

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувачка кафедри

Давиденко І.В.

/підпис/

“ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління туристичним та курортним бізнесом»

на тему: **«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ
СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ»**

Виконавець

студентка Центру заочної форми навчання
Коледіна Дарія Назарівна _____

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Бедрадіна Ганна Костянтинівна _____

/підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Теоретико-методичні засади управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу	6
1.2. Система сертифікації якості послуг: міжнародні та національні стандарти	11
1.3. Міжнародний досвід упровадження сертифікації якості послуг у ресторанній сфері	18
Висновки до 1 розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ	26
2.1. Загальна характеристика ресторанного бізнесу в Україні	26
2.2. Аналіз факторів впливу на якістю послуг в закладах ресторанного бізнесу	36
2.3. Аналіз умов впровадження системи управління якістю ISO 9000 у закладах ресторанного бізнесу	45
Висновки до 2 розділу	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ	61
3.1. Пропозиції щодо удосконалення державної політики підтримки сертифікації у сфері ресторанного бізнесу	61
3.2. Аналіз економічної доцільності впровадження сертифікації на підприємствах ресторанного бізнесу	66
Висновки до 3 розділу	
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера ресторанного бізнесу є однією з найдинамічніших складових індустрії гостинності, яка формує значний внесок у соціально-економічний розвиток країни. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до рівня обслуговування забезпечення належної якості послуг набуває першочергового значення. Якість послуг виступає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу та є запорукою формування позитивного іміджу й довгострокових відносин із клієнтами.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку послуг засвідчують, що провідним інструментом управління якістю є сертифікація, яка базується на впровадженні міжнародних та національних стандартів (ISO, HACCP, ДСТУ та ін.). Сертифікація забезпечує не лише підвищення рівня обслуговування, але й сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зниженню ризиків, підвищенню ефективності діяльності підприємства та його інтеграції у світовий економічний простір.

В Україні процеси сертифікації у ресторанному бізнесі перебувають на етапі активного становлення, що зумовлює необхідність комплексних досліджень теоретичних засад і практичних механізмів підвищення ефективності роботи підприємств на основі застосування стандартів якості. Вивчення міжнародного досвіду та адаптація кращих практик до національних умов є актуальним завданням сучасної науки й практики.

Питанням теорії та практики підвищення якості послуг в сфері гостинності присвячені праці таких вітчизняних та закордонних вчених: Бедрадіної Г.К., Вербівської Л. В., Галасюк С.С., Герасименко В.Г., Давиденко І. В., Нездоймінова С.Г., Крикун О. О., Миронова Р. М., Чорної Н. М., Іванова В. В., Траченко Л. А., Труш, Ю. Л., J. Wirtz, Y. Kum Fai, C. Grönroos, M. Sigala, F. Okumus, D. Buhalis, U. Gretzel та інших.

Актуальність вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретичних, методичних і практичних основ сертифікації в ресторанному бізнесі обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу на засадах сертифікації якості послуг.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- ~ визначити теоретико-методичні засади управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу;
- ~ розглянути вимоги міжнародних та національних стандартів якості;
- ~ проаналізувати міжнародний досвід упровадження сертифікації якості послуг у ресторанній сфері;
- ~ надати загальну характеристику ресторанного бізнесу в Україні;
- ~ проаналізувати фактори впливу на якість послуг в закладах ресторанного бізнесу;
- ~ проаналізувати умови упровадження системи управління якістю ISO 9000 у закладах ресторанного бізнесу;
- ~ надати пропозиції щодо удосконалення державної політики підтримки сертифікації у сфері ресторанного бізнесу;
- ~ довести економічну доцільність впровадження сертифікації на підприємствах ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження – є діяльність підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – є сукупність теоретико-методологічних, методичних та організаційно-економічних засад підвищення ефективності підприємств ресторанного бізнесу на основі сертифікації якості послуг.

Методи дослідження ґрунтуються на загальнонаукових і спеціальних підходах: аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, експертні оцінки та моделювання.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, інструктивні матеріали, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, довідково-інформаційні видання. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів та рекомендацій підприємствами ресторанного господарства з метою підвищення ефективності їх діяльності, удосконалення системи управління якістю та формування сталих конкурентних переваг.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані та оприлюднені в матеріалах V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) та надруковані тези за темою «Переваги впровадження системи управління якістю послуг на підприємствах туристичного бізнесу».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (81 найменувань), додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 89 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 12 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретико-методичні засади управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу

Проблематика забезпечення належної якості продукції та послуг у сучасному світі розглядається як одна з найважливіших, оскільки саме вона визначає міжнародний імідж держави, її науково-технічний потенціал та рівень економічного розвитку. Виробництво продукції високої якості сприяє зростанню обсягів реалізації, підвищенню ефективності використання капіталу, зниженню витрат споживачів і більш повному задоволенню суспільних потреб. Натомість зниження рівня якості зумовлює протилежні наслідки: скорочення обсягів продажу, зменшення прибутковості та рентабельності, падіння експортних показників, зниження національного добробуту. З огляду на це, особливої актуальності набуває безперервна і цілеспрямована діяльність виробників, спрямована на вдосконалення якості продукції та послуг у порівнянні з конкурентними аналогами.

У наукових дослідженнях аналіз будь-якої категорії чи явища передбачає насамперед уточнення його змісту, сутності, а також визначення ролі у системі взаємопов'язаних понять. Категорія «якість» упродовж тривалого часу інтерпретувалася з різних точок зору: філософської, технічної, економічної, товарознавчої та правової. Ще Аристотель визначав якість як «видову відмінність» одного предмета від іншого в межах одного роду, наголошуючи на її мінливому характері, що виявляється у протилежних властивостях (справне – пошкоджене, корисне – шкідливе, солодке – гірке, тепле – холодне тощо)[1,с.14-18].

У XIX столітті Г. Гегель увів поняття «якість» у структуру власної філософської системи, де воно розглядається у взаємозв'язку з категоріями «кількість» та «міра». На думку мислителя, якість є визначальною характеристикою буття: втрата цієї властивості призводить до зникнення предмета як такого[2]. Саме у працях Гегеля простежується діалектика взаємозалежності якості й кількості, що згодом стало підґрунтям для формування кількісних методів оцінювання якості у XX столітті.

У подальшому філософське трактування поступово поступається місцем прикладним підходам – технічному, економічному, правовому та товарознавчому. Це пов'язано з еволюцією наукової думки, обумовленою прискореним розвитком науково-технічного прогресу. Вагомий внесок у сучасне розуміння категорії «якість» здійснили відомі науковці та практики – У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті та інші. Їхні праці стали основою професійної концепції управління якістю і нині вважаються класичними[3].

Не менш важливим чинником стало формування стандартів якості Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO)[4]. У 1986 році ISO запропонувала єдину термінологію для бізнесу та промисловості, яка була уточнена у 1994 році. Згідно з визначенням ISO, якість – це сукупність характеристик продукції або послуги, здатних задовольняти визначені чи очікувані потреби. У національних стандартах України якість розглядається як економічна категорія, що відображає комплекс властивостей продукції (процесів, послуг), які визначають рівень їх придатності до задоволення потреб людини відповідно до функціонального призначення[5].

Слід зауважити, що запропоновані різними науковцями та організаціями дефініції категорії «якість» відображають багатогранність її сутності та різні підходи до інтерпретації. Зокрема, український дослідник Н. Є. Кудла, спираючись на концепцію професора Гарвардської школи бізнесу Д. Гарвіна, виокремлює п'ять основних підходів до її розуміння(табл.1.1)[6, с.37-42].

У працях вчених, що представляють провідні школи управління якістю США, Японії та Європи, обґрунтовано, що якість є властивою характеристикою будь-якого об'єкта – матеріального чи нематеріального, включаючи вироблені товари, послуги, людську працю, довкілля та умови життя суспільства [7].

Під управлінням якістю послуг розуміють комплексний підхід до організації та координації процесів надання послуг, спрямований на забезпечення їхньої відповідності потребам і очікуванням клієнтів, а також на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища[8].

Таблиця 1.1.

Наукові підходи щодо трактування поняття «якість»

№	Види підходів	Сутність підходів
1.	Трансцендентальний підхід до якості	Розуміння якості пов'язується з ідеєю абсолютної досконалості, орієнтацією на найвищі стандарти та виняткові досягнення, що передбачає співвіднесення характеристик продукції з найкращими аналогами.
2.	Продуктовий підхід	Розглядає якість як конкретну, чітко визначену та вимірювану величину, яка може бути виражена через об'єктивні показники.
3.	Виробничий підхід	Акцентує увагу на рівні точності виконання технологічних і виробничих процесів, дотриманні встановлених норм і стандартів.
4.	Споживчий підхід	Визначає якість як відповідність товару чи послуги очікуванням та потребам користувачів, враховуючи їхні суб'єктивні уявлення про належний рівень сервісу чи продукції.

Продовження таблиці 1.1.

5.	Ціннісний підхід	Інтерпретує якість крізь призму співвідношення корисності продукції та її вартості, що безпосередньо залежить від платоспроможного попиту споживача.
----	------------------	--

Джерело: складено автором за матеріалами [8]

Управління якістю слід розглядати як невід’ємний елемент процесу надання послуг. Його основними складовими є:

- систематичне вимірювання та контроль ключових операцій у межах сервісного процесу з метою запобігання небажаним відхиленням і уникнення незадоволення споживачів;
- самоконтроль працівників, безпосередньо залучених до обслуговування, що виступає важливою складовою моніторингу параметрів процесу;
- підсумкова оцінка якості послуги постачальником під час взаємодії зі споживачем, яка дає можливість визначити перспективи її вдосконалення[9].

Ефективність управління якістю у сфері послуг забезпечується через формування на підприємстві цілісної системи управління якістю. У центрі цієї системи перебуває споживач, який визначає спрямованість трьох ключових аспектів управлінської діяльності(рис.1.1)

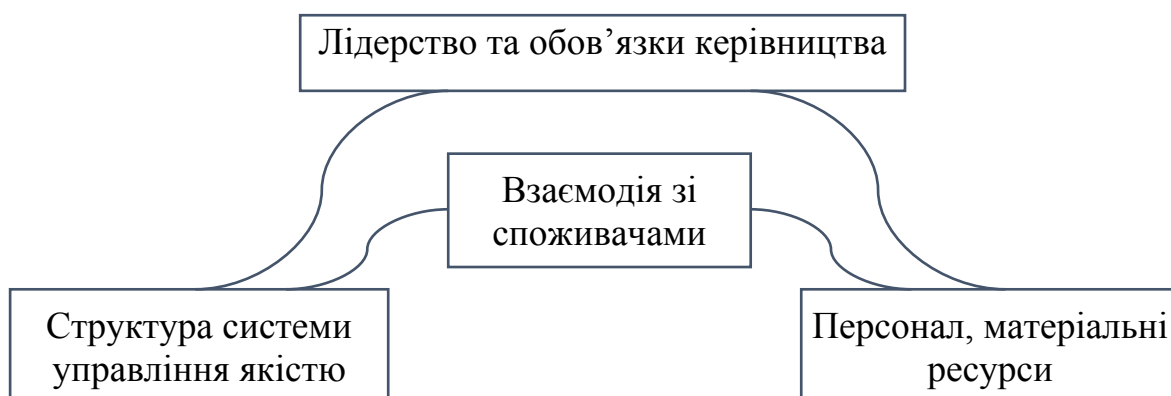


Рис. 1.1. Ключові аспекти управління якістю послуг

(Джерело: складено автором за матеріалами [9, с.157-164])

Як показано на рис. 1.2, досягнення задоволеності споживачів можливе лише за умови гармонійного поєднання лідерства та управлінських функцій керівництва, ефективної роботи персоналу, належного забезпечення матеріальними ресурсами, а також оптимальної структури системи управління якістю. Функціонування підприємств ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від загальнонаціональних соціально-економічних процесів. В умовах війни в Україні ці чинники набули ще більшої значущості. Збройна агресія спричинила суттєві економічні втрати, руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та зміни у споживчих пріоритетах[10,с.20-23]. У таких обставинах забезпечення належної якості послуг стало не лише питанням конкурентоспроможності, а й фактором виживання підприємств галузі. Слід зазначити, що війна ускладнює доступ до ресурсів, зокрема до якісної сировини, енергоносіїв та трудових ресурсів. Це негативно позначається на можливостях підприємств ресторанного бізнесу підтримувати стабільний рівень сервісу[11]. Водночас у таких умовах зростає роль ефективного управління якістю, яке дозволяє раціонально використовувати обмежені ресурси, зберігати клієнтську довіру та формувати нові конкурентні переваги.

Очевидним є те, що лише правильно сформована стратегія управління якістю послуг здатна забезпечити стале функціонування підприємств ресторанної сфери під час воєнних викликів і створити підґрунтя для їхнього подальшого розвитку після завершення воєнних дій. Вибудована на принципах гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості система управління якістю може стати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

1.2. Система сертифікації якості послуг: міжнародні та національні стандарти

У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції на ринку сфери гостинності ключовим чинником успіху підприємств ресторанного бізнесу є забезпечення високого рівня якості та безпечності послуг. Споживачі стають дедалі вимогливішими, віддаючи перевагу тим закладам, які не лише гарантують смачну кухню, а й дотримуються міжнародних стандартів обслуговування, санітарно-гігієнічних норм та прозорих процедур контролю.

Управління якістю в ресторанному бізнесі набуває особливого значення з огляду на подвійний характер надання послуг: з одного боку, це процес виробництва продукції (страв, напоїв), а з іншого – комплекс сервісних процедур (обслуговування, атмосфера, сервісні стандарти)[12]. Тому сертифікація стає ефективним інструментом підвищення довіри споживачів, зміцнення іміджу ресторану та інтеграції у міжнародний ринок послуг.

Сертифікація послуг у сфері ресторанного господарства - це офіційне підтвердження відповідності процесів виробництва та обслуговування встановленим стандартам. Вона може бути як «обов'язковою» (з метою гарантування безпечності харчових продуктів та захисту життя і здоров'я споживачів), так і «добровільною» (як інструмент формування конкурентних переваг та підвищення довіри клієнтів)[13]. Основні завдання сертифікації представлено на рисунку.1.2.



Рис.1.2. Основні завдання сертифікації послуг в ресторанному бізнесі
(Джерело: складено автором за матеріалами [13])

У сфері ресторанного бізнесу сертифікація набуває особливої ваги через високу чутливість споживачів до питань якості та безпеки харчування. Умовно можна виділити два рівні сертифікації:

Обов’язкова - передбачає відповідність продукції та послуг санітарно-гігієнічним нормам і законодавчим вимогам. Прикладом є впровадження системи НАССР, яка є обов’язковою в усіх закладах громадського харчування України.

Добровільна - ініціюється самим підприємством з метою підвищення довіри споживачів та формування конкурентних переваг. Найчастіше ресторани впроваджують ISO 9001, що демонструє системний підхід до управління якістю[14,с.241-252].

Порівняння обов’язкової та добровільної сертифікації у ресторанному бізнесі представлено в таблиці 1.2.

Для закладів громадського харчування сертифікація є індикатором надійності та професійності. Вона сприяє:

- ✓ зниженню кількості скарг клієнтів;
- ✓ запобіганню фінансовим санкціям з боку контролюючих органів;
- ✓ підвищенню рівня лояльності споживачів;
- ✓ зміцненню позицій на внутрішньому та міжнародному ринку.

Таким чином, сертифікація у ресторанному бізнесі виконує як «захисну функцію» (гарантія безпечності), так і «стратегічну функцію» (засіб підвищення конкурентоспроможності)[15].

Таблиця 1.2

Порівняння обов'язкової та добровільної сертифікації у ресторанному бізнесі

Критерій	Обов'язкова сертифікація	Добровільна сертифікація
Мета	Гарантія безпечності та відповідності законодавству	Підвищення якості послуг та конкурентоспроможності
Приклади	НАССР, санітарно-гігієнічні норми	ISO 9001, екологічні стандарти
Характер	Регламентується державою	Ініціатива підприємства
Значення для ресторану	Мінімізація ризиків для здоров'я споживачів	Формування позитивного іміджу, залучення клієнтів

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 для систем якості зараз приймаються майже всіма країнами світу; понад 50 країн прийняли їх як національні стандарти. Після широкого розповсюдження вони стали широко використовуватися для сертифікації систем якості. У багатьох випадках обов'язковою умовою укладання контракту на поставку продукції є відповідність системи якості постачальника стандарту ISO 9000[16]

Також важливо відмітити, що лише вище керівництво несе відповідальність за визначення та документування політики компанії в сфері якості в чіткій та зрозумілій формі. Тільки керівництво несе відповідальність за організацію створення системи якості, здатної забезпечити реалізацію політики у сфері якості відповідно до вимог ISO 9000. Стандарт ISO 9000 визначає застережливі та коригувальні дії щодо якості продукції протягом усього життєвого циклу продукції, включаючи фазу розробки проекту, фазу виробництва, а також фазу впровадження та експлуатації. Міжнародні стандарти ISO серії 9000 базуються на принципах, які представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Головні принципи на яких базуються міжнародні

стандарти ISO серії 9000

Орієнтація на споживача	- розуміння існуючих потреб споживачів; - розуміння майбутніх потреб споживачів; - виконання вимог споживачів; - зусилля, спрямовані на підвищення очікувань споживачів.
Лідерство	- об'єднання мети та напрямку діяльності організації; - створення відповідного внутрішнього середовища організації.
Залучення персоналу	- повністю розвивати таланти; - найкраще використовувати компетенції.
Процесний підхід	- управляти ресурсами як процесом; - досягати бажаних результатів більш ефективно.

Продовження таблиці 1.3.

Організаційний підхід до управління	- визначення цілей; - порозуміння в середині колективу; - управління взаємопов'язаними процесами системи для досягнення ефективних і результативних цілей.
Безперервне вдосконалення	- покращення як безперервна мета.
Прийняття рішень на основі фактів	- аналіз даних та інформації з логічної точки зору.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	- створюйте цінність через взаємовигідні та взаємозалежні відносини.

Джерело: складено автором на основі [17]

Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 «Система управління якістю» є найбільш поширеним у сфері послуг, у тому числі ресторанного господарства. Його головною метою є забезпечення системного управління якістю, орієнтованого на задоволення потреб клієнтів[18]. Міжнародні стандарти: ISO 9001:2015 (системи управління якістю) та ISO 22000:2018 (системи управління безпечністю харчових продуктів), є такими, що інтегрують принципи НАССР(Додаток А).

Особливістю застосування ISO 9001 у ресторанному бізнесі є інтеграція процесного підходу: кожен етап роботи (закупівля сировини, приготування страв, обслуговування клієнтів, управління персоналом) розглядається як окремий процес, що підлягає постійному контролю та вдосконаленню[19]. Перевагами впровадження ISO 9001 для ресторанів є:

- ❖ систематизація внутрішніх бізнес-процесів;
- ❖ зниження кількості скарг клієнтів;
- ❖ покращення корпоративної культури персоналу;
- ❖ формування конкурентних переваг у маркетинговій діяльності(рис1.3).



Рис.1.3 Переваги впровадження ISO 9001 для ресторанів

(Джерело: складено автором на основі [19])

НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) - це система аналізу небезпечних факторів і контролю критичних точок, яка стала базовим інструментом забезпечення харчової безпеки у сфері громадського харчування. В Україні впровадження НАССР є обов'язковим для всіх закладів ресторанного господарства згідно із Законом «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [20].

Можна виділити сім принципів НАССР у ресторанному бізнесі:

1. Аналіз потенційних небезпек (мікробіологічних, хімічних, фізичних).
2. Визначення критичних контрольних точок (ККТ).
3. Встановлення критичних меж для кожної ККТ.
4. Організація моніторингу у контрольних точках.
5. Розробка коригувальних дій у випадку відхилень.
6. Документування усіх процесів.
7. Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів системи.

Законодавчі вимоги: впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР, є обов'язковим для операторів ринку харчових продуктів в Україні; сертифікація ISO 9001 та ISO 22000 здійснюється на добровільних засадах акредитованими органами[21].

В таблиці 1.4. наведено порівняльна характеристика стандартів.

Проведений аналіз міжнародних та національних стандартів підтвердив їхню ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та правової відповідності закладів ресторанного господарства. Міжнародні стандарти ISO 9001 та ISO 22000/НАССР формують системний підхід до управління якістю та безпечністю, тоді як ДСТУ виконують функцію гармонізації термінології, класифікації та адаптації вимог до національного контексту.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика стандартів

Стандарт	Призначення	Сфера застосування	Ключові вимоги/принципи	Тип відповідності	Практична цінність для ЗРГ
ISO 9001:2015 / ДСТУ ISO 9001:2015	Загальна система управління якістю (QMS)	Будь-які організації, у т. ч. заклади ресторанного господарства (ЗРГ)	Процесний підхід, орієнтація на споживача, лідерство, залученість персоналу, ризик-орієнтоване мислення, постійне поліпшення	Добровільна сертифікація третьою стороною	Упорядкування процесів, зниження браку та скарг, підвищення задоволеності споживачів
22000:2018 / ДСТУ ISO 22000:2019 (НАССР)	Система управління безпечністю харчових продуктів (FSMS)	Всі ланки харчового ланцюга, включно з ресторанами/кейтерингом	Поєднання управління ризиками та принципів НАССР: аналіз небезпек, ККТ, критичні межі, моніторинг, коригувальні дії, верифікація, ведення записів	Добровільна сертифікація; впровадження процедур НАССР - обов'язкове за законом	Системне управління ризиками безпечності, доказова відповідність вимогам контролю

Продовження таблиці 1.4.

ДСТУ 3862-99	Терміни та визначення у ресторанному господарстві	Нормативно-термінологічна база для ЗРГ	Єдиний понятійний апарат (продукція, процеси, види обробляння тощо)	Не підлягає сертифікації; використовується як довідкова база	Гармонізація термінології в документах, процедурах і навчанні персоналу
ДСТУ 4281:2004	Класифікація закладів ресторанного господарства	Типи та класи ЗРГ (ресторан, кафе, бар тощо)	Вимоги до асортименту, рівня обслуговування, наданих послуг; структурно-функційні параметри	Застосовується для ідентифікації типу/класу, може бути базою для добровільної сертифікації послуг	Маркетингова прозорість, уніфікація рівнів сервісу, орієнтири для дизайну послуг

Джерело: складено автором за матеріалами [22-25]

Інтеграція цих стандартів у практику українських підприємств дозволяє знизити операційні ризики, підвищити довіру споживачів і зміцнити ринкові позиції. У комплексі вони створюють науково й нормативно обґрунтовану основу для сталого розвитку сфери громадського харчування України в умовах євроінтеграції.

1.3. Міжнародний досвід упровадження сертифікації якості послуг у ресторанній сфері

Сертифікація у ресторанній сфері поєднує дві взаємопов'язані компоненти: якість сервісу та безпечність харчових продуктів. Перша компонентна реалізується через системи управління якістю (ISO 9001, національні стандарти сервісу), друга — через системи управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000, FSSC 22000, принципи HACCP). Саме інтеграція цих складових дозволяє досягти комплексного підходу до управління ресторанним бізнесом.

Європейська практика управління якістю ґрунтується на широкому запровадженні систем якості, побудованих на стандартах серії ISO 9000. Для забезпечення належного функціонування єдиного європейського ринку продукція підлягає обов'язковій сертифікації, яку здійснюють незалежні організації. Крім того, проводиться акредитація випробувальних лабораторій та фахівців, що відповідають за контроль і оцінювання якості.

Особливий приклад демонструє Велика Британія, яка, зазнавши значних економічних втрат наприкінці 1990-х років, дійшла висновку, що стале економічне відновлення можливе лише за рахунок суттєвого підвищення якості національної продукції [26,с.135-141]. Це, з одного боку, дало змогу контролювати імпорт, а з іншого — стимулювало зростання експорту. За часів прем'єрства Маргарет Тетчер було переглянуто державні програми підтримки економіки та вдосконалення якості виробництва. Велика Британія стала першою європейською державою, яка після Сполучених Штатів Америки впровадила національну програму підвищення якості[26].

У Німеччині державний тиск на впровадження стандартів ISO 9000 у середині 1980-х років був менш інтенсивним, ніж у Великій Британії, проте і тут поступово зростала увага до стандартизації та регуляторних вимог у сфері управління якістю [26]. Нині в обох країнах забезпечення якості ґрунтується не лише на контролі продукції, але й на плануванні та дослідницькій діяльності у сфері якості. Водночас принцип повної участі всього персоналу в системі управління якістю реалізований не повністю - основна відповідальність за контроль та забезпечення якості досі покладається на керівництво.

Ще у 1977 році Німецький інститут стандартизації ініціював уніфікацію національних стандартів управління якістю. На цій основі у 1979 році був створений технічний комітет з управління якістю та забезпечення якості ISO/TC 176 під головуванням Канади [27,с.98-102].

У складі комітету було утворено три підкомітети: ПК-1-з термінології якості (керівництво Франція); ПК-2-із систем якості (керівництво Велика Британія); SC-3 - з допоміжних технологій (керівництво Нідерланди).

У працях відомих науковців європейський досвід управління якістю розглядається, як необхідна передумова забезпечення відповідності послуг вимогам нормативно-технічної документації та проходження сертифікації.

У лютому 2022 року Європейська комісія презентувала нову стратегію стандартизації, головною метою якої стало сприяння переходу Європейського Союзу до більш «зеленої» та цифрової економіки [28] науковці G. Solijonov, A. Uzeydullaev, S. Kuzibekov та A. Jankorazov у своїх публікаціях у журналі Science and innovation (2023 р.) наголошують, що сертифікація продукції є ефективним інструментом для розмежування продукції сумнівної та належної якості, а також дозволяє підтвердити її безпечність і надійність [29].

Науковці з Англії, Бельгії та Греції - M. Ruiz-Molina, I. Gil-Saura, G. Berenguer-Contrі та Ch. Auch - дійшли висновку, що такі чинники, як складність і прозорість процедури сертифікації, довіра до сертифіката, рівень інноваційності, міжнародне визнання та очікувана майбутня користь сертифіката, мають позитивний вплив на розвиток підприємств [30, с. 719–735]. Водночас дослідники з провідних університетів Сполучених Штатів Америки зазначають, що системи управління якістю в харчовій сфері спрямовані на гарантування безпечності та належної якості всіх видів харчової продукції, і можуть реалізовуватися у різних формах залежно від державної політики [31].

У світовій практиці підвищення рівня якості досягається завдяки творчому обміну досвідом у сфері покращення якості, інтеграції сучасних підходів і методів, а також активному впровадженню міжнародних стандартів. При цьому стратегічні орієнтири відрізняються: для країн Європи та США ключовим пріоритетом виступає отримання прибутку, тоді як якість часто розглядається як супровідний чинник, тоді як у Японії якість вважається

головною метою, а прибутковість розглядається як наслідок виробництва значних обсягів якісної продукції.

Розглянемо підходи до сертифікації послуг у міжнародному розрізі, так наприклад в країнах Європейського Союзу запровадження НАССР відповідно до Регламенту (ЄС) № 852/2004 є обов'язковим для всіх операторів харчового бізнесу[32]. Держави-члени ЄС поєднують законодавчі вимоги з національними стандартами сервісу та добровільними сертифікаційними програмами.

У США такі закони, як FSMA та FDA (Food Code) формують основу регулювання в сфері громадського харчування. Додатково запроваджено публічні рейтинги (NYC Letter Grades), які виконують функцію стимулювання якості та прозорості[33]. В Канаді діє система DineSafe, що використовує кольорові індикатори для оцінки гігієни та безпеки у закладах харчування[34]. В Японії починаючи з 2021 р. НАССР став обов'язковим для всіх підприємств харчової промисловості та надання послуг в сфері гостинності, що підвищило рівень дисципліни у сфері харчової безпеки[33].

Австралія та Нова Зеландія впровадила стандарт 3.2.2А, який регламентує управління безпекою, роблячи акцент на навчанні персоналу та підтвердженні ефективності контролів на всіх підприємствах громадського харчування. В свою чергу на Близькому Сході, наприклад в ОАЕ запроваджено концепцію Person in Charge (PIC), яка передбачає персональну відповідальність сертифікованого фахівця на кожному об'єкті сфери гостинності [33].

Добровільні глобальні схеми сертифікації послуг підприємств громадського харчування базуються на принципах FSSC 22000, яка охоплює в тому числі ресторани, готелі, кейтеринг і транспортні послуги. А також SQF(Foodservice), підсистема, яка орієнтована на заклади харчування і забезпечує оцінку систем безпеки на місці. В свою чергу підсистеми IFS та BRCGS зосереджені на виробництві та ланцюгах постачання, проте впливають на ресторани через вимоги постачальників (табл. 1.5)[34].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика міжнародних схем сертифікації підприємств громадського харчування

Схема	Фокус	Застосування	Переваги	Обмеження
FSSC 22000	FSMS/НАССР	Пряме для ресторанів	Визнання, масштабованість	Висока вимогливість до документації
SQF Foodservice	Сервісні операції	Пряме	Орієнтованість на заклади харчування	Складність адаптації до малих підприємств
IFS Food	Виробництво	Опосередковане	Сильна репутація в ЄС	Менше стосується сервісної сфери
BRCGS Food Safety	Виробництво/ланцюг постачання	Опосередковане	Високе визнання	Не орієнтована на ресторани

Джерело: складено автором за матеріалами [33,34]

Також цікавий досвід впровадження національних стандартів та знаків сервісної якості існує в таких країнах, як Іспанія, Франція, Велика Британія та інших. Так, наприклад в Іспанії впроваджена система «Q de Calidad Turística», яка базується на стандартах UNE 167000 і охоплює різні типи закладів. У Франції запроваджено знак «Qualité Tourisme», який використовується в ресторанах та готелях, підтверджуючи якість сервісу. У Великої Британії застосовується рейтинг «Food Hygiene Rating Scheme», який використовує шкалу від 0 до 5 балів, розповсюджується на сферу гостинності та транспорт і забезпечує прозорість і конкурентний тиск[35,с. 26-31].

Як, що проаналізувати данні відносно вигод та витрат сертифікації в сфері гостинності в різних країнах світу, результат можна представити у вигляді діаграми на рисунку 1.4(умовні дані).

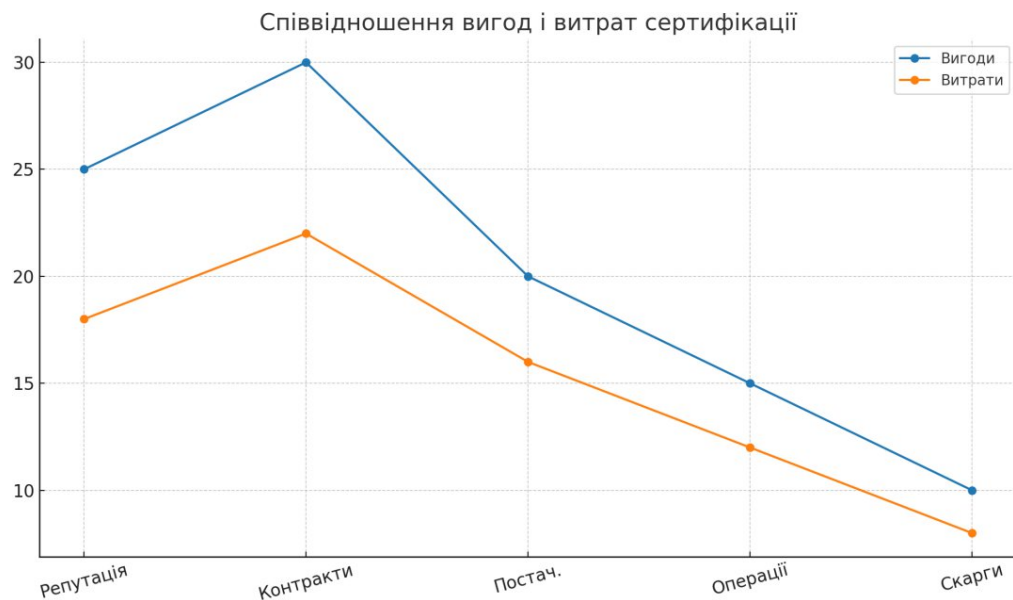


Рис.1.4. Співвідношення вигод і витрат сертифікації в сфері гостинності (умовні дані)

(Джерело: складено автором на основі[36,с.57-64])

Міжнародний досвід показує, що поєднання обов'язкових вимог безпеки та добровільних схем сертифікації сервісу є найефективнішою моделлю розвитку ресторанної сфери. Впровадження глобально визнаних стандартів підвищує рівень довіри споживачів, відкриває доступ до міжнародних ринків та створює основу для сталого розвитку українських підприємств громадського харчування.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що управління якістю послуг у підприємствах ресторанного бізнесу є багатокomпонентним процесом, який поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні

аспекти. Теоретико-методичні засади управління якістю базуються на системному підході, що передбачає інтеграцію міжнародних і національних стандартів, використання принципів процесного менеджменту та орієнтацію на потреби споживача. Виявлено, що якість послуг у ресторанному бізнесі формується не лише через матеріальні характеристики продукції, але й через рівень сервісу, професіоналізм персоналу, культуру обслуговування та імідж підприємства. Таким чином, управління якістю має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Застосування науково обґрунтованих методів та інструментів (системи стандартів ISO, ДСТУ, методології TQM та HACCP) забезпечує уніфікацію управлінських процедур і створює підґрунтя для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. У результаті це сприяє формуванню стабільної довіри з боку споживачів і партнерів та інтеграції українських підприємств у міжнародний ринок послуг гостинності. Проведений аналіз показав, що система сертифікації якості послуг у ресторанному бізнесі ґрунтується на гармонізації міжнародних стандартів ISO (ISO 9001, ISO 22000) та принципів HACCP з національними ДСТУ. Міжнародні стандарти формують універсальну методологічну базу управління якістю та безпечністю, тоді як національні нормативи адаптують ці вимоги до особливостей українського законодавства й практики. Впровадження такої системи сприяє уніфікації процедур, підвищенню прозорості та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Таким чином, сертифікація виступає не лише інструментом контролю, але й засобом стратегічного розвитку та інтеграції у світовий ринок послуг гостинності.

Міжнародна практика підтверджує, що ефективність систем сертифікації зумовлена поєднанням обов'язкових законодавчих вимог (HACCP, санітарні норми) та добровільних схем (ISO, FSSC, SQF, національні знаки якості). У країнах ЄС, США, Канади, Японії, Австралії та на Близькому Сході такі моделі демонструють позитивний вплив на підвищення довіри споживачів, зниження

ризиків та розвиток конкурентних переваг. Для українських підприємств ресторанного бізнесу важливим є врахування цих підходів у процесі євроінтеграції, адже вони створюють умови для виходу на міжнародні ринки, участі у глобальних мережах постачання та зміцнення позицій у сфері туризму й гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика ресторанного бізнесу в Україні

Ресторанне господарство є специфічною та важливою складовою сфери гостинності, а його функціонування відіграє значну соціально-економічну роль. Актуальність дослідження тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні у сучасних умовах зумовлюється поєднанням високого рівня ризику господарської діяльності з одночасною соціальною спрямованістю, адже ця сфера забезпечує задоволення базових життєвих потреб населення у якісному харчуванні, відпочинку та дозвіллі. Беручи до уваги, що рівень розвитку ресторанного бізнесу є одним із ключових індикаторів якості життя населення у будь-якій державі, слід зазначити, що зростання масштабів цієї галузі супроводжується посиленням конкурентного середовища. Саме конкуренція стає рушійною силою активного розвитку ресторанного бізнесу, стимулюючи впровадження інновацій, пошук нових ринкових ніш і сегментів, а також експериментування з формами обслуговування для збереження та посилення конкурентних переваг.

Починаючи з 1991 року, ресторанна індустрія України увійшла в період активного відновлення та розвитку. Динамічне зростання галузі стало можливим завдяки появі приватних закладів, притоку іноземних інвестицій та впровадженню сучасних технологій у сфері обслуговування. Важливу роль у формуванні нової культури гостинності відіграло відкриття ресторанів міжнародних брендів, що сприяло адаптації українських підприємств до світових стандартів сервісу. Зокрема, у травні 1997 року в Києві розпочав роботу перший ресторан мережі McDonald's, що символізував інтеграцію українського ринку у глобальний простір ресторанного бізнесу.

За статистичними даними, у 2023 році кількість закладів громадського харчування в Україні зросла на 20 669 одиниць у порівнянні з 2010 роком, що становить майже 52% приросту, досягнувши загальної кількості 60 589 підприємств. Така позитивна динаміка свідчить про високий потенціал галузі, її гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища навіть у складних соціально-економічних умовах.

Сучасний ресторанний бізнес України функціонує в умовах надзвичайно складного середовища та демонструє високу стійкість і адаптивність. Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації у сфері гостинності: більшість підприємців були змушені перейти від стратегічного довгострокового планування до тактики короткострокового виживання [37].

За оцінками експертів, обсяги ринку ресторанних послуг скоротилися приблизно на 25% порівняно з довоєнним рівнем (лютий 2022 р.). Найбільш відчутне зниження відбулося у прифронтових регіонах - Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області - де падіння становило понад 50%, тоді як у центральних областях (Київська, Одеська, Дніпропетровська) - до 30%. Водночас у західному регіоні спостерігається протилежна тенденція: у Львівській області кількість закладів громадського харчування зросла приблизно на 30%, а в Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській - на 20% [38,с.89-95]. Це зумовило зростання інвестиційної привабливості міст Західної України для відкриття нових проектів (табл.2.1.)

У 2018-2021 рр. кількість закладів щорічно зростала. Проте у 2022 р. в результаті військового вторгнення росії на територію України їх кількість зменшилася на 10189 одиниць або на 16,5%, що стало антирекордом за останні роки(рис.2.1)

За оцінками Української ресторанної асоціації, від початку літа 2022 р. активізувався процес відкриття нових закладів у Києві та західних регіонах. Загалом було відкрито понад 2 тисячі нових підприємств громадського харчування, з них лише у Львові та області - понад 500. Львів наразі став

найдинамічнішим ресторанним центром серед усіх міст західного регіону. При цьому експерти зауважують, що коректніше говорити не про «релокацію» існуючих ресторанів, а саме про відкриття нових [39].

Таблиця 2.1.

**Динаміки закладів громадського харчування в Україні
за 2010-2023 рр.**

Роки	Кількість закладів, од.	Базисні показники динаміки			Ланцюгові показники динаміки			
		абс. приріст, од.	темп зростання	темп приросту, %	абс. приріст, од.	темп зростання	темп приросту, %	абс. значення 1% приросту, од.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2010	39920	0	1	0	-	-	-	-
2011	33186	-6734	0,831	-16,9	-6734	0,831	-16,9	399,2
2012	37351	-2569	0,936	-6,4	4165	1,126	12,6	331,9
2013	43612	3692	1,092	9,2	6261	1,168	16,8	373,5
2014	49447	9527	1,239	23,9	5835	1,134	13,4	436,1
2015	50381	10461	1,262	26,2	934	1,019	1,9	494,5
2016	50176	10256	1,257	25,7	-205	0,996	-0,4	503,8
2017	49950	10030	1,251	25,1	-226	0,995	-0,5	501,8
2018	53558	13638	1,342	34,2	3608	1,072	7,2	499,5
2019	60851	20931	1,524	52,4	7293	1,136	13,6	535,6
2020	63329	23409	1,586	58,6	2478	1,041	4,1	608,5
2021	61648	21728	1,544	54,4	-1681	0,973	-2,7	633,3
2022	51459	11539	1,289	28,9	-10189	0,835	-16,5	616,5
2023	60589	20669	1,518	51,8	9130	1,177	17,7	514,6

Джерело: розраховано автором за даними Держстату [39]

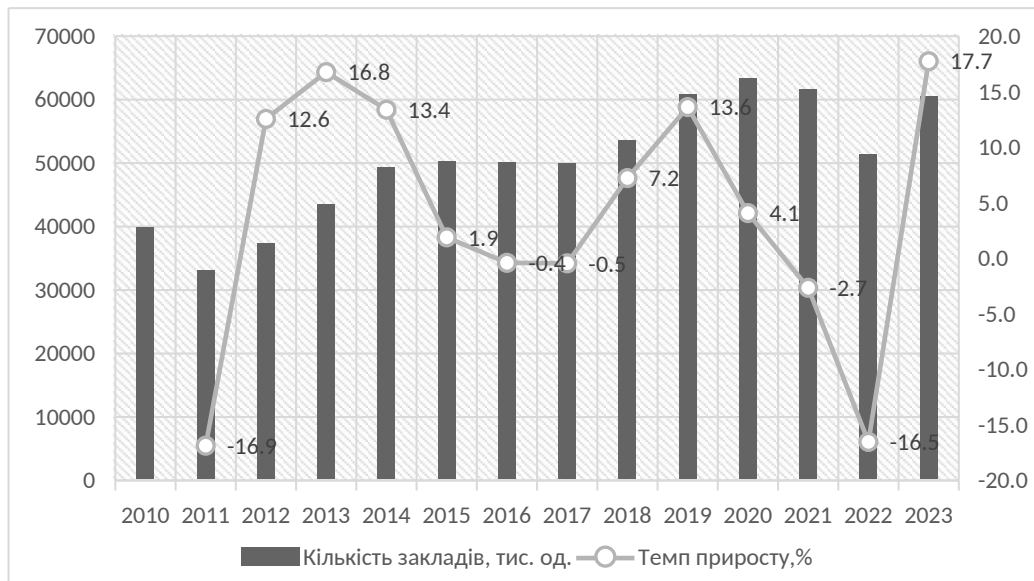


Рисунок 2.1 Динаміки закладів громадського харчування в Україні за 2010-2023 рр.

Джерело: розраховано автором на даними Держстату [39]

За даними системи автоматизації обліку для ресторанів Poster, станом на квітень 2023 р. ресторатори здебільшого обирали невеликі та гнучкі формати - кав'ярні, кафе, пекарні, заклади швидкого харчування. Найгіршу динаміку мали бари: їх кількість зменшилася у чотири рази порівняно з довоєнним періодом, що пов'язано з тривалою заборонаю продажу алкоголю в багатьох регіонах. Найбільш затребуваною стала проста та домашня їжа, яка має нижчу собівартість і не залежить від імпортої сировини, ціни на яку зросли через валютні коливання. Натомість італійська та азійська кухні, що раніше користувалися стабільним попитом, втратили популярність через подорожчання імпортованих інгредієнтів [40].

Зараз чітко простежується регіональна диференціація розвитку ресторанного бізнесу. У містах, що перебувають в окупації, діяльність закладів майже повністю припинена. У традиційно гастрономічно активному Харкові ринок практично зупинився. У Києві від початку повномасштабного вторгнення закрито близько третини ресторанів, що пов'язано з виїздом значної частини населення, зниженням платоспроможності та триваючою небезпекою

обстрілів. Таким чином, ключовими чинниками, що гальмують відновлення галузі, залишаються постійні безпекові ризики, відтік населення, скорочення доходів і нестабільність попиту, що негативно впливають на відвідуваність закладів індустрії гостинності [41].

Більш детально розглянемо динаміку розвитку галузі ресторанних послуг за останні п'ять років.

До початку пандемії COVID-19 ресторанна індустрія України демонструвала стійку позитивну динаміку: збільшувався обсяг внутрішнього попиту, розширювалася географія мережевих операторів, активно відкривалися нові формати закладів (street-food, casual dining, фуд-корт, гастромаркети), а також зростали обсяги інвестицій з боку іноземних компаній.

У 2015–2019 роках ресторанна галузь в Україні характеризувалася стабільним зростанням: річні темпи приросту обороту становили в середньому 7–10% на рік, зростала кількість закладів громадського харчування, особливо у великих містах (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро). Формувався тренд на сегментацію та спеціалізацію: healthy food, кав'ярні третьої хвилі, моноформатні ресторани, пекарні та кондитерські з посадковими зонами.

Значну роль у розвитку галузі відігравали позитивні макроекономічні умови: зростання доходів населення, активізація туризму, урбанізація та зростання попиту на послуги позадомашнього харчування. Водночас у цей період спостерігалася підвищена конкуренція, що стимулювало впровадження інноваційних технологій (системи POS-обліку, програми лояльності, CRM).

Пандемія COVID-19, що розпочалася у березні 2020 року, спричинила безпрецедентну кризу у сфері ресторанного господарства. Введення локдаунів і карантинних обмежень (заборона роботи залів, скорочення годин роботи, ліміти на кількість відвідувачів) призвели до падіння виручки закладів на 50–80% у другому кварталі 2020 р. (за даними Державної служби статистики України)[42], закриття понад 25% підприємств HoReCa упродовж перших

шести місяців карантину, масового скорочення персоналу та зменшення фонду оплати праці, зміни поведінки споживачів.

Найбільш постраждали ресторани повного обслуговування та бари; відносно краще адаптувалися кафе, кав'ярні та заклади швидкого харчування, що мали розвинуті служби доставки.

Попри кризу, ресторанний ринок продемонстрував високу гнучкість і здатність до адаптації. Основними стратегіями виживання стали розвиток доставки та takeaway (співпраця з агрегаторами Glovo, Bolt Food, Rakieta), створення власних кур'єрських служб; оптимізація витрат (скорочення меню, зменшення орендованих площ, перехід до форматів «dark kitchen» і «cloud kitchen»); цифровізація (онлайн-бронювання, мобільні застосунки для клієнтів, безконтактні оплати і QR-меню); диверсифікація діяльності (meal kits, продаж власних продуктів).

Ці зміни дозволили багатьом підприємствам відновити частину обороту вже в другій половині 2021 року. За даними галузевих звітів, обсяги продажів у секторі HoReCa у IV кварталі 2021 р. досягли близько 80–85% від докризового рівня [42].

Пандемія суттєво трансформувала структуру ринку ресторанних послуг України. Основні довгострокові наслідки:

- ✓ консолідація ринку (велика частка дрібних закладів не витримала конкуренції, тоді як середні й великі мережі зміцнили свої позиції);
- ✓ зміна споживчих пріоритетів (зросла увага до безпеки харчування, санітарних норм і гнучких сервісних форматів);
- ✓ прискорення цифровізації;
- ✓ підвищення ролі доставки як повноцінного каналу збуту.

До пандемії COVID-19 ринок ресторанних послуг України демонстрував динамічне зростання, урізноманітнення форматів та зростання конкуренції. Пандемія завдала галузі значних збитків, проте водночас стимулювала цифрову трансформацію, розвиток доставки та оптимізацію бізнес-процесів.

Відновлення ринку стало можливим завдяки гнучкості підприємців, адаптації до нових реалій та швидкому впровадженню інновацій [43].

У 2022–2023 рр. ключовим фактором став воєнний шок: переміщення населення, руйнування інфраструктури, логістичні збої, енергетичні ризики та підвищена невизначеність попиту. За даними IFPRI (2024), агропродовольчий сектор України зазнав значних втрат із мультиплікативним ефектом на ланцюги постачання продовольства. Паралельно відбувалася адаптація: відновлення споживання у 2023–2024 рр. [44], розвиток альтернативної логістики та поступова стабілізація цін після пікових коливань 2022 р.

За оцінками галузевих досліджень, у другому півріччі 2023 року:

- виторг закладів громадського харчування зріс на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 р.;
- середній чек - на 18–23% залежно від сегмента;
- відвідуваність підвищилася на 10–11%[44].

У 2024 р. тренд зберігся, хоча темпи були нерівномірними між категоріями: дані по 7 тис. закладів свідчать про приріст виручки на 10% річних, підвищення середнього чеку на 17% і незначне зниження відвідуваності -3% [54].

За січень-червень 2025 р. сумарний виторг зріс на 5% р/р при скороченні трафіку на 9% (виняток — суши-сегмент)[44].

Водночас дослідження малих і середніх підприємств ресторанного бізнесу фіксують зниження бізнес-настроїв у 2024 р. на тлі затяжної війни, проте збереження інвестиційних очікувань частини компаній у 2024–2025 рр.[45]. Це відповідає картині «адаптивного відновлення»: бізнес реструктуризує формати, меню та канали збуту, утримуючи позитивну динаміку виручки за рахунок переформатування пропозиції та ціноутворення [45].

Сегментація ринку демонструє різну еластичність попиту: у 2023–2024 рр. найвищі темпи зростання виручки спостерігалися у ресторанах повного

обслуговування та кав'ярень (+31–37% у пікових періодах), помірне зростання у кафе/піцерій/барів, та стабілізація у фаст-фуді[45]. Регіонально спостерігається зсув ділової активності на захід країни (Львів, Івано-Франківськ) та у великі центральні міста, тоді як прифронтові області працюють із більшими операційними ризиками (повітряні тривоги, логістика, персонал)(табл.2.1).

Таблиця 2.2.

**Аналіз динаміки ключових факторів ресторанного бізнесу
за період 2021-2025 рр.**

Рік	Зміна виручки, % р/р	Зміна середнього чека, % р/р	Зміна відвідуваності, % р/р	Коментар
2021	+5	+4	+2	Поступове відновлення після COVID- 19
2022	-35	+8	-40	Воєнний шок, масові закриття закладів
2023	+30	+18	+10	Відновлення роботи, адаптація до умов війни
2024	+10	+17	-3	Стабілізація і преміалізація пропозиції
2025 (H1)	+5	+15	-9	Менше гостей, вищі чеки, доставка

Джерело: складено автором за матеріалами [45]

Після 2020 року доставка стала ключовим каналом збуту. У 2022–2025 рр. її роль закріпилася: платформи на кшталт «Glovo» та «Bolt Food» активно розширювали пропозицію; за оцінками «Sensor Tower», «Glovo» утримує

лідерські позиції за завантаженнями та активністю користувачів на українському ринку доставки у 2024 р.[46]. Компанія Glovo декларує щорічні інвестиції та перехід до моделі маркетплейсу, що підвищує мультиканальність для закладів[46]. Приблизно 70% закладів відновили роботу вже на четвертий місяць повномасштабної війни, хоча близько третини так і не відкрилися знову; це підштовхнуло перехід до POS-автоматизації, аналітики меню та омніканальності(рис.2.2.).

Воєнні ризики (повітряні тривоги, відключення електроенергії, пошкодження логістики) формують нові виклики для закладів харчування. Частина постачання продовольства зазнала перебудови через блокування портів та мінування територій, збільшення витрат впливають на кінцеві ціни. Одночасно імпорт споживчих товарів харчової групи у 2023–2024 рр. відновлювався, підтримуючи різноманітність інгредієнтів і напівфабрикатів для HoReCa [47].

Підвищення середнього чеку у 2023–2025 рр. відображає як інфляційний компонент (зростання собівартості: енергоносії, сировина, логістика), так і преміалізацію частини пропозиції (суші, кав'ярні, пекарні).

Після паузи весни - літа 2022 року міжнародні мережі поступово відновлювали роботу: McDonald's розпочав поетапне відкриття ресторанів у Києві із вересня 2022 р., а у 2025 р. розширював асортимент (сніданки) з урахуванням безпекових обмежень у низці східних регіонів. Повернення брендів має важливий сигнальний ефект для відновлення міського попиту та інвесторської довіри.

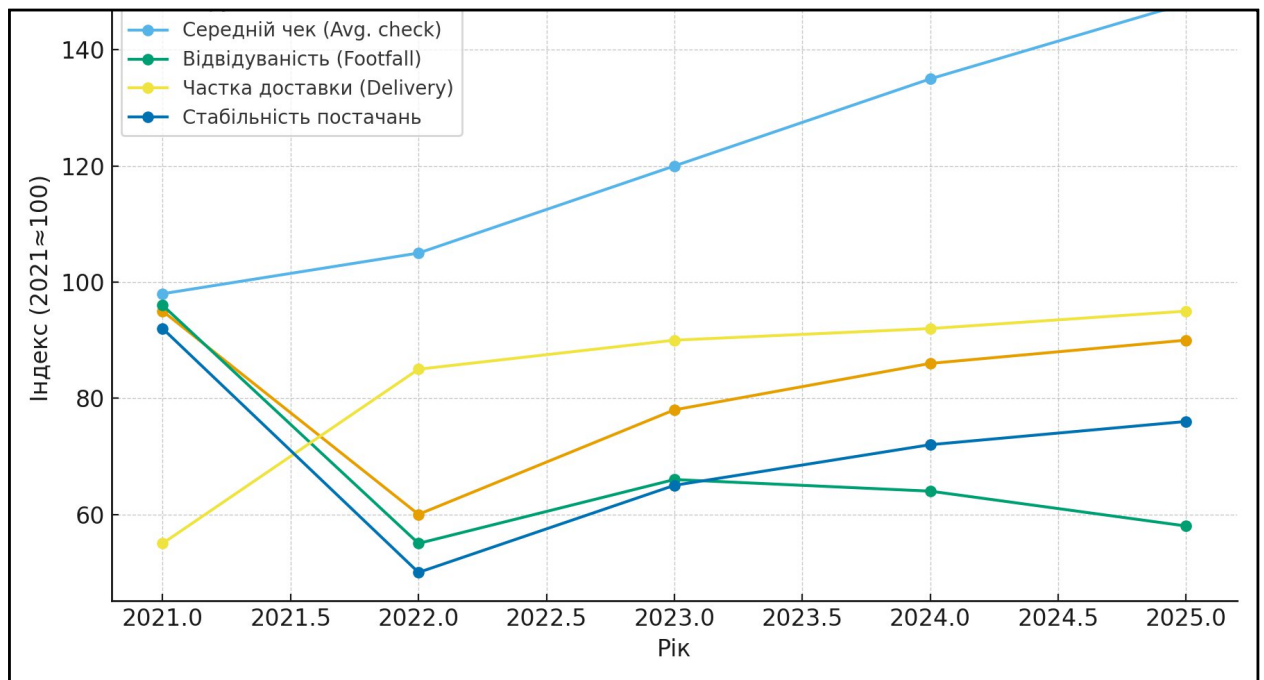


Рис.2.2. Динаміка головних факторів розвитку ресторанного бізнесу України за період 2021-2025рр.

(Джерело: складено автором за матеріалами [45-47])

Ринок праці HoReCa відчуває дефіцит кадрів через мобілізацію, міграцію та конкуренцію з IT/логістикою. Відповіддю стають стандартизація операцій (SOP), автоматизація бек-офісу, скорочення меню («smart menu»), крос-тренінг персоналу та гнучкі графіки. Цифрові інструменти (POS-аналітика, динамічне ціноутворення, програми лояльності) підвищують продуктивність і зменшують втрати. Головними стримуючими чинниками залишаються безпекові ризики, волатильність попиту, нестабільність ланцюгів постачання та інвестиційна невизначеність. Додатково, мінування та руйнування сільгоспінфраструктури опосередковано впливають на цінову базу ресторанної сировини, а енергоризики - на витрати операційної діяльності[48].

Сценарій «обережного відновлення» передбачає помірне зростання виручки за рахунок подальшої цифровізації, розвитку доставки, районної диверсифікації та експансії пекарень/кав'ярень/кафе з високою оборотністю. У разі покращення безпекових умов можливий більш динамічний розвиток

сегмента повного обслуговування та повернення частини міжнародних мереж у східні/південні регіони.

2.2. Аналіз факторів впливу на якість послуг в закладах ресторанного бізнесу

Управління якістю в ресторанному господарстві базується на сучасних концепціях і методологіях, що забезпечують стабільність, конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємств. Поряд із дотриманням принципів управління якістю, надзвичайно важливим є врахування чинників, які безпосередньо впливають на якість послуг. На основі узагальнення практики функціонування підприємств ресторанного господарства виокремлюють одинадцять домінуючих груп факторів, які представлено на рисунку 2.3.

Однією з провідних груп виступають фактори, пов'язані з економікою гостинності. Економіка гостинності - доброзичливість персоналу, швидкість і привітність обслуговування формують перше враження, впливають на лояльність клієнтів і обсяг продажів. Саме якість першого контакту з гостем формує базове враження про заклад і визначає рівень задоволеності клієнта.



Рис.2.3.Фактори впливу на якість послуг закладу ресторанного бізнесу
(Джерело: складено автором за матеріалами [49])

Висока культура обслуговування виступає ключовим чинником, здатним підвищити популярність ресторану та сформувати у відвідувачів бажання повертатися надалі[50,с.51-54]. Якщо клієнт отримує теплий прийом і увагу з боку персоналу, він схильний сприймати заклад позитивно, що своєю чергою породжує низку важливих для підприємства наслідків:

- ✓ зростає імовірність повторного відвідування ресторану;
- ✓ задоволений клієнт частіше залишає схвальні відгуки, тоді як негативний досвід обслуговування може поширюватися у соціальних мережах і завдати шкоди діловій репутації;
- ✓ лояльні відвідувачі зазвичай витрачають більше коштів, частіше замовляють додаткові страви та напої, а також демонструють схильність до збільшення розміру чайових.

Окремим значущим аспектом є швидкість приготування і подачі страв, яка безпосередньо впливає на задоволеність гостей і загальний рівень сервісу.

Сучасні споживачі не готові витратити надмірний час на очікування замовлення, а своєчасне обслуговування формує у них відчуття організованості й турботи. Забезпечення належної швидкості виконання замовлень дає низку позитивних ефектів для закладу, зокрема:

- ✓ можливість ефективно керувати потоками замовлень і запитами клієнтів;
- ✓ зменшення ризику виникнення черг і затримок;
- ✓ підвищення пропускної спроможності закладу без збільшення кількості посадкових місць.

Важливим фактором, що істотно впливає на якість сприйняття ресторану, є меню, оскільки саме з ним відвідувачі знайомляться ще до моменту дегустації страв або оцінювання інтер'єру. Меню виконує не лише інформаційну, а й іміджеву функцію, створюючи перше уявлення про концепцію та рівень закладу. Різноманітність, креативність, логічна структурованість і сучасний дизайн меню здатні викликати інтерес і стимулювати споживчий попит. На сьогоднішній день в багатьох закладах ресторанного бізнесу використовується як паперове меню так і і меню за Q- кодом(цифрове меню). Якість страв, представлених у меню, безпосередньо визначає рівень задоволеності клієнтів. В умовах високої конкуренції саме харчова пропозиція стає однією з головних конкурентних переваг[51]. Ресторани, що пропонують смачні, свіжі, оригінальні та належно порційовані страви, зазвичай отримують більше позитивних відгуків і рекомендацій, що формує позитивну репутацію та сприяє утриманню постійних клієнтів.

Меню також повинне враховувати різноманітні дієтичні обмеження, алергії та індивідуальні смакові уподобання відвідувачів. Орієнтація на потреби цільової аудиторії дає можливість сформувати сталу клієнтську базу та підвищити лояльність гостей. Наприклад, якщо заклад позиціонує себе як вегетаріанський, меню має бути насичене саме такими стравами, що підкреслює ціннісну пропозицію ресторану. Водночас надмірна різноманітність

меню може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, широкий вибір страв дозволяє задовольнити різноманітні смаки споживачів, з іншого - ускладнює логістику виробництва, перешкоджає зосередженню на ключових компетенціях кухарів і може знижувати стабільність якості. Оптимальним вважається поєднання базового асортименту з кількома авторськими позиціями та сезонними оновленнями. Меню також є важливим елементом управління витратами: воно дає змогу планувати закупівлі сировини, зменшувати втрати продуктів і раціонально використовувати наявні ресурси [51]. Таким чином, меню не лише визначає асортимент і якість страв, а й формує імідж закладу, його ринкове позиціонування та економічну ефективність діяльності.

Ще одним критично важливим фактором є дотримання стандартів чистоти та безпеки, що становить невід'ємну складову загальної якості послуг ресторанного господарства. Чистота виробничих і обідніх приміщень, безпечні умови зберігання продуктів і належне дотримання санітарно-гігієнічних норм безпосередньо впливають на здоров'я гостей і визначають рівень їхньої довіри до закладу. Неналежний санітарний стан може призвести не лише до харчових отруєнь або інфекцій, але й до серйозних репутаційних втрат, які здатні суттєво знизити попит і навіть спричинити припинення діяльності закладу. Високий рівень чистоти та безпеки, навпаки, підвищує конкурентоспроможність і формує позитивне сприйняття закладу клієнтами [52, с. 75-77].

Безпечне зберігання продуктів, дотримання температурного режиму, своєчасне використання сировини та контроль термінів придатності забезпечують стабільну якість страв. Окрім цього, чистота приміщень, посуду, обладнання і зовнішній вигляд персоналу створюють у гостей відчуття порядку, професійності та турботи про їхній добробут. Ресторани, які демонструють послідовне дотримання високих стандартів чистоти й безпеки, зазвичай користуються вищим рівнем довіри клієнтів, частіше отримують повторні візити й позитивні відгуки. Суттєвим чинником, що впливає на сприйняття якості ресторанних послуг, є інтер'єр та загальна атмосфера

закладу. У сучасному ресторанному бізнесі конкуренція надзвичайно висока, тому для утримання клієнтів підприємства прагнуть не лише забезпечити високу якість страв, а й створити естетично привабливе та комфортне середовище. Атмосфера ресторану охоплює архітектурно-дизайнерські рішення, меблювання, освітлення, кольорову гаму, музичний супровід, чистоту, ергономіку простору та навіть ароматичне оформлення приміщень [53,с.49-59]. Гармонійно оформлений інтер'єр виконує кілька важливих функцій:

- ~ по-перше, він формує емоційний фон перебування відвідувача у закладі, створюючи позитивні враження та підвищуючи задоволеність досвідом;
- ~ по-друге, інтер'єр підкреслює концепцію та позиціонування закладу
 - елегантне оформлення асоціюється з високим класом, лаконічний сучасний дизайн - з демократичністю, затишне домашнє оформлення - зі сімейною гостинністю.

Відповідність інтер'єру загальній стилістиці закладу формує цілісне уявлення про його бренд і допомагає клієнтам співвідносити свої очікування з отриманим сервісом. Привабливий інтер'єр і комфортна атмосфера впливають на поведінку споживачів, зокрема на тривалість їх перебування та рівень витрат. Дослідження показують, що у зручному та приємному середовищі відвідувачі схильні проводити більше часу, замовляти додаткові страви та напої, що безпосередньо підвищує середній чек. Таким чином, інтер'єр і атмосфера виступають не лише естетичними, а й економічними чинниками, що впливають на якість послуг і фінансові результати ресторану.

Ще одним вагомим фактором, який визначає якість послуг та забезпечує конкурентні переваги, є інновації. В умовах динамічного ринку ресторанного господарства здатність до інноваційного розвитку стає необхідною передумовою стабільного функціонування та зростання підприємства. Інновації охоплюють як технологічні, так і організаційно-сервісні зміни, спрямовані на підвищення ефективності, якості та привабливості послуг для споживачів [54].

До технологічних інновацій належать нові методи приготування та подачі страв, використання сучасного кухонного обладнання, автоматизація виробничих процесів, застосування нових рецептур і комбінацій інгредієнтів. Такі нововведення дозволяють поліпшувати смакові характеристики страв, підвищувати їхню стабільну якість і зменшувати витрати часу та ресурсів на виробництво.

Організаційно-сервісні інновації пов'язані із запровадженням нових форматів обслуговування (відкриті кухні, інтерактивне меню, self-service, pop-up-ресторани), удосконаленням комунікацій із клієнтами, використанням індивідуалізованих сервісних пропозицій та впровадженням сучасних інструментів маркетингу. Завдяки таким новаціям ресторани можуть швидше реагувати на зміни попиту, підвищувати рівень задоволеності гостей і формувати довгострокову лояльність клієнтів. Інноваційна активність позитивно впливає на імідж закладу, позиціонуючи його як сучасний і прогресивний [54]. Таким чином, інновації є стратегічним чинником підвищення якості послуг, конкурентоспроможності та стійкості ресторанного бізнесу в умовах мінливого середовища.

У сучасному ресторанному бізнесі одним із ключових факторів підвищення якості обслуговування є використання цифровізації та диджетал-технологій, які дозволяють значно оптимізувати взаємодію між закладом і споживачами. Цифровізація охоплює різноманітні напрями - від автоматизації внутрішніх процесів до впровадження електронних каналів комунікації з клієнтами [55]. Серед найбільш поширених інструментів можна визначити такі:

- ✓ системи онлайн-бронювання столиків;
- ✓ мобільні додатки для замовлення їжі;
- ✓ вебсайти з інтегрованим меню та опціями доставки;
- ✓ сервіси зворотного зв'язку та оцінювання якості обслуговування.

Ці технології забезпечують зручність для клієнтів, дозволяючи здійснювати замовлення у будь-який час і з будь-якого місця, що позитивно впливає на загальне враження від ресторану та підвищує лояльність гостей.

З боку управління інтернет-технології дають змогу автоматизувати облік продажів, керування складськими запасами, контроль термінів придатності продуктів, а також формування аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень. Використання сучасних POS-систем, CRM-платформ і програм автоматизації дає можливість мінімізувати помилки персоналу, прискорити процеси обслуговування та ефективніше використовувати ресурси.

Окремим важливим фактором, який має безпосередній вплив на рівень якості послуг, є професійна діяльність шеф-кухаря. У сучасному ресторанному господарстві саме шеф-кухар виступає не лише виконавцем технологічних процесів, а й ключовою творчою фігурою, що формує кулінарну концепцію закладу, задає стандарти якості та визначає його гастрономічну репутацію. Компетентність шеф-кухаря охоплює глибокі знання технології приготування страв, володіння сучасними кулінарними техніками, здатність раціонально підбирати інгредієнти, контролювати якість сировини, організовувати роботу кухонного персоналу та дотримання санітарних і виробничих норм. Його професіоналізм забезпечує стабільність якості та смакових характеристик страв, що є основою довіри і задоволеності клієнтів. Крім того, шеф-кухар виконує стратегічну функцію розвитку закладу, створюючи авторські страви, сезонні меню, тематичні гастрономічні пропозиції, що дозволяє формувати унікальну пропозицію для споживачів і відрізнити ресторан від конкурентів. Його креативність і здатність до інновацій є важливим чинником зміцнення іміджу та конкурентоспроможності закладу [56]. Таким чином, шеф-кухар виступає ключовою ланкою у забезпеченні високої якості ресторанних послуг, поєднуючи управлінські, організаційні та творчі функції, що безпосередньо впливають на успіх закладу на ринку.

Одним із важливих чинників, що впливають на стабільність діяльності закладів ресторанного господарства, є програми лояльності, спрямовані на утримання постійних клієнтів і стимулювання повторних візитів. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг залучення нових гостей часто є дорожчим і складнішим завданням, ніж збереження вже наявної клієнтської бази. Саме тому системи лояльності розглядаються як стратегічний інструмент формування сталого попиту. Програми лояльності можуть мати різні форми:

- ✓ накопичувальні бонуси;
- ✓ дисконтні картки;
- ✓ персоналізовані знижки;
- ✓ подарунки до свят;
- ✓ спеціальні пропозиції для частих відвідувачів або учасників клубних програм.

Такі заходи підвищують зацікавленість клієнтів, створюють відчуття індивідуального підходу та емоційного зв'язку з брендом ресторану [57]. Управління програмами лояльності передбачає систематичний аналіз даних про поведінку гостей, сегментацію клієнтів і розроблення персоналізованих пропозицій. Це дозволяє не лише утримати існуючих клієнтів, а й стимулювати зростання середнього чека та частоти відвідувань. Як наслідок, програми лояльності забезпечують стабільність доходів, підвищують репутаційну привабливість закладу та створюють конкурентні переваги на ринку.

Суттєвим нематеріальним фактором, що дедалі більше впливає на сприйняття якості ресторанних послуг, є соціальна відповідальність закладу. У сучасному суспільстві зростає увага споживачів до етичної поведінки бізнесу, екологічної свідомості, дотримання трудових прав персоналу та участі підприємств у соціально значущих ініціативах. Соціально відповідальні ресторани, які реалізують екологічні практики (скорочення харчових відходів, сортування сміття, використання багаторазового пакування), демонструють

турботу про довкілля та здоров'я клієнтів, що підвищує рівень довіри і формує позитивний імідж у громадськості [58]. Також до проявів соціальної відповідальності належать участь у благодійних проектах, підтримка місцевих виробників, впровадження програм корпоративного волонтерства та забезпечення гідних умов праці для персоналу. Такі дії створюють емоційний зв'язок між рестораном і його аудиторією, сприяють формуванню позитивного бренду та підвищують лояльність клієнтів. Соціальна відповідальність стає важливим критерієм оцінки закладу з боку сучасних споживачів і водночас чинником підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Серед визначальних факторів якості функціонування закладів ресторанного господарства важливе місце посідають інфраструктура та цінова політика. Вони формують базові умови для залучення споживачів, впливають на рівень їхньої задоволеності та визначають конкурентне позиціонування закладу на ринку. Інфраструктурний аспект охоплює зручність розташування закладу, наявність транспортної доступності, паркувальних місць, близькість до ділових або туристичних центрів, а також внутрішню логістику простору - зручні входи, навігацію, технічне обладнання та зони для відпочинку [59]. Наявність розвиненої інфраструктури створює комфортні умови для відвідувачів і підвищує їх готовність здійснювати повторні візити.

Цінова політика безпосередньо впливає на сприйняття якості послуг та імідж закладу. Оптимальне співвідношення ціни й якості формує у гостей відчуття справедливості та підвищує рівень довіри. Завищені ціни можуть відштовхувати потенційних клієнтів, тоді як надто низькі - створювати сумніви щодо рівня якості продукції та сервісу. Гнучке ціноутворення, яке враховує купівельну спроможність цільової аудиторії, сезонні коливання попиту та конкурентне середовище, дозволяє збалансувати фінансові показники і водночас забезпечити доступність послуг для широкого кола споживачів [60].

Завершальним, але не менш значущим фактором, що впливає на якість діяльності закладів ресторанного господарства, є маркетингова діяльність і

реклама. У високо конкурентному середовищі саме ефективне просування бренду дозволяє забезпечити впізнаваність закладу, сформувати лояльну клієнтську базу та підтримувати стабільний попит на послуги. Маркетингові заходи охоплюють аналіз споживчого ринку, позиціонування закладу, розроблення та реалізацію комплексних рекламних кампаній, просування в соціальних мережах, співпрацю з блогерами та лідерами думок, а також роботу з платформами для розміщення відгуків і рейтингів. Важливою складовою сучасного маркетингу є активне використання цифрових каналів комунікації, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок із клієнтами.

Ефективна рекламна діяльність не лише привертає нових гостей, а й підтримує інтерес постійних клієнтів, стимулюючи повторні візити. Робота з відгуками дозволяє оперативно реагувати на зауваження та вдосконалювати сервіс, що підвищує рівень задоволеності споживачів [61,с.187-194].

Комплексне врахування цих факторів у поєднанні з дотриманням базових принципів управління якістю дає можливість закладам ресторанного господарства забезпечувати сталий розвиток, формувати лояльну клієнтську базу та підвищувати конкурентоспроможність.

2.3. Аналіз умов впровадження системи управління якістю ISO 9000 у закладах ресторанного господарства

Оцінювання можливості впровадження стандартів серії ISO 9000 у діяльність конкретного ресторанного закладу має на меті визначення доцільності та ефективності їх застосування. Такий аналіз варто здійснювати за кількома ключовими напрямками:

1. Дослідження існуючої системи управління якістю на підприємстві ресторанного господарства. Це включає вивчення наявної нормативної та технічної документації, що визначає вимоги до рівня якості страв, технологічних процесів їх приготування, а також процедури контролю якості та проведення випробувань готової продукції.

2.Оцінка технологічних процесів приготування страв із меню, зокрема повноти та правильності контролю їх якості та відповідності технологічним стандартам.

3.Аналіз технічного забезпечення виробництва, тобто стану кухонного обладнання, технологічного оснащення, інструментів, енергоносіїв та інших засобів праці, що використовуються на виробництві.

4.Оцінка рівня метрологічного забезпечення на підприємстві, що передбачає перевірку точності вимірювань, своєчасність калібрування приладів та відповідність нормам контролю.

5.Перевірка дисципліни постачань і якості сировини, напівфабрикатів і матеріалів, які використовуються для приготування страв. Це дає змогу оцінити стабільність логістичних процесів і надійність постачальників.

6.Аналіз кадрового потенціалу підприємства ресторанного господарства, рівня підготовки персоналу та системи підвищення кваліфікації. Таке дослідження базується на вивченні діяльності всіх підрозділів, які впливають на якість кінцевої продукції та обслуговування.

7.Збір та узагальнення інформації про діяльність підприємства, що здійснюється шляхом опрацювання нормативних, планових і звітних документів, статистичних матеріалів, а також за результатами безпосередніх спостережень і опитувань працівників закладу[62,с.24-26].

Результати проведеного аналізу організаційних і технічних умов щодо впровадження стандартів серії ISO 9000 узагальнюються у відповідному аналітичному звіті, який може бути використаний як основа для розроблення політики та визначення цілей підприємства ресторанного господарства у сфері якості. Такий звіт не лише сприяє удосконаленню системи управління, а й забезпечує підґрунтя для підвищення ефективності професійного навчання персоналу у напрямі формування культури якості.

Підготовка працівників має здійснюватися досвідченими фахівцями, які володіють знаннями та практичним досвідом у сфері впровадження систем

управління якістю на підприємствах ресторанного бізнесу. Доцільним є залучення консультантів або експертів із сертифікованих організацій, оскільки персонал закладу не завжди має достатню кваліфікацію для самостійного розроблення та реалізації всіх елементів системи управління якістю[63].

Під час розроблення політики підприємства у сфері якості необхідно враховувати такі ключові аспекти:

- ❖ перспективи подальшого вдосконалення процесів і розвитку підприємства;
- ❖ рівень задоволеності споживачів ресторанних послуг і фактори, що на нього впливають;
- ❖ необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу;
- ❖ інтереси та очікування зацікавлених сторін, залучених до процесу обслуговування;
- ❖ ресурсні можливості підприємства, необхідні для перевищення базових вимог стандартів ISO серії 9000;
- ❖ роль і внесок постачальників та бізнес-партнерів індустрії гостинності у забезпечення стабільної якості послуг.

Таким чином, упровадження стандартів ISO 9000 у ресторанному бізнесі має не лише технічне чи нормативне значення, але й формує стратегічне підґрунтя розвитку підприємства, орієнтоване на довготривале підвищення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

На сучасному етапі розвитку індустрії харчування спостерігається зростання кількості комерційних організацій, які пропонують послуги з розроблення, впровадження та супроводу системи НАССР. Такі компанії надають різні пакети рішень, що відрізняються обсягом, вартістю та змістовним наповненням, що свідчить про високу актуальність теми харчової безпеки та складність практичної реалізації системи[64,с.57-60]

Зазначене також підкреслює необхідність залучення професійного консалтингу для ефективного контролю якості та безпечності харчових продуктів.

Проведений аналіз практики впровадження та функціонування системи НАССР доводить, що використання міжнародних стандартів управління безпечністю харчової продукції дозволяє підприємствам галузі мінімізувати ризики біологічного, хімічного та фізичного походження, зменшити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Підприємства, що пройшли сертифікацію відповідно до міжнародно-визнаних стандартів якості та безпечності харчових продуктів, отримують низку суттєвих конкурентних переваг, зокрема:

- ❖ можливість виходу на міжнародні ринки, де діють уніфіковані стандарти та правила торгівлі;
- ❖ допуск до участі у тендерах різного рівня, включно з державними закупівлями;
- ❖ розширення внутрішнього ринку збуту завдяки співпраці з великими торговельними мережами, що дотримуються вимог міжнародних стандартів системи НАССР;
- ❖ підвищення інвестиційної привабливості підприємства для вітчизняних та іноземних інвесторів;
- ❖ зміцнення ділової репутації виробника як надійного постачальника безпечної та якісної продукції.

Отже, впровадження системи НАССР є не лише інструментом контролю якості, а й стратегічним чинником розвитку підприємств харчування, що відкриває нові можливості для їх інтеграції у світову систему торгівлі та партнерства.

Окрім зовнішніх конкурентних переваг, запровадження системи НАССР забезпечує підприємствам низку внутрішніх вигод, що сприяють підвищенню ефективності виробництва та стабільності управління якістю[65].

По-перше, впровадження системи дає можливість зменшити обсяг невідповідної продукції, оскільки контроль ризиків здійснюється на всіх етапах технологічного процесу. Це дозволяє запобігати виникненню браку ще до його появи, що, своєю чергою, знижує виробничі витрати на переробку або утилізацію неякісної продукції та забезпечує високу стабільність якості готових страв чи продуктів.

По-друге, підприємство отримує документальне підтвердження безпечності своєї продукції, що є ключовим фактором у разі виникнення споживчих претензій або судових спорів. Система НАССР передбачає ведення відповідної документації, яка фіксує дотримання технологічних вимог, санітарних норм і критичних контрольних точок. Це дозволяє компанії*підтвердити відповідність встановленим стандартам і, таким чином, знизити ризики юридичної відповідальності, одночасно зміцнюючи ділову репутацію на ринку.

По-третє, застосування системи НАССР позитивно впливає на мотивацію персоналу. Чітко визначені вимоги, алгоритми дій і стандарти роботи сприяють зростанню відповідальності співробітників, формуванню у них почуття причетності до спільного результату та усвідомлення своєї ролі у забезпеченні якості. Крім того, впровадження високих стандартів безпечності харчових продуктів сприяє привабленню кваліфікованих кадрів, адже система НАССР розглядається як ознака інноваційності, професіоналізму та стабільності компанії (рис.2.4.).



Рис.2.4.Внутрішні вигоди при впровадженні НАССР

(Джерело: складено автором на основі [65])

Таким чином, підприємства харчової галузі незалежно від масштабів діяльності отримують комплексний ефект від упровадження системи НАССР - від підвищення ефективності виробництва до покращення внутрішньої культури якості. Система стає інструментом розвитку і підвищення конкурентоспроможності, а також полегшує налагодження партнерських відносин на внутрішньому та міжнародному ринках.

Варто зазначити, що згідно зі статтею 65 Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», відсутність діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, тягне за собою юридичну відповідальність суб'єктів господарювання. Це підкреслює не лише

важливість, а й обов'язковість функціонування системи як елементу державного контролю безпечності харчових продуктів[66].

Але в реаліях сьогодення виникає проблема, яка стосується системи контролю. У процесі впровадження будь-якої нової системи управління, зокрема НАССР, підприємства стикаються з низкою організаційних та практичних труднощів, що виникають як на етапі запровадження, так і під час подальшого контролю її функціонування. Основною причиною цього є відсутність достатнього досвіду у більшості учасників процесу - як серед виробників, так і серед представників контролюючих органів, які нерідко опановують систему у процесі практичної діяльності.

Одним із важливих аспектів є якість державного контролю за дотриманням вимог системи. Відповідно до принципів НАССР, перевірку підприємств можуть здійснювати лише інспектори, які пройшли спеціальну підготовку та володіють необхідними знаннями для проведення аудиту процедур безпечності[67].

За даними Держпродспоживслужби України, у межах програми «Comprehensive Institution Building Programme (CIB)» Європейського Союзу «Удосконалення системи контролю безпечності харчових продуктів в Україні», навчання з питань аудиту систем НАССР пройшли близько 580 державних інспекторів. При цьому перевірки проводяться виключно за затвердженим річним планом, а спеціальні інспекції для підприємств малої потужності не передбачаються[68,69].

До категорії підприємств малої потужності належать суб'єкти господарювання, які одночасно відповідають кільком критеріям:

- ✓ здійснюють постачання готових харчових продуктів безпосередньо кінцевим споживачам;
- ✓ мають до 10 працівників і площу до 400 м²;
- ✓ або не постачають продукцію кінцевому споживачеві, але мають до 5 працівників.

До таких підприємств належать кафе, ресторани, їдальні, закусочні, кондитерські, пекарні, мобільні точки харчування (кіоски, кав'ярні, фудтраки), а також харчоблоки шкіл і дитячих садків, які забезпечують організоване харчування. Водночас оператори ринку, що працюють виключно з напоями, звільняються від обов'язкового впровадження системи НАССР.

Для правильного розуміння сутності впровадження цієї системи важливо визначити її відмінності від традиційних форм контролю безпечності харчових продуктів.

Система НАССР передбачає постійне виявлення, аналіз і контроль небезпечних факторів на всіх етапах виробництва - від постачання сировини до реалізації готової продукції. Вона базується на впровадженні індивідуально розроблених процедур, оформлених у вигляді спеціальних журналів та протоколів, які гарантують безпечне приготування, зберігання та реалізацію страв[70].

До таких процедур належать заходи, спрямовані на:

- ✓ підтримання належного стану виробничих, побутових і допоміжних приміщень;
- ✓ захист харчових продуктів від забруднення або потрапляння сторонніх домішок;
- ✓ забезпечення гігієнічної безпеки обладнання та інвентарю, що контактують із продуктами;
- ✓ контроль стану здоров'я персоналу, дотримання правил особистої гігієни;
- ✓ правильну утилізацію відходів і сміття;
- ✓ профілактику появи шкідників і боротьбу з ними.

Реалізація процедур НАССР здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства. Головна умова ефективності системи полягає у чіткому розподілі відповідальності між працівниками: кожен співробітник має розуміти свої функції, послідовність дій і зону

відповідальності, а керівництво - забезпечити належний контроль за їх виконанням.

За оцінками провідних українських експертів у сфері впровадження та сертифікації систем управління безпечністю харчових продуктів, питання реалізації принципів НАССР є надзвичайно актуальним для малих підприємств харчової та ресторанної галузі. Фахівці наголошують, що після запровадження системи контролю доцільно проходити сертифікацію відповідності, яка хоч і є добровільною, проте відіграє важливу роль у підтвердженні дотримання законодавчих вимог.

На практиці більшість підприємств, які впровадили НАССР, усвідомлено обирають сертифікацію, розглядаючи витрати на неї як інвестицію у власну безпеку та стабільність бізнесу. Такий підхід дозволяє уникнути фінансових санкцій, які можуть бути накладені у разі виявлення порушень під час перевірок, а також забезпечує доказ відповідності міжнародним стандартам, що підвищує довіру споживачів і партнерів до продукції.

В Україні вже значна частина підприємств харчової промисловості та ресторанного бізнесу перейшла на стандарти міжнародного рівня, однак, за даними Держветфітослужби, сертифікацію НАССР наразі мають лише близько 20% виробників харчових продуктів. Основною проблемою залишається вартість впровадження та сертифікації, яка залежить від масштабів підприємства, чисельності персоналу, стану інфраструктури, особливостей продукції та рівня підготовки виробничого середовища[71].

Найактивніше систему НАССР розробляють і впроваджують ресторани при готелях, кейтерингові компанії та великі підприємства ресторанного господарства, які беруть участь у тендерах та співпрацюють з корпоративними клієнтами. Для таких закладів НАССР розглядається як інвестиційний або бізнес-проект, що забезпечує не лише відповідність вимогам законодавства, а й підвищення ринкової позиції.

Більшість підприємств готельно-ресторанного господарства - це малі або середні бізнеси, які обслуговують туристів та місцевих споживачів. Зазвичай вони мають обмежені ресурси - кадрові, часові, фінансові, а також обмежений досвід і технічні можливості. Такі підприємства найчастіше управляються власниками безпосередньо, без розгалуженої управлінської структури.

У контексті впровадження НАССР важливим чинником є наявність технічної компетентності, необхідної для розроблення ефективної системи контролю. Знання з методології НАССР, отримані під час навчання, повинні бути доповнені знаннями у сфері мікробіології та харчової хімії, що забезпечує глибоке розуміння механізмів ризиків і критичних точок контролю.

Для підприємств, які традиційно працювали без формалізованих систем безпеки, перехід на нові стандарти є складним процесом адаптації. Хоча більшість малих і середніх підприємств виготовляють безпечну продукцію, впровадження НАССР часто має формальний характер, обмежуючись документальним веденням звітності або виконанням вимог «від аудиту до аудиту»[72].

За станом до початку воєнних подій, системи НАССР були впроваджені лише приблизно на 10% українських підприємств [73, с. 14–17]. Серед основних причин такого стану виробники називають складність процедур, високу вартість, тривалість процесу впровадження, а також дефіцит кваліфікованих фахівців і низьку мотивацію власників до змін.

Таким чином, подальше поширення принципів НАССР в Україні потребує державної підтримки, професійного навчання персоналу та популяризації системи як інструменту підвищення якості, безпечності та конкурентоспроможності підприємств харчової сфери.

Процес упровадження та функціонування системи НАССР у підприємствах ресторанного господарства супроводжується низкою труднощів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні чинники (рис.2.5.).

До внутрішніх факторів, що визначають успішність реалізації системи НАССР, належать:

- ✓ ставлення керівництва та власників підприємства до запровадження системи контролю безпечності харчових продуктів;
- ✓ мотивація, професійна підготовка та рівень обізнаності персоналу, щодо принципів НАССР;
- ✓ стан інфраструктури підприємства - наявність належних виробничих, допоміжних і санітарних приміщень, технологічного обладнання, умов зберігання та переробки продукції;
- ✓ ресурсне забезпечення функціонування системи, тобто виділення необхідних коштів, часу й кадрових ресурсів для підтримання її дієвості.

До зовнішніх чинників, що впливають на впровадження НАССР у закладах харчування, належать:

- ✓ загальна економічна ситуація в країні, рівень платоспроможності населення та доступність інвестицій у модернізацію підприємств;
- ✓ недосконалість законодавчої та нормативної бази, що регулює питання безпечності харчових продуктів;
- ✓ недостатня кваліфікація фахівців контролюючих органів, які здійснюють перевірку дотримання вимог системи НАССР.

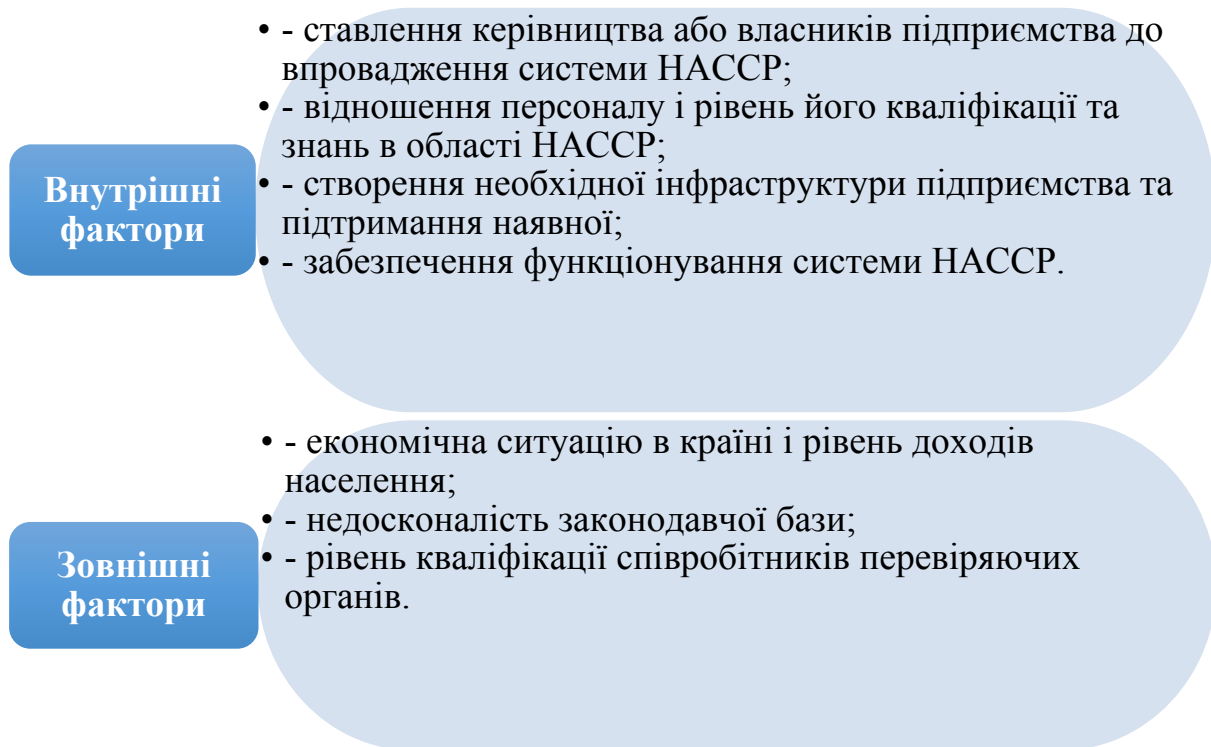


Рис. 2.5. Внутрішні та зовнішні фактори що впливають на впровадження НАССР у закладах харчування

(Джерело: складено автором на основі [72])

Одним із ключових чинників, що уповільнює ефективне впровадження системи, є позиція вищого керівництва підприємства. Згідно з міжнародними стандартами менеджменту якості, саме керівництво несе основну відповідальність за організацію, фінансування та функціонування системи управління безпечністю продукції.

Однак на практиці пріоритети управління більшістю готельно-ресторанних підприємств зосереджені переважно на короткострокових фінансових результатах - забезпеченні поточної діяльності, виплаті заробітної плати, погашенні кредитів та плануванні інвестицій у розвиток бізнесу.

Оскільки впровадження НАССР вимагає значних фінансових і часових ресурсів, які не завжди дають безпосередню економічну віддачу, питання створення та підтримання системи контролю безпечності часто відсуваються на другий план.

Формальний підхід до реалізації системи НАССР, недостатній рівень фінансування, відсутність належної підготовки персоналу та низька мотивація працівників, відповідальних за підтримання системи, значно знижують її ефективність. Часто співробітники, залучені до контролю якості, не отримують відповідного матеріального або морального стимулювання, що послаблює їх зацікавленість у результатах роботи. Успішне функціонування системи можливе лише за умови активної участі керівництва підприємства, яке повинно усвідомлювати стратегічне значення НАССР не лише як законодавчої вимоги, а як інструмента підвищення репутації, довіри споживачів і конкурентоспроможності бізнесу[74].

1. Впровадження системи НАССР є об'єктивною необхідністю для українських підприємств, адже інтеграція України до європейського простору передбачає дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів. Відмова від цього напряму суперечить стратегічним євроінтеграційним зобов'язанням держави.

2. В Україні бракує ефективних стимулюючих механізмів, які б мотивували бізнес до якісного впровадження НАССР. Переважно діють лише штрафні санкції, тоді як інструменти заохочення відсутні. Через це частина підприємств сприймає систему як формальну або вимушену процедуру, що виконується для отримання сертифіката, а не для реального підвищення безпечності харчової продукції. Для інших підприємств наявність сертифікації стає маркетинговою перевагою, що підвищує довіру клієнтів і партнерів.

3. Розроблення та підтримка процедур НАССР потребують значних фінансових і часових витрат. У деяких випадках впровадження системи виявляється настільки дорогим і складним, що підприємці ставлять під сумнів економічну доцільність її застосування. Це часто зумовлює небажання бізнесу інвестувати у створення та підтримання системи на практиці.

4. Недостатній рівень кваліфікації персоналу є однією з ключових проблем впровадження НАССР. У багатьох закладах знання та практичні навички

працівників у сфері безпечності харчових продуктів обмежені або відсутні. Організація навчання потребує додаткових фінансових ресурсів, тому цей процес часто відкладають або проводять поверхнево.

5. Розвиток національної економіки безпосередньо пов'язаний із ефективністю усіх її секторів, зокрема харчової промисловості та ресторанного бізнесу. Без їх модернізації та впровадження сучасних систем управління якістю досягти сталого економічного зростання неможливо.

6. Підприємства готельно-ресторанної сфери потребують державної підтримки як у фінансово-економічному, так і в нормативно-правовому аспектах. Особливо це актуально в умовах кризових явищ, коли бізнес зазнає додаткових витрат і ризиків.

7. Одним із можливих напрямів державної підтримки може стати організація безоплатних навчальних програм і курсів підвищення кваліфікації персоналу у сфері впровадження НАССР. Це сприятиме підвищенню рівня компетентності фахівців і стимулюватиме підприємства до інтеграції системи у виробничі процеси.

8. Зменшення кількості малих підприємств ресторанного бізнесу створює ризик подальшого скорочення ринку. Проте своєчасне впровадження вимог НАССР дозволить таким підприємствам адаптуватися до європейських стандартів і посилити свої позиції в умовах інтеграції України до ЄС.

9. В умовах воєнного стану питання безпечності харчових продуктів набуває особливої ваги, оскільки забезпечення здорового та якісного харчування є складовою національної безпеки та добробуту населення. Система НАССР у таких умовах виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи збереженню здоров'я громадян і стабільності харчового ринку.

Висновки до розділу 2.

У результаті проведеного аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу України в контексті сертифікації якості послуг встановлено, що сучасний етап розвитку галузі характеризується активними структурними змінами, посиленням конкуренції, орієнтацією на європейські стандарти якості та безпечності обслуговування. Ресторанний бізнес поступово перетворюється на одну з ключових сфер економіки послуг, що забезпечує зайнятість, надходження до бюджету та формує позитивний імідж країни в міжнародному туристичному середовищі.

Дослідження показало, що на якість послуг у закладах ресторанного господарства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать рівень професійної підготовки персоналу, культура обслуговування, технічне оснащення, стан матеріально-технічної бази, ефективність управлінських процесів і система мотивації працівників. Серед зовнішніх факторів основними є макроекономічна ситуація, державне регулювання галузі, стандартизація та законодавчі вимоги у сфері безпечності харчових продуктів, споживчі очікування, а також вплив воєнного стану, що змінив умови функціонування ринку.

Упровадження системи управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 у ресторанному бізнесі України є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Аналіз показав, що застосування принципів ISO сприяє систематизації управлінських процесів, забезпеченню стабільної якості послуг, зниженню витрат і зростанню довіри споживачів. Водночас існують певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем підготовки персоналу, фінансовими обмеженнями, браком консультативної підтримки та низьким рівнем державного стимулювання процесів сертифікації.

Отже, для забезпечення сталого розвитку галузі ресторанного бізнесу в Україні необхідно: розвивати систему професійної освіти та підвищення

кваліфікації у сфері управління якістю; удосконалювати нормативно-правову базу, що регулює стандартизацію послуг; підтримувати підприємства, які впроваджують міжнародні стандарти ISO 9000 та HACCP; стимулювати розвиток культури якості серед власників і працівників галузі.

Таким чином, сертифікація якості послуг виступає не лише інструментом контролю, а й стратегічним чинником підвищення ефективності, репутації та інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу України, сприяючи їх інтеграції у європейський ринок послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ СЕРТИФІКАЦІЇ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення державної політики підтримки сертифікації у сфері ресторанного бізнесу

В Україні на законодавчому рівні питання сертифікації регулюються низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Законом України «Про туризм», а також низкою постанов Кабінету Міністрів України, які визначають стандарти обслуговування та вимоги до безпеки виробництва продукції харчування [75]. Проте аналіз показує, що державна політика у цій сфері характеризується фрагментарністю: окремі ініціативи не утворюють єдиної системи стимулювання бізнесу до сертифікації, а контрольні функції часто переважають над консультативно-дорадчими.

Одним із головних бар'єрів упровадження стандартів якості на підприємствах ресторанного господарства є недостатня економічна мотивація. Витрати на впровадження стандартів ISO або системи HACCP включають оплату експертних консультацій, аудит, підготовку персоналу, модернізацію технологічного обладнання, що є значним фінансовим навантаженням для малих і середніх підприємств. Державна політика повинна бути спрямована на розробку механізмів фінансового стимулювання: пільгових кредитів, грантів, податкових знижок або часткової компенсації витрат на сертифікацію [65].

Крім економічних інструментів, важливо впровадити інформаційно-освітні заходи, які забезпечать підготовку фахівців у галузі якості послуг і сертифікації. Недостатня кваліфікація персоналу часто є причиною формального підходу до впровадження стандартів, коли сертифікат сприймається лише як документ, а не як реальний інструмент підвищення

якості управління. У цьому контексті держава може ініціювати програми безоплатного навчання для представників малого та середнього бізнесу спільно з профільними освітніми закладами, торгово-промисловими палатами й міжнародними організаціями [70].

Значну увагу слід приділити розвитку інституційної підтримки — створенню спеціалізованих центрів якості та сертифікації, які б надавали підприємствам консультаційну допомогу у виборі стандартів, підготовці документації, внутрішньому аудиті, моніторингу процесів після сертифікації. У країнах Європейського Союзу такі центри часто функціонують при органах місцевого самоврядування або в рамках державних програм підтримки бізнесу [75]. В Україні їх діяльність могла б координуватися Міністерством економіки або Державною службою з питань безпечності харчових продуктів і захисту споживачів.

Наступним важливим аспектом удосконалення державної політики у сфері сертифікації ресторанних послуг є розбудова ефективної системи моніторингу та контролю якості. Державний контроль має бути спрямований не лише на виявлення порушень, а й на консультування, профілактику та супровід підприємств під час проходження сертифікації. Замість каральної практики перевірок доцільно запровадити моделі партнерської взаємодії між державними структурами та бізнесом, які вже успішно функціонують у країнах ЄС. Так, у Польщі та Чехії діють державні програми «Quality Management Partnership» і «Safe Food Chain», у межах яких підприємства, що добровільно проходять аудит, отримують пільги при участі в державних тендерах або приєднанні до національних туристичних реєстрів [76].

Важливим напрямом удосконалення державної політики є цифровізація процесів сертифікації. Створення електронних платформ для онлайн-реєстрації підприємств, подання документів і відстеження статусу сертифікації суттєво спростить адміністративні процедури, зменшить корупційні ризики й підвищить прозорість взаємодії між бізнесом і державними органами.

Електронна система може інтегруватися з реєстрами Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та Єдиним державним порталом адміністративних послуг. Такий підхід дозволить створити відкриту базу даних сертифікованих закладів ресторанного бізнесу, що сприятиме розвитку довіри споживачів і партнерів.

Не менш важливою складовою є гармонізація національного законодавства зі стандартами ЄС у сфері сертифікації послуг. Поступова імплементація директив і технічних регламентів Європейського Союзу у вітчизняну практику створить правові передумови для міжнародного визнання українських сертифікатів якості. Зокрема, необхідно забезпечити відповідність вимогам стандартів ISO 9001:2015 «Системи управління якістю», ISO 22000:2018 «Системи управління безпечністю харчових продуктів» і Регламенту (ЄС) № 852/2004 «Про гігієну харчових продуктів» [77]. Це дозволить українським закладам ресторанного господарства брати участь у міжнародних проєктах, розширювати партнерські зв'язки й підвищувати експортний потенціал галузі.

У контексті інтеграції України до європейського простору необхідно посилювати співпрацю держави з міжнародними організаціями, які займаються підтримкою якості послуг, - такими як Програма розвитку ООН (UNDP), Міжнародна організація стандартизації (ISO), Європейський фонд управління якістю (EFQM). Ці структури мають значний досвід реалізації освітніх і грантових програм, спрямованих на розвиток систем управління якістю, підготовку аудиторів, експертів і консультантів у сфері ресторанного бізнесу [78, с. 1084-1089].

Підвищення ефективності державної політики сертифікації потребує також зміцнення кадрового потенціалу. Сьогодні на багатьох підприємствах бракує фахівців, які володіють знаннями щодо міжнародних стандартів якості, процедур аудиту, принципів ризик-менеджменту та оцінювання безпечності харчових продуктів. Важливо створити національну систему підготовки й

атестації експертів у сфері якості послуг ресторанного господарства, яка б забезпечувала стандартизовану підготовку та регулярне підвищення кваліфікації. Для цього доцільно запровадити співпрацю між Міністерством освіти і науки України, профільними університетами, торгово-промисловими палатами та бізнес-асоціаціями [79; 80, с.114-117].

Особливу роль у вдосконаленні державної політики підтримки сертифікації має відігравати публічно-приватне партнерство. Держава може виступати гарантом і координатором ініціатив, тоді як бізнес - джерелом практичного досвіду й інновацій. Такий формат співпраці дозволить ефективніше розробляти галузеві стандарти, адаптовані до реалій українського ринку, і створювати систему взаємної відповідальності між владою, підприємцями та споживачами [79]. Партнерські програми можуть передбачати пільгові умови сертифікації для підприємств, які впроваджують екологічні, енергозберігаючі або соціально відповідальні технології.

Загалом, удосконалення державної політики підтримки сертифікації у сфері ресторанного бізнесу має спиратися на принципи сталого розвитку, прозорості, інноваційності та партнерства(табл.3.1.) Розробка комплексної стратегії, що об'єднає економічні стимули, освітні ініціативи, нормативно-правові зміни та інституційну підтримку, дозволить створити умови для формування національної системи якості у сфері послуг, сумісної з європейськими та міжнародними вимогами.

Отже, ефективна система сертифікації в ресторанному бізнесі має розглядатися як один із ключових інструментів державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва, захисту прав споживачів і розвитку економіки послуг.

Таблиця 3.1.

**Пропозиції щодо удосконалення державної політики підтримки
сертифікації у сфері ресторанного бізнесу**

Напрямок удосконалення державної політики	Зміст пропозицій
Економічна підтримка	Запровадити державні гранти, пільгові кредити та податкові знижки для підприємств, які впроваджують системи ISO 9001 або HACCP.
Освітні ініціативи	Організувати безоплатні курси підвищення кваліфікації у сфері сертифікації якості для представників малого та середнього бізнесу.
Нормативно-правова база	Гармонізувати українське законодавство зі стандартами ЄС щодо якості послуг та безпечності харчових продуктів.
Інституційна підтримка	Створити регіональні центри консультування з питань сертифікації при Міністерстві економіки або Держпродспоживслужбі.
Цифровізація процесів	Розробити єдину електронну платформу для реєстрації, аудиту та моніторингу сертифікованих закладів ресторанного бізнесу.
Публічно-приватне партнерство	Запровадити спільні програми держави та бізнесу для стимулювання добровільної сертифікації та просування стандартів якості.
Міжнародна співпраця	Розширити участь України в міжнародних програмах ISO, EFQM, UNDP для підвищення якості послуг у сфері гостинності.

Продовження таблиці 3.1.

Контроль і моніторинг	Переорієнтувати діяльність контролюючих органів із каральної на консультативну та превентивну.
Популяризація якості	Запровадити національну інформаційну кампанію щодо переваг сертифікації для бізнесу та споживачів.
Фінансова мотивація персоналу	Передбачити державне співфінансування навчання персоналу, який бере участь у впровадженні систем якості.

Джерело: складено автором за матеріалами [77-79]

Запропоновані заходи щодо фінансової, нормативної, освітньої та інституційної підтримки дозволять не лише підвищити якість і безпечність ресторанних послуг, а й забезпечити їх відповідність міжнародним стандартам, що є запорукою конкурентоспроможності України в глобальному економічному середовищі.

3.2. Аналіз економічної доцільності впровадження сертифікації на підприємствах ресторанного бізнесу

Економічна доцільність сертифікації визначається співвідношенням витрат на впровадження та підтримку стандартів і економічних результатів, які підприємство отримує завдяки підвищенню якості та конкурентоспроможності.

Основними індикаторами оцінювання виступають:

- ✓ чистий приведений дохід (NPV);
- ✓ коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI);
- ✓ термін окупності інвестицій (Payback Period);
- ✓ індекс прибутковості (PI)[82].

Формули для аналізу економічної доцільності сертифікації якості послуг

1. Чистий приведений дохід (NPV — Net Present Value):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - IC \quad (3.1), \text{ де:}$$

CF_t — грошові надходження у t -му періоді;

r — ставка дисконту;

t — номер періоду;

IC — початкові інвестиційні витрати.

якщо $NPV > 0$ — проект економічно доцільний;

якщо $NPV < 0$ — проект збитковий.

2. Індекс прибутковості (PI — Profitability Index):

$$PI = \sum (CF_t / (1 + r)^t) / IC \quad (3.2)$$

Де всі змінні аналогічні попередній формулі,

якщо $PI > 1$ — інвестиції доцільні; якщо $PI < 1$ — проект недоцільний.

3. Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI — Return on Investment):

$$ROI = (B - C) / C \times 100\% \quad (3.3), \text{ де}$$

B — сума доходів або вигод від проекту;

C — сума витрат або інвестицій.

Інтерпретація: показує, який відсоток прибутку отримано з кожної вкладеної гривні.

4. Період окупності (PP — Payback Period):

$$PP = IC / CF_{\text{ср}} \quad (3.4), \text{ де}$$

$CF_{\text{ср}}$ — середньорічний грошовий потік;

IC — сума початкових інвестицій.

Період окупності відображає час, необхідний для повернення інвестованих коштів; чим менше значення PP , тим швидше проект окупиться [1].

Розрахуємо економічну доцільність проведення сертифікації на прикладах малих, середніх та великих ресторанів.

Таблиця 3.2

Приклад розрахунку для малих ресторанів (40–60 місць)

Початкові витрати (IC)	200 000 грн
Очікуване зростання доходів	80 000 грн/рік
Скорочення витрат	40 000 грн/рік
Загальний грошовий потік (CF)	120 000 грн/рік
Період окупності (PP)	$PP = 200000 / 120000 \approx 1,67$ року
Коефіцієнт рентабельності (ROI)	$ROI = (120000 - 200000) / 200000 \times 100\% = 60\%$
Чистий приведений дохід (NPV)	NPV за 5 років при $r = 12\% \approx +166\,000$ грн

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку для середніх ресторанів (80–100 місць)

Початкові витрати (IC)	500 000 грн
Очікуване зростання доходів	200 000 грн/рік
Скорочення витрат	100 000 грн/рік
Загальний грошовий потік (CF)	300 000 грн/рік
Період окупності (PP)	$PP = 500000 / 300000 \approx 1,67$ року
Коефіцієнт рентабельності (ROI)	$ROI = (300000 - 500000) / 500000 \times 100\% = 60\%$
Чистий приведений дохід (NPV)	$NPV \approx +624\,000$ грн за 5 років при $r = 12\%$

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4

Приклад розрахунку для великих ресторанів (понад 200 місць)

Початкові витрати (IC)	1 200 000 грн
Очікуване зростання доходів	600 000 грн/рік
Скорочення витрат	200 000 грн/рік
Загальний грошовий потік (CF)	800 000 грн/рік
Період окупності (PP)	$PP = 1200000 / 800000 = 1,5$ року
Коефіцієнт рентабельності (ROI)	$ROI = (800000 - 1200000) / 1200000 \times 100\% = 67\%$
Чистий приведений дохід (NPV)	$NPV \approx +1\,780\,000$ грн за 5 років при $r = 12\%$

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу економічної ефективності інвестицій у проведення сертифікації підприємств ресторанного бізнесу можна зробити низку узагальнених висновків, що підтверджують доцільність впровадження сучасних підходів до управління якістю, маркетингу та операційної діяльності.

Передусім, отримані розрахунки свідчать про швидку окупність інвестицій, що становить у середньому від 1,5 до 2 років. Такий показник демонструє високу економічну привабливість проектів у сфері ресторанного бізнесу та свідчить про можливість ефективного використання вкладених коштів навіть за умов нестабільного ринку.

Другою важливою тенденцією є зростання доходів підприємства, що зумовлюється підвищенням довіри клієнтів до якості продукції та сервісу. Формування позитивної репутації закладу стає ключовим чинником стабільного прибутку, оскільки споживачі схильні обирати ресторани, які гарантують безпеку, якість та комфорт.

Крім того, зменшення витрат на постачання та контроль якості є результатом оптимізації процесів закупівель і стандартизації операційної діяльності. Використання систем якості (зокрема, принципів HACCP або ISO 9001) дозволяє мінімізувати втрати, підвищити ефективність виробництва та забезпечити стабільність результатів.

Також спостерігається підвищення конкурентоспроможності ресторану, що зумовлено як зростанням рівня обслуговування, так і впровадженням інноваційних методів управління. Ресторани, які активно інвестують у якість та маркетинг, здобувають перевагу на локальному ринку та можуть розширювати цільову аудиторію.

Не менш важливим наслідком є формування довгострокової клієнтської лояльності. Постійні відвідувачі стають носіями позитивного іміджу закладу, сприяючи зростанню рекомендаційного трафіку, що є ефективнішою формою реклами, ніж традиційні маркетингові канали. Нарешті, залучення нових партнерів та інвесторів є природним результатом високих показників фінансової стабільності та прозорості бізнес-процесів. Інвестори охочіше вкладають кошти у ресторани, які демонструють якісний менеджмент, ефективну систему контролю витрат і позитивну динаміку доходів.

Розрахунки свідчать, що незалежно від масштабу ресторанного бізнесу впровадження сертифікації є економічно доцільним. Для малих ресторанів термін окупності становить близько 2 років, для середніх і великих - ще коротший. Позитивні значення NPV та високий рівень ROI демонструють, що сертифікація є інвестицією з високим потенціалом прибутковості та довгостроковою конкурентною перевагою.

Для більш наочного представлення результатів економічного аналізу доцільності сертифікації у ресторанному бізнесі доцільно порівняти показники трьох типів підприємств: малих, середніх та великих ресторанів, представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

**Порівняльна таблиця економічної ефективності інвестицій
у ресторани різних типів**

Тип ресторану	Інвестиції (IC), грн	Грошовий потік (CF), грн/рік	PP (роки)	ROI, %	NPV (5 років), грн
Малий ресторан	200 000	120 000	1,67	60%	+166 000
Середній ресторан	500 000	300 000	1,67	60%	+624 000
Великий ресторан	1 200 000	800 000	1,5	67%	+1 780 000

Джерело: складено автором

Як показує порівняльний аналіз, сертифікація є вигідною для підприємств будь-якого масштабу. Малі ресторани досягають окупності приблизно за 2 роки, тоді як середні та великі мають ще кращі результати завдяки масштабуванню доходів і скороченню витрат. Позитивні значення NPV у всіх випадках підтверджують економічну доцільність впровадження сертифікації.

Сертифікація у ресторанному бізнесі є важливим чинником формування конкурентоспроможності, забезпечення високої якості послуг та довіри клієнтів. Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та системи безпеки харчових продуктів НАССР вимагає значних початкових витрат, однак у перспективі забезпечує економічні та репутаційні вигоди. Для прийняття управлінських рішень необхідно здійснити розрахунок економічної доцільності з використанням фінансових індикаторів.

Висновки до розділу 3.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу на засадах сертифікації якості послуг є одним із ключових напрямів зміцнення конкурентоспроможності галузі. Сертифікація, заснована на міжнародних стандартах ISO серії 9000, системі безпечності харчових продуктів HACCP та відповідних національних нормативних актах, створює інституційне підґрунтя для підвищення довіри споживачів, зменшення операційних ризиків і оптимізації внутрішніх процесів управління.

Проведений аналіз засвідчив економічну доцільність запровадження сертифікаційних систем на підприємствах різного масштабу, що підтверджується позитивними показниками чистого приведенного доходу (NPV), рентабельності інвестицій (ROI) та швидкої окупності (PP). Найбільший економічний ефект відзначено для закладів із розширеною місткістю та диверсифікованими послугами, де стандартизація процесів дає можливість знизити собівартість і підвищити якість обслуговування.

Визначено, що державна політика у сфері сертифікації послуг ресторанного бізнесу потребує удосконалення у напрямі розробки механізмів фінансового стимулювання, запровадження безоплатних програм підвищення кваліфікації персоналу та формування системи публічно-приватного партнерства для підтримки малих і середніх підприємств. Запровадження таких інструментів сприятиме не лише розширенню практики сертифікації, а й підвищенню якості послуг загалом.

Отже, сертифікація виступає не лише засобом контролю, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який забезпечує стабільність, довіру споживачів і інтеграцію українських закладів у міжнародний простір індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління якістю послуг у підприємствах ресторанного бізнесу, визначено сучасні тенденції розвитку сертифікаційних процесів і обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності закладів громадського харчування на основі міжнародних стандартів якості.

В першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні аспекти управління якістю послуг на підприємствах ресторанного бізнесу» доведено, що управління якістю послуг у ресторанному бізнесі є комплексною системою, яка поєднує організаційні, технологічні, кадрові та маркетингові механізми, ефективна система управління якістю забезпечує стабільність споживчого попиту, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства.

Проаналізовано сутність і зміст сертифікації якості послуг відповідно до міжнародних (ISO 9000, ISO 22000, HACCP) та національних стандартів (ДСТУ), що виступають основою для гармонізації української системи управління якістю із європейськими вимогами.

Вивчення зарубіжного досвіду показало, що сертифікація є дієвим інструментом стратегічного розвитку підприємств ресторанної індустрії, особливо у країнах ЄС, США та Канаді, де вона інтегрована у бізнес-процеси та контролюється на державному рівні.

У другому розділі кваліфікаційної роботи «Аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу України у контексті сертифікації якості послуг» проведено аналітичну оцінку сучасного стану ресторанного бізнесу України, визначено основні тенденції розвитку галузі в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Виявлено, що на якість ресторанних послуг впливають численні фактори: рівень сервісу, кваліфікація персоналу, безпечність продуктів, технологічна

інноваційність і стандартизація процесів. Особливу увагу приділено аналізу умов впровадження системи управління якістю ISO 9000, яка створює передумови для підвищення ефективності внутрішніх процесів, зниження витрат і покращення задоволеності клієнтів.

Встановлено, що основними перешкодами у запровадженні сертифікації є нестача фінансових ресурсів, недостатня поінформованість власників підприємств і відсутність державного стимулювання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу на засадах сертифікації якості послуг» розроблено пропозиції щодо вдосконалення державної політики у сфері підтримки сертифікації послуг ресторанного бізнесу. Наголошено на необхідності запровадження системи фінансових пільг, грантових програм, податкових стимулів і державних консультаційних платформ для малих та середніх підприємств.

Обґрунтовано економічну доцільність сертифікації: проведені розрахунки показали, що підприємства різних масштабів (малий, середній, великий ресторан) демонструють позитивні результати - зростання чистого приведенного доходу (NPV), високий рівень рентабельності інвестицій (ROI) і короткий період окупності (PP). Сертифікація підтверджує свою роль не лише як механізму контролю, але і як чинника стратегічного розвитку, формуючи довіру споживачів і сприяючи залученню інвесторів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сертифікація якості послуг є ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств ресторанного бізнесу України. Її запровадження забезпечує інтеграцію українських закладів до міжнародного ринку, сприяє розвитку культури якості, підвищує рівень обслуговування споживачів і формує позитивний імідж країни в глобальній індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрадіна Г.К. Теоретико-методичні та практичні засади оцінювання якості послуг туристичних підприємств: Монографія. Наукове видання. Одеса: ФОП Бондаренко М.О. 2020. 204 с.
2. Осадчук О. П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». Економіка підприємства та соціальний розвиток. Наукові праці НУХТ № 44. 2012. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20146/1/25.pdf> (дата звернення:05.08.2025)
3. Amol Sampat Deshmukh, Pravin Rangnath Dighe, Suvarna Jagannath Shelke. Total Quality Management (TQM): A Need of Industry for Quality Product. International Journal of Pharmacy and Chemistry. Vol. 9, No. 2, 2023, pp. 21-27. URL: <http://article.ijopc.net/pdf/10.11648.j.ijpc.20230902.12.pdf> (дата звернення:05.08.2025)
4. Міжнародна організація по стандартизації (ISO). URL: <https://www.iso.org/about-us.html> (дата звернення:07.08.2025)
5. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf (дата звернення:08.08.2025)
6. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
7. Nezdoyminov,S., Bedradina,G., Ivanov,A. Digital Technology in the Management of Quality Service in Tourism Business / Sergii Nezdoyminov, Ganna Bedradina, Andrii Ivanov «International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)», ISSN: 2249-8958 (Online), Volume-9 Issue-1, October 2019, Page No. 1865-1869 DOI: <https://doi.org/10.35940/ijeat.A1001.109119> (дата звернення:08.08.2025)

8. Дуга С. (2024). Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*, (68). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9> (дата звернення: 16.08.2025)
9. Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія / Л. А. Траченко. Одеса : ОНЕУ, 2019. 378 с.
10. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19–23.
11. Кушнірук, В., Величко, О., & Коваль, О. (2023). Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (47). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65> (дата звернення: 18.08.2025)
12. Толлок Г. А., Коваленко О. О., Лутай В. А. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Social function of science, teaching and learning. Abstracts of XIII. International Scientific and Practical Conference Bordeaux. France. December 14-17, 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Nataliia> (дата звернення 19.08.2025)
13. Павлова, С. (2021). Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*, (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18> (дата звернення 24.08.2025)
14. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч.; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
15. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с.
16. Крикун О. О. Сумісність і узгодження нової версії стандарту ISO 9001:2015 з міжнародними стандартами щодо систем менеджменту якості Електронне

наукове видання «Економіка та суспільство», Мукачевський державний університет. 2016.— №7 URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/7_2016.pdf (дата звернення: 26.08.2025)

17. Крикун О. О. Удосконалення системи управління якістю послуг на основі міжнародних стандартів. Modern research in world science. Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference. Lviv, Ukraine 10-12 July 2022 URL: modern-research-in-world-science-10-120722-1.pdf (дата звернення: 04.09.2025)

18. Стригуль Л., Александрова В., Жадан, Т. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 40–44. 2023. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.40> (дата звернення 05.09.2025)

19. Чепурда, Л., Осипенкова, І., Сухенко, В., & Сухенко, Є. (2024). Ключові аспекти впровадження системи управління якістю iso 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (1 (11), 26-31. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5) (дата звернення: 09.09.2025)

20. Закон «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>

21. Сусол Н. Система НАССР – імперативна норма чи вимога ринкового сьогодення?

URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41965/2/2017_Susol_N-Systema_NASSR-imperatyvna_135-136.pdf/ (дата звернення: 12.09.2025)

22. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT). К.: Держспоживстандарт України. 2009. 28 с.

23. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Видання офіційне. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 22 с.

24. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT): ДСТУ ISO 9004:2012. [Чинний від 2012-11-28] К.: Держспоживстандарт України, 2012. 29 с.
25. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління: ДСТУ ISO 19011:2012 (ISO 19011:2011, IDT) [Чинний від 2013-07-01]. К.: Мінекономрозвитку України, 2013. 34 с. (Національний стандарт України).
26. Розвиток економіки України: трансформації та інновації : колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. У 2 томах. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Т. 1. 324 с.
27. Момот О. Менеджмент якості та елементи системи якості. Навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури. 2007. 368 с.
28. Solijonov G.K., Uzaydullaev A.O., Kuzibekov S.K., Jankorazov A.M. The role of standardization in the industry and the analytical methods of product certification. Science and innovation 2, pp 144-149, 2023. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7764393> (дата звернення: 15.09.2025)
29. Maria-Eugenia Ruiz-Molina, Irene Gil-Saura, Gloria Berenguer-Contrí, Christoph Auch. Determinants of behavioral intentions towards a professional certification scheme at European level. European Journal of Training and Development 43 (7/8), 719-735, 2019. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600869.2016.1189737> (дата звернення: 15.09.2025)
30. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т.Є. Організація ресторанного господарства за кордоном: Навчальний посіб. Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2004. с.192.
31. Регламенту (ЄС) № 852/2004. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02004R0852-20090420> (дата звернення: 18.09.2025)
32. FDA (Управління з продовольства і медикаментів США). URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/ssha-pereklad.pdf> (дата звернення :20.09.2025)

33. Приліпко Т. М., Богатко Н. М., Богатко А. Ф., Руснак Л. В., Вакуленко Н. О.. Аналіз міжнародного законодавства щодо харчової безпеки. Ветеринарні науки Випуск 1 (46) 2025
URL:https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/issue/view/31(
дата звернення:20.09.2025)
34. FSSC 22000.URL: <https://www.viconsult.com/en/publications/mizhnarodni-standarty-bezpechnosti-kharchovoi-produktsii-shcho-varto-znaty-pro-fssc-22000/>
(дата звернення:22.09.2025)
35. Чепурда Л. «Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001: 2015 у готельно-ресторанній індустрії.» Інновації та технології в сфері послуг і харчування 1 (11) (2024): С.26–31.
36. Галасюк С.С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності : навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2011. 234 с.
37. Мітяєва, Т., Горішевський, П. (2024). Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, (62).
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> (дата звернення:24.09.2025)
38. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96.
39. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення:24.09.20250)
40. Лисюк Т. (2024). Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13> (дата звернення:24.09.2025)
41. Бойко, В., Бойко, Л. (2023). Український ринок horeca в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16),

- 93-99. URL:<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12> (дата звернення:25.09.2025)
42. Державна служби статистики України.URL: <https://surl.li/lojmek> (дата звернення:25.09.2025)
43. Турчиняк, М., Примака, А. (2023). Вплив пандемії covid-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*, (47). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29> (дата звернення:26.09.2025)
44. Сайт IFPRI (2024). URL:<https://www.ifpri.org/global-food-policy-report-2024/>
45. Kubrak, N., Sahan , K., Sahan , V. (2025). Functioning of the restaurant business during the covid-19 pandemic and martial law: a comparative analysis. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 326–336.URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.326-336> (дата звернення:26.09.2025)
46. Підсумки 2024 року найбільших сервісів доставки в Україні.URL: <https://surl.li/hddldc> (дата звернення:29.09.2025)
47. Антошкова, Н. (2023). Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*, (5 (05), 7-13. URL:<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>(дата звернення:30.09.2025)
48. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2023. № 9. С. 122–128.
49. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 154. С. 93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (дата звернення:30.09.2025)
50. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 21, частина 1. С. 50–55.
51. Абрамова, А., Арпуль, О., Князь, К. (2024). Дослідження сучасних форм та методів обслуговування в закладах ресторанного господарства: вітчизняний та

- міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*, (63). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-132> (дата звернення:30.09.2025)
52. Сніжко Ю. І., Чорна Т. М. Безпечність харчових продуктів в закладах ресторанного бізнесу: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації», м. Київ: КНУКІМ, 2023. С. 74–77.
53. Владимир О., Шерстюк Р. Ейдетика на службі готельно-ресторанного бізнесу: смак, дизайн та етичність застосування *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип 3 (1) с. 47-61.
54. Серeda Н., Піюренко І. (2023). Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (55). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58> (дата звернення:30.09.2025)
55. Барна М., Мельник І. (2025). Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (71). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (дата звернення: 02.10.2025)
56. Шулла Р., Попик М., Зеліч В. (2025). Сучасні підходи до організації комп'ютеризованої інформаційної системи управління виробничим процесом на підприємствах ресторанного господарства. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54), 423-431. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-64> (дата звернення: 03.10.2025)
57. Подолян М. І. (2025). Цифрова трансформація лояльності клієнтів у ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18).URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-12-03> (дата звернення: 03.10.2025)
58. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запирченко Л., Савеленко Г. (2025). Добросовісність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. *Академічні візії*, (40). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1718> (дата звернення: 04.10.2025)

59. Рябенюка, М. (2023). Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77>(дата звернення: 04.10.2025)
60. Грибик, і., смолінська, н., & комаровський, в. (2024). Фактори оцінки якості закладів харчової індустрії. *Development Service Industry Management*, (1), 56–65. URL:[https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(8)) (дата звернення: 06.10.2025)
61. Shevchenko A., Borysenko O. Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication). 2021. 1(1), 272 p. P. 186-196
62. Плахотін В.Я. Впровадження на харчових підприємствах систем НАССР – оптимальний шлях виходу на внутрішній і зарубіжний ринки. Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ (м. Полтава, 20–21 листопада 2014 р.). Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 24–26.
63. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. (2022). Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (2 (6), 9-14. URL:[https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.2) (дата звернення: 06.10.2025)
64. Русавська В.А., Чеботаєва Т.М. Застосування принципів системи НАССР в удосконаленні системи управління якістю продукції та послуг ресторанних закладів. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (Київ, 9–10 квітня 2020 р). Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2020. С. 57–60.
65. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР): Наказ Міністерства аграрної

- політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>(дата звернення: 08.10.2025)
66. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 09.10.2025)
- 67.Про затвердження форми акта, складеного за результатами проведення заходу державного контролю у формі аудиту постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР: Наказ Мінагрополітики України від 08.08.2019 № 446. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0980-19> (дата звернення: 10.10.2025)
68. Регламент № 854/2004 Європейського Парламенту і Ради ЄС про встановлення особливих правил організації офіційного контролю над продукцією тваринного походження, призначеною для споживання людиною в їжу : Регламент ЄС від 29.04.2004 № 854/2004. База даних «Законодавство України». Ст. 4, п. 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 10.10.2025)
- 69.Офіційний сайт Державної служби статистики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025)
70. Система НАССР. Довідник. Львів: Леонорм, 2003 р. 218 с.
- 71.Корсак Р., Гуштан Т. (2025). Теоретичні аспекти впровадження системи наср у технологічний процес виробництва продукції ресторанного господарства. *Development Service Industry Management*, (2), 233–238. URL:[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(30)) (дата звернення: 10.10.2025)
- 72.Тітомир Л., Власюк К. (2022). Переваги системи наср в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, (45).URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-74> (дата звернення: 11.10.2025)

73. Якубчак О.М., Галабурда М.А., Бокарев Б.О. Імплементація законодавства з безпечності харчових продуктів до європейських вимог. Міжнародна науково-практична конференція «Контроль безпечності харчових продуктів. Україна-ЄС: невирішені питання» (19–20 квітня 2018 р.). Київ : НУБіП України, 2018. С. 14–17.
74. Губеня В., Бондар Н., Дулька О., Шаран Л. (2024). Визначення значущості та оцінка ймовірності виникнення небезпечних чинників у системі наССР для закладів ресторанного господарства. *Development Service Industry Management*, (2), 40–48. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(7)) (дата звернення: 11.10.2025)
75. Закон України «Про туризм» №324/95-ВР від 15.09.1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025)
76. Turlejska H. Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem / H. Turlejska, U. Pelzner; Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA). – Warszawa, 2013. – S. 14–16
77. Міжнародний стандарт ISO 22000:2018. URL: https://sfero.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ISO-22000-2018-2_sfero.pdf (дата звернення: 12.10.2025)
78. Бедрадiна Г.К., Нездоймiнов С.Г. Напрями iмплементацiї мiжнародних стандартiв в сферi управлiння якiстю туристичних послуг. / Innovative Approaches to Ensuring the Quality of Education, Scientific Research and Technological Processes. Edited by Magdalena Gawron-Łapuszek, Yana Suchukova. Publishing House of University of Technology, Katowice. 2021. С. 1084-1089
79. Круковська О. (2023). Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35> (дата звернення: 12.10.2025)

80.Шупрудько Н.В. Механізм державного регулювання у ресторанному господарстві. Економіка та управління національним господарством. 2016. Вип. III–IV (63–64). С. 112–118.

81.Тимчук С. В., Нецадим Л. М. Підвищення економічної ефективності управління якістю послуг підприємств сфери обслуговування туристів. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/14872> (дата звернення: 15.10.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця відповідності стандартів ДСТУ OHSAS 18002:2015, ISO 22000:2018 та ДСТУ ISO 9001:2015

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
1	Контекст організації	4.1 Розуміння організації та її середовища	4.1. Розуміння організації та її контексту	4.1.1 Система управління ГіБП
2	Зацікавлені сторони	4.2 Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	4.2. Розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін	4.1.3 Сфера системи управління ГіБП
3	Сфера управління	4.3 Визначення сфери застосування системи управління якістю	4.3. Визначення сфери застосування системи управління безпечністю харчових продуктів	4.1.3 Сфера системи управління ГіБП
4	Процеси управління	4.4 Система управління якістю та її процеси	4.4. Система управління безпечністю харчових продуктів та її процеси	-
5	Лідерство	5.1 Лідерство та зобов'язання	5.1. Лідерство та відданість	4.2 Політика у сфері ГіБП
6	1.Політика якості	5.2 Політика	5.2. Політика	4.2 Політика у сфері ГіБП
7	Обов'язки та повноваження	5.3 Функції, обов'язки та повноваження в межах організації	5.3. Організаційні ролі, обов'язки і повноваження	4.4.1 Ресурси, функційні обов'язки, відповідальність і повноваження

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
8	Управління ризиками	6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей	6.1. Дії щодо ризиків та можливостей	4.3.1 Ідентифікація небезпек, оцінювання ризиків та визначення засобів управління
9	1.Цілі та планування	6.2 Цілі у сфері якості та планування дій для їх досягнення	6.2. Цілі СМПБ і планування їх досягнення	4.3.3 Цілі та програма(-и)
10	Планування змін	6.3 Планування змін	6.3. Планування змін	4.3 Планування
11	Ресурси	7.1 Ресурси	7.1. Ресурси	4.4.1 Ресурси, функційні обов'язки, відповідальність і повноваження
15	Документування	7.5 Задokumentована інформація	7.5. Документована інформація	4.4.4 Документація
16	Надзвичайні ситуації	-	8.4. Готовність до надзвичайних ситуацій і реагування	4.4.7 Готовність до надзвичайних ситуацій і реагування
17	2.Моніторинг	9.1 Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання	9.1. Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка	4.5.1 Моніторинг та вимірювання характеристик діяльності

№	Об'єкти стандартизації	ДСТУ ISO 9001:2015	ISO 22000:2018	ДСТУ OHSAS 18002:2015
18	Внутрішній аудит	9.2 Внутрішній аудит	9.2. Внутрішній аудит	4.5.5 Внутрішній аудит
19	Аналіз керівництва	9.3 Аналізування системи управління	9.3. Аналіз з боку керівництва	4.6 Аналізуванн я з боку керівництва
20	Коригувальні дії	10.2 Невідповідність і коригувальні дії	10.1. Невідповідність і коригувальні дії	4.5.3 Розслідуван ня інцидентів, невідповідні сть, коригувальн і та запобіжні дії
21	Поліпшення	10.3 Постійне поліпшування	10.2. Постійне покращення	4.5.3 Розслідуван ня інцидентів, невідповідні сть, коригувальн і та запобіжні дії