандартів сервісу, використання чек-листів контролю якості, оптимізацію організації обслуговування в години пікового навантаження, системне навчання персоналу та удосконалення механізмів зворотного зв'язку зі споживачами. Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити стабільність сервісних процесів, підвищити керованість якості обслуговування та знизити залежність результатів від суб'єктивного впливу окремих працівників.

Розрахунки очікуваного ефекту від упровадження запропонованих заходів підтвердили їх економічну доцільність. Очікується зростання доходу підприємства в середньому на 5 % на рік, підвищення інтегрального показника задоволеності споживачів до 4,7 бала, а також зміцнення конкурентних позицій кафе на ринку ресторанних послуг. Соціальний ефект проявляється у підвищенні

мотивації персоналу, зменшенні психологічного навантаження, покращенні умов праці та формуванні згуртованої сервісно орієнтованої команди.

Отже, результати дипломної роботи підтверджують, що якість обслуговування є стратегічно важливим чинником ефективної діяльності та сталого розвитку закладів ресторанного господарства. Формування результативної системи управління якістю обслуговування на основі системного та процесного підходів, стандартизації сервісу, розвитку персоналу й орієнтації на потреби споживачів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та позитивного іміджу підприємства. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності кафе «NAVALO» та адаптовані іншими підприємствами ресторанного господарства для підвищення ефективності управління якістю обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abdullah O., Sufi T., Kumar S. Service Quality and its Influence on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Restaurants of Five-Star Hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 2022. Vol. 11, No. 6. P. 2173–2189.
2. Chua B.-L., Karim S., Lee S., Han H. Customer restaurant choice: an empirical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17.
3. Kalgi Shah, Sanghvi A. N., Brahmabhatt M. A Literature Review on Factors Affecting Service Quality in Restaurants. *International Research Journal of Marketing and Economics*. — 2017. — Vol. 4, Issue 5. P. 1–13.
4. Oliveras-Villanueva M., Llach J., Perramon J. Service quality in hospitality and sustainability. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(19).
5. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 985. Vol. 49, No. 4. P. 41–50.
6. Shah K., Sanghvi A. N. Factors affecting service quality in restaurants. *International Research Journal of Marketing and Economics*. 2017. Vol. 4, No. 5.
7. Zavadynska O. Y., Kinchur A. A., Derevytskyi Ye. V. Modern trends of innovative service forms in restaurant establishments. *Journal of Hospitality and Tourism*. 2021.
8. Абрамова А. Г., Арпуль О. В., Князь К. І. Дослідження сучасних форм та методів обслуговування в закладах ресторанного господарства: вітчизняний та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-132.
9. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
10. Бедрадіна Г. К., Кузьмічова К. А. Методи оцінювання якості обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2020. № 55.
11. Бернавська-Глущенко О. М. Ефективність управління якістю ресторанного обслуговування. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв. Харків, 2020. С. 155.
12. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 21.
13. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 414 с.

14. Дочинець І. В. Фактори якісного обслуговування підприємств ресторанного господарства. Київ : НУХТ, 2019.
15. Клапчук В. М., Білоус Л. Й. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 190 с.
16. Колесник В. В., Полупан В. В., Пенкін А. К. Управління якістю ресурсного забезпечення, сервісу та послуг у ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-78.
17. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. DOI: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.2.
18. Круковська О. В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35.
19. Мальська М. П. Ресторанна справа : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 472 с.
20. Мостова К. А. Концептуальні підходи до формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 11(324). С. 7–14. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-11-324-7-14.
21. Павлова С. І. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. 145–151.
22. Павлюк С.І. Сучасні аспекти управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Київ : КНУКіМ, 2023. С. 367–369.
23. Поворознюк І. (2022). Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2022. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8>
24. Постова В. В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 41.
25. Русавська В., Неїленко С. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. № 5(1). С. 148–158. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260890>
26. Стригуль Л. С. Міжнародні стандарти та якість обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу : метод. вказівки. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 25 с.
27. Сушко Н. М. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 8. С. 254–266. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-254-266.

28. Томаля Т. С., Теляча В. С. Менеджмент якості обслуговування як інструмент уніфікації стандартів у закладах ресторанного господарства. Хмельницький : ХНУ, 2023.
29. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип. 2(12).
30. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2025. 328 с.
31. Турчиняк М. К., Даньчишин А. А. Важливість якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Наукові записки ЛТЕУ. 2023. С. 45–50.
32. Управління якістю і забезпечення якості. Словник: ISO 8402-94. Женева : International Organization for Standardization, 1994. 67 с.
33. Фролова Л. В., Дибок В. В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Економічний простір. 2022. № 176. С. 123–131.
34. Харенко Д., Шикіна О., Новічкова Т. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. Економіка та суспільство. 2025. 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Методика оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

1. Мета та завдання оцінювання	
Мета оцінювання	визначення рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «HAVALO» та виявлення проблемних аспектів сервісу, що потребують удосконалення.
Завдання оцінювання:	– оцінити основні параметри якості обслуговування з позиції споживачів; – визначити рівень загальної задоволеності відвідувачів; – виявити сильні та слабкі сторони сервісу; – сформувати аналітичну базу для подальшої розробки заходів з удосконалення управління якістю обслуговування.
2. Метод збору інформації:	Основним методом збору первинної інформації є анкетне опитування відвідувачів кафе «HAVALO», яке проводиться безпосередньо після отримання послуги. Анкетування має анонімний характер, що забезпечує об'єктивність і достовірність відповідей. Опитування проводиться серед постійних і разових клієнтів, які відвідали заклад у період дослідження. Респонденти обираються методом випадкової вибірки.
3. Зміст анкети та критерії оцінювання	
Критерії оцінювання:	– ввічливість та привітність персоналу; – професійність і компетентність обслуговуючого персоналу; – швидкість обслуговування; – комфорт і атмосфера закладу; – чистота приміщень; – відповідність цін рівню обслуговування; – загальна задоволеність обслуговуванням.
Шкала оцінювання:	1 бал – дуже низький рівень; 2 бали – низький рівень; 3 бали – задовільний рівень; 4 бали – добрий рівень; 5 балів – відмінний рівень.
4. Методи обробки результатів:	– розрахунок середнього балу за кожним критерієм; – визначення загального середнього показника задоволеності споживачів; – побудова узагальнювальних таблиць і діаграм. Загальний рівень задоволеності споживачів визначається як середнє арифметичне значення оцінок за всіма критеріями якості обслуговування.
5. Інтерпретація результатів	4,5–5,0 балів – високий рівень якості обслуговування; 3,5–4,49 балів – достатній рівень; 2,5–3,49 балів – середній рівень; нижче 2,5 балів – низький рівень.

Анкета

для оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування у кафе «HAVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

Шановний відвідувачу!

Просимо Вас оцінити якість обслуговування у кафе «HAVALO». Опитування є анонімним, результати використовуються виключно з узагальненою науковою метою.

I. Загальна інформація

1. Ваша стать:
☐ чоловіча ☐ жіноча
2. Вік:
☐ до 20 років
☐ 21–30 років
☐ 31–40 років
☐ понад 40 років
3. Частота відвідування кафе «HAVALO»:
☐ вперше
☐ 1–2 рази на місяць
☐ 1 раз на тиждень
☐ постійно

II. Оцінка якості обслуговування

Оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 — дуже погано, 5 — відмінно.

1. Ввічливість та привітність персоналу ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
2. Професійність персоналу ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
3. Швидкість обслуговування ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
4. Уважність до клієнтів ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
5. Комфорт і атмосфера закладу ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
6. Чистота приміщень ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
7. Відповідність ціни рівню якості обслуговування ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
8. Загальна задоволеність обслуговуванням ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

III. Узагальнюючі запитання

1. Чи плануєте Ви повторно відвідати кафе «HAVALO»?
☐ так ☐ ні
 2. Ваші побажання щодо покращення якості обслуговування:
-

Додаток В

Таблиця В.1 – Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів з підвищення якості обслуговування у кафе «НАVALO» (ФОП Трофименко І.М.)

Вихідні дані (базовий період, 2025 р.)	Кількість відвідувачів за рік: 15 000 осіб Середній чек: 184 грн Річний дохід від реалізації послуг: 2 760,0 тис. грн Середній інтегральний показник задоволеності: 4,5 бала
Розрахунок економічного ефекту	
1. Додаткова кількість відвідувачів	$\Delta N = 15\,000 \times 5\% = 750$ осіб $\Delta N = 15\,000 \times 5\% = \mathbf{750}$ осіб
2. Новий середній чек	$Ч_{нов} = 184 \times 1,03 = 189,5$ грн $Ч_{нов} = 184 \times 1,03 = \mathbf{189,5}$ грн
3. Додатковий дохід	$\Delta Д = 750 \times 189,5 = 142,1$ тис. грн $\Delta Д = 750 \times 189,5 = \mathbf{142,1}$ тис. грн
4. Загальний прогнозований річний дохід	$Д_{прог} = 2760,0 + 142,1 = \mathbf{2902,1}$ тис. грн