

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету
Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«__» _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри
Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«__» _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Впровадження системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності в закладі ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-2

Хованська Валерія Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Бортнічук Олег Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я і прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“04” грудня 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Хованської Валерії Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Впровадження системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності в закладі ресторанного господарства»

керівник роботи Бортнічук Олег Вікторович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від від “04” грудня 2025 року №967-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 26 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи. Впровадження системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності, ресторан «Прага»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1 Ресторанний бізнес у м Київ: стан, виклики, перспективи; Розділ 2 Характеристика ресторану «Прага»; Розділ 3 Формування системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності ресторану «Прага»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 рисунки, 40 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	4.12.25 р.	16.12.25 р.
<i>Розділ 2</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	17.12.25 р.	31.12.25 р.
<i>Розділ 3</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	01.01.26 р.	16.01.26 р.

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ВСТУП РОЗДІЛ 1 РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. КИЇВ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ	4.12-16.12.2025	<i>Виконано</i>
2.	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «ПРАГА»	17.12-31.12.2025	<i>Виконано</i>
3.	РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ СТАНДАРТІВ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»	01.01-16.01.2026	<i>Виконано</i>
4.	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ ДОДАТКИ	17.01-20.01.2026	<i>Виконано</i>
5.	ПОДАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА КАФЕДРУ	26.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Валерія ХОВАНСЬКА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олег БОРТНІЧУК

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Хованської Валерії Романівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Впровадження системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності в закладі ресторанного господарства»*

Керівник роботи: Бортнічук Олег Вікторович, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2026 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено організацію сервісної діяльності ресторану «Прага» та визначено напрями підвищення якості обслуговування на основі внутрішніх регламентів і стандартів. Проаналізовано чинну систему процедур у залі, на кухні та в барі, контрольні точки виробництва і видачі страв, розподіл відповідальності персоналу та показники контролю якості (таймінг подачі, точність замовлення, звернення гостей, санітарні порушення). Обґрунтовано необхідність упровадження уніфікованих стандартів сервісу й розроблено SOP для адміністратора залу, офіціанта та бармена, а також стандарт зовнішнього вигляду персоналу. Запропоновані рішення спрямовані на стабілізацію сервісу у різних змінах і зниження повторюваних відхилень.

Ключові слова: ресторан «Прага»; сервісна діяльність; стандарти обслуговування; внутрішні регламенти; SOP; контроль якості.

ABSTRACT

The paper examines the organisation of service operations at the Praha restaurant and identifies ways to improve service quality through internal regulations and service standards. The existing procedures for the dining area, kitchen and bar are analysed, including production and dispatch control points, responsibility allocation among staff, and quality control indicators (serving time, order accuracy, guest complaints, and sanitary compliance). The necessity of unified service standards is substantiated. SOPs are developed for the floor manager, waiter and bartender, along with a staff appearance standard. The proposed solutions aim to stabilise service performance across shifts and reduce recurrent operational deviations.

Keywords: Praha restaurant; service operations; service standards; internal regulations; SOP; quality control.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Ресторанний бізнес у м. Київ: стан, виклики, перспективи	9
1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства.....	9
1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2022-2025 років.....	16
1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства м. Київ.....	21
Розділ 2 Характеристика ресторану «Прага»	24
2.1 Загальна відомості	24
2.1.1 Юридична інформація.....	24
2.1.2 Структура підприємства та персонал.....	26
2.1.3 Характеристика послуг.....	31
2.2. Оцінювання чинної системи внутрішніх регламентів і стандартів обслуговування.....	34
Розділ 3 Формування системи внутрішніх стандартів сервісної діяльності ресторану «Прага»	40
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження внутрішніх стандартів сервісної діяльності.....	40
3.2. Розроблення внутрішніх стандартів сервісного обслуговування в ресторані.....	42
3.3. Впровадження внутрішніх стандартів сервісу та контроль за їх дотримання.....	46
3.4. Розроблення SOP для посад персоналу ресторану «Прага».....	51
Висновки та пропозиції	60
Список використаної літератури та інтернет-ресурсів	64
Додатки	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера ресторанного господарства в умовах сучасного ринкового середовища характеризується посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування, ускладненням сервісних процесів і підвищенням значення організаційної дисципліни на підприємствах. Для закладів ресторанного бізнесу якість сервісу визначає рівень конкурентоспроможності, впливає на формування лояльності гостей, стабільність попиту та результативність діяльності підприємства. Важливого значення набуває формування внутрішніх стандартів сервісної діяльності, що забезпечують уніфікацію операційних процедур, відтворюваність якості обслуговування та підвищення керованості сервісних процесів.

Проблематика регламентації сервісної діяльності є актуальною для ресторанів повного обслуговування, які поєднують індивідуальні та подієві формати обслуговування гостей і мають багатоланкову структуру взаємодії персоналу залу, кухні, бару та адміністративних підрозділів. Відсутність чітко визначених стандартів підвищує ризики сервісних помилок, нерівномірності якості обслуговування, втрат часу і ресурсів та зниження ефективності діяльності. Розроблення і впровадження внутрішніх стандартів сервісної діяльності розглядається як практичний напрям удосконалення організації обслуговування та підвищення стабільності результатів роботи підприємства ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – діяльність ресторану «Прага» як підприємства ресторанного господарства та організаційно-економічної системи надання послуг гостям.

Предмет дослідження – система внутрішніх стандартів сервісної діяльності закладу ресторанного господарства, її структура, зміст та організаційні механізми функціонування.

Мета дослідження – обґрунтувати та розробити систему внутрішніх

стандартів сервісної діяльності з орієнтацією на підвищення рівня організації обслуговування і якості надання послуг.

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

- проаналізувати особливості функціонування ресторанного бізнесу м. Києва та сучасні тенденції розвитку закладів ресторанного господарства;
- здійснити характеристику діяльності ресторану «Прага», організаційної структури, сервісних процесів та системи управління обслуговуванням;
- оцінити чинний стан внутрішніх регламентів і стандартів сервісної діяльності підприємства та визначити напрями їх удосконалення;
- обґрунтувати необхідність формування системи внутрішніх стандартів сервісного обслуговування;
- розробити комплекс внутрішніх стандартів сервісної діяльності та визначити умови їх упровадження;
- запропонувати підходи до контролю виконання стандартів і оцінювання результативності їх застосування у практичній діяльності підприємства;
- розробити SOP для посад персоналу ресторану «Прага».

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняльного та структурно-логічного аналізу, економічного аналізу показників діяльності підприємства, системний підхід до оцінювання сервісних процесів, графічні методи подання результатів та елементи проектного підходу під час розроблення управлінських рішень щодо удосконалення внутрішніх стандартів сервісної діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У М. КИЇВ: СТАН, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства

Типологічна структура закладів ресторанного господарства Києва у 2022–2025 рр. формується під впливом міського способу життя, мобільності споживання, розвитку доставки, посилення ролі мереж та попиту на формати з коротким виробничим циклом. За результатами моніторингу міської влади, у Києві функціонувало 3275 закладів у 2022 році, 3311 закладів у 2023 році, 3326 закладів станом на 31.03.2024. Це дозволяє розглядати ринок як кількісно стабілізований, а зміни проявляються переважно у внутрішній композиції типів і у зміщенні попиту між форматами [2, 5, 6]. Структуру мережі закладів ресторанного господарства м. Києва за основними типами подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Оцінка кількості закладів ресторанного господарства м. Києва за типами, 2022–2024 рр.

Тип (формат)	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Піцерії	704	712	715
Заклади швидкого обслуговування	650	659	666
Кав'ярні	613	620	621
Кафе	542	551	546
Ресторани	426	430	432
Їдальні та інші спеціалізовані формати	340	339	346
Разом	3275	3311	3326

Джерело: складено автором на основі [2, 5-6, 10, 13-14, 17, 22-23, 28, 37-38]

Сумарно піцерії, швидке обслуговування, кав'ярні та кафе формують найбільшу частку міської пропозиції, що узгоджується з логікою масштабування мереж, стандартизації меню, прогнозованості собівартості та адаптації до доставки. Ресторани повного сервісу зберігають помітну частку, проте їх розширення стримується вищими витратами на персонал, енергоємністю та вимогами до локацій. Сегмент «їдальні та інші спеціалізовані формати» акумулює моноконцепти з вузьким асортиментом, у тому числі суші-бари та бургерні, що

підтримують стабільний попит через впізнаваність продукту й простішу операційну модель.

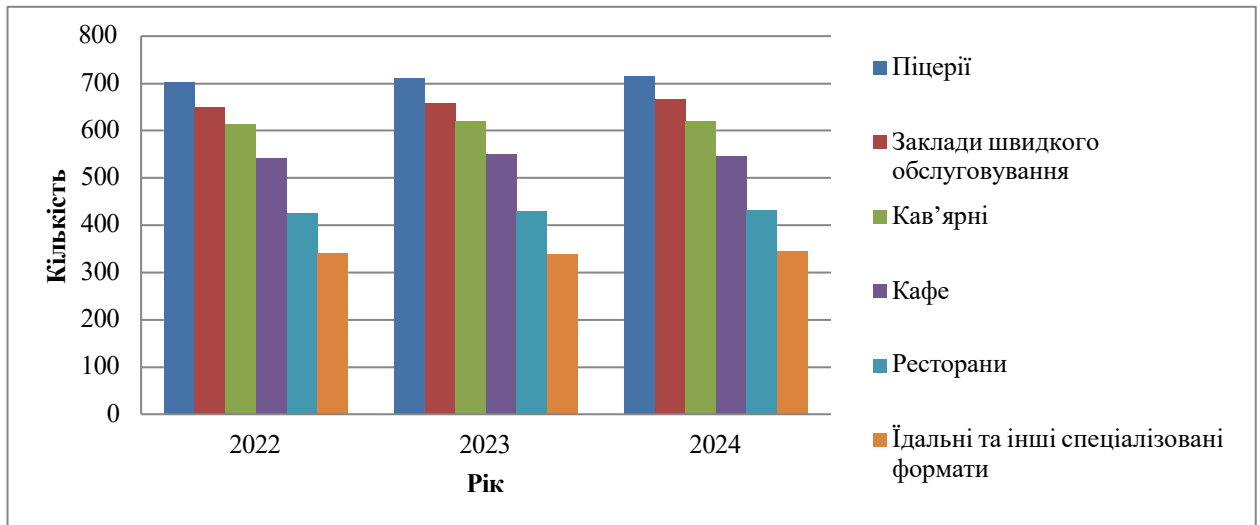


Рис. 1.1 - Динаміка кількості закладів за типами (2022–2024 рр.)

Джерело: складено автором на основі [2, 5-6, 10, 13-14, 17, 22-23, 28, 37-38]

Посилення позицій форматів швидкого споживання у Києві напряду пов'язане з еволюцією каналів продажів. За підсумками 2024 року сервіс доставки фіксував зростання кількості замовлень в Україні, що підтримує розвиток меню і технологій, оптимізованих під доставку, насамперед піци, бургерів, страв паназійського напряду, кавових напоїв і десертів. Для Києва це означає збільшення конкурентних переваг форматів, де швидкість виробництва та відтворюваність якості дають можливість працювати одночасно на трафік у залі та на дистанційні продажі.

Спеціалізація київських закладів у 2022–2025 рр. виражається у двох напрямках. Перший – продуктова спеціалізація, що підтримує високий обіг, стандартизацію й розширення мереж, з акцентом на піцу, бургери, каву, випічку, десерти, а також на формати зі сталою технологією порціонування. Другий – гастрономічна спеціалізація ресторанів повного сервісу, де попит концентрується навколо національної кухні, інтерпретацій європейської класики, м'ясних концепцій та авторських меню, а конкурентоспроможність формується через сервіс, подієвість і роботу з лояльністю. Для київського ринку обидва напрями співіснують, проте швидше масштабуються рішення з нижчим операційним

ризиком і прозорішою економікою одиниці продажу [21].

Важливим чинником змін у структурі типів виступають витратні та кадрові обмеження. Дослідження Poster щодо ринку громадського харчування за 2024 рік фіксує зростання витрат та середнього чека за одночасного зниження відвідуваності, а серед причин проблемності середовища виділяються питання команди та адаптація до енергообмежень. Це підсилює розвиток форматів, де менша залежність від великої бригади кухні та де простіше керувати виробничим циклом, графіками й закупівлями, а отже швидше відновлюється фінансова стійкість закладу в межах міської конкуренції [28].

Розвиток спеціалізацій у Києві добре корелює з кількома вимірюваними показниками споживання. По-перше, зростає роль доставки й самовивозу, що стимулює формати з компактним виробництвом і меню, яке добре транспортується. За підсумками 2024 року Glovo фіксував зростання кількості замовлень з ресторанів в Україні на 26% порівняно з попереднім роком. Також компанія повідомляла про зростання замовлень у форматі самовивозу на 16%, а серед найактивніших прихильників самовивозу згадували мешканців Києва. Ці дані прямо пояснюють посилення позицій піцерій, бургерних, суші, стрітфуду та інших концепцій, де продукт легко масштабується в доставці [30, 33].

По-друге, попит зміщується в бік частіших покупок з нижчим чеком, що підтримує кавові формати та пекарні. Дослідження Poster за I півріччя 2025 року фіксує зниження трафіку в закладах на 9%, водночас середній чек зростав у всіх основних форматах. Найвищі темпи зростання середнього чека зафіксовано в барах і кав'ярнях, пекарні також демонстрували приріст. Логіка для Києва очевидна – за умов обмеженого трафіку бізнеси з регулярними короткими візитами та високою повторюваністю покупки мають кращі шанси підтримувати оборот [28].

По-третє, у форматах, що працюють через агрегатори, видна стійкість базового попиту на стандартизовані позиції. Підсумки Volt Food за 2024 рік показують, що бургери зберігали першість за популярністю, а в топі позицій також були піца, суші, шаурма й паста. Отже, саме ці спеціалізації формують

ядро масового міського попиту і стимулюють появу нових закладів відповідного профілю [12].

Додатковим індикатором активності підприємництва в галузі виступає реєстрація нових суб'єктів. Опендатабот у 2025 році відзначав найвищу кількість нових ФОПів у сфері громадського харчування саме в Києві – 1 693 реєстрації за період спостереження. Для структури ринку це означає інтенсивне заповнення ніш у форматах з коротшим горизонтом окупності, насамперед у сегментах кави, випічки, швидкого харчування та доставки [35].

Перевага окремих типів у Києві має прикладну природу й пов'язана з економікою операцій та поведінкою споживача. По-перше, формат із компактною кухнею та обмеженим меню знижує ризики постачання й втрат списання, а також спрощує контроль якості. Саме тому монопродуктові концепції, кавові заклади, піцерії та стрітфуд легше масштабуються в різних районах міста. По-друге, заклади, здатні поєднувати зал, самовивіз і доставку, отримують кілька паралельних потоків доходу. Статистика Glovo щодо приросту замовлень з ресторанів і зростання самовивозу підтверджує, що попит підтримує багатоканальну модель продажу. По-третє, фудхоли й ринкові гастропростори знімають бар'єр вибору для споживача та концентрують різні кухні в одному місці, тому інвестори розвивають подібні майданчики в центрі міста. Прикладом виступає Бессарабський ринок із 17 фудкорнерами та баром після модернізації [30, 33].

Аналітика Poster за 2025 рік демонструє зростання середнього чека в закладах України на 17% з деталізацією за форматами. За даними дослідження, середній чек барів зріс до 476 грн, кав'ярень – до 108 грн, кафе – до 307 грн, ресторанів – до 675 грн, піцерій – до 324 грн, пекарень – до 82 грн, суши – до 670 грн [17, 36].

У структурі ресторанного господарства м. Києва станом на 2024 рік спостерігається перевага форматів повсякденного попиту та скорочення частки закладів із довшим циклом обслуговування. Узагальнені результати розподілу мережі за типами, спеціалізаціями та прикладами закладів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура закладів ресторанного господарства м. Київ за типами та спеціалізацією (станом на 2024 рік)

Тип закладу	К-сть, од.	Частка, %	Поширені спеціалізації у Києві	Приклади закладів у Києві
ресторани повного обслуговування	620	18,6	авторська кухня; українська та регіональні кухні; м'ясні та рибні концепції; азійська кухня; premium rooftop	BEEF Meat & Wine; 11 Mirrors Rooftop Restaurant; Kanapa; BAO; Musafir
кафе міського типу	720	21,7	сніданки та brunch; сімейні меню; casual dining; локальні концепції	Very Well Cafe; Honey; Urban Space 500; Milk Bar
кав'ярні та coffee-to-go	640	19,2	specialty coffee; кавові бари з десертами; кава з собою; невеликі точки у бізнес-локаціях	Aroma Kava; ONE LOVE Coffee; Blur Coffee; Coffee Life
заклади швидкого обслуговування та стрітфуд	520	15,6	бургери; піца; chicken; шаурма; паназійська локшина; мережеві формати	McDonald's; KFC; Domino's Pizza; Burger Farm
бари та паби	260	7,8	craft beer; коктейльні бари; speak-easy; гастробари	LoggerHead; Pink Freud; Parovoz Speak Easy; Varvar Bar
пекарні, кондитерські, кафе-пекарні	220	6,6	ремісничка випічка; десерти; круасани; кавово-випічкові формати	київські пекарні третьої хвилі; кафе-пекарні при кав'ярнях
їдальні, кулінарії, кейтеринг	170	5,1	корпоративне харчування; готові страви; виробництво під доставку	корпоративні їдальні; міські кулінарії
food-court, у ТРЦ та ринкові формати	176	5,3	швидкі моноформати; кухні світу; фудхоли	фудкорти ТРЦ; міські фудхоли

Джерело: складено автором на основі [2, 5-6, 10, 13-14, 17, 22-23, 28, 37-38, 40]

Побудована структура відображає домінування сегментів щоденного попиту, де рішення споживача приймається швидко, а продукт має бути відтвореним за якістю та смаком. Відповідно, сукупна частка кав'ярень і форматів швидкого обслуговування перевищує третину мережі. Підстави розвитку кавових форматів пов'язані з високою частотою повторних відвідувань, невеликою площею приміщення, швидким обігом замовлень і можливістю стандартизувати операції. Цю траєкторію підтверджують й дані Poster про збільшення кількості кав'ярень на 35% у країні у квітні 2024 року порівняно з груднем 2021 року та зростання сегмента швидкого обслуговування на 15%. Ресторани повного обслуговування в Києві зберігають роль іміджевого та

дозвілльєвого сегмента, де конкуренція концентрується навколо концепції кухні, сервісу, атмосфери та репутації шеф-напрямку. Помітною є спеціалізація на авторських інтерпретаціях української кухні, м'ясних концепціях, азійській гастрономії, а також форматах rooftop. До прикладів належать BEEF Meat & Wine як м'ясний ресторан із винною спеціалізацією, ВАО як азійський концепт, Капара як сучасна українська кухня, 11 Mirrors Rooftop Restaurant як ресторан із видовою локацією. Кафе міського типу демонструють високу гнучкість, оскільки працюють із широким часовим діапазоном попиту, від ранкових сніданків до вечірнього споживання. Для Києва характерна спеціалізація на brunch-меню, десертно-кавових пропозиціях, сімейних форматах, а також поєднанні харчування з функцією міського простору для зустрічей і роботи. Відповідні приклади – Very Well Cafe, Honey, Urban Space 500, Milk Bar [6, 21, 23, 36, 37, 38].

Кав'ярні та coffee-to-go у 2022–2025 роках виступали одним із найбільш інвестиційно привабливих форматів через відносно просту операційну модель, обмежений перелік SKU, короткий виробничий цикл і стабільний попит у транспортних та офісних локаціях. Паралельно з класичними кав'ярнями поширювалися specialty-напрями з акцентом на якість зерна та альтернативні способи заварювання. У Києві помітними мережевими й брендованими прикладами є Aroma Kava, ONE LOVE Coffee, Blur Coffee, Coffee Life [6, 21, 23, 36, 37, 38].

Заклади швидкого обслуговування та стрітфуд посилювали позиції завдяки стандартизації, швидкості видачі та сумісності з доставкою. Для київського ринку важливо, що в кризові періоди споживач частіше обирає передбачувані категорії страв, а оператори підтримують стабільність через типові меню та мережеві практики. У профільних оцінках щодо Києва у 2025 році прямо вказувалося на попит на прості впізнавані позиції на кшталт піци та суші. У цьому типі закладів до найбільш відомих належать McDonald's, KFC, Domino's Pizza, Burger Farm, а також численні міські стрітфуд-концепції [6, 21, 23, 36, 37, 38].

Барні та пабні формати у Києві виконують дозвілльєву функцію, а споживання формується переважно у вечірній час і залежить від безпекових умов,

платоспроможності та міських обмежень. Загальноукраїнські дані Poster фіксували спад кількості барів та пабів у порівнянні з довоєнним періодом, що корелює з чутливістю сегмента до скорочення дискреційних витрат домогосподарств. Водночас у Києві зберігаються сильні спеціалізації, зокрема craft beer і коктейльні бари, приклади – Varvar Bar, LoggerHead, Parovoz Speak Easy, Pink Freud. Пекарні, кондитерські та кафе-пекарні в столиці часто працюють як змішані формати з кавою, десертами та випічкою, що підтримує частоту відвідувань і середній чек через комбінацію позицій. За даними Poster щодо підсумків 2024 року, у пекарень фіксувалося зростання виручки та середнього чека на ринку, що пояснює збереження інтересу підприємців до випічкових форматів [6, 21, 23, 28, 36, 37, 38].

Окрему нішу утворюють їдальні, кулінарії та кейтеринг, де попит формують корпоративні клієнти, офісні кластери, заклади освіти, а також домогосподарства, що обирають готові страви як альтернативу приготуванню вдома. Food-court та корнерні формати у ТРЦ і фудхолах посилюють конкуренцію за рахунок концентрації трафіку, гнучкої орендної моделі та можливості тестувати вузькі концепції з керованими витратами [6, 21, 23, 36, 37, 38].

У Києві спеціалізація закладів у 2022–2025 роках виразно проявлялася через моноформати та чіткі продуктові ніші, що спрощують позиціонування і контроль собівартості:

- піца та італійська кухня як категорія передбачуваного попиту з високою частотою повторних замовлень;
- суші та паназійська кухня як сегмент доставки й вечернього споживання;
- бургерні та chicken як стандартизовані формати з коротким циклом виробництва;
- кавові та випічкові концепції як щоденне споживання з високою регулярністю;
- крафтові бари як дозвіллевий продукт із цінністю атмосфери та напоїв.

Отже, структура типів і спеціалізацій ресторанного господарства Києва у 2022–2025 роках відображає зсув у бік форматів повсякденного споживання, де

поєднуються стандартизація, швидкість, доставка та прогнозованість попиту. Цю логіку підтримують офіційні оцінки чисельності працюючих закладів у 2022–2024 роках у Києві і ринкові вимірювання щодо зростання кавових та fast food сегментів у країні, які за структурою попиту найбільш придатні для столичного ринку.

1.2 Динаміка розвитку ресторанного бізнесу протягом 2022-2025 років

Ресторанний бізнес Києва у 2022–2025 роках розвивався в умовах суттєвих зовнішніх і внутрішніх трансформацій, зумовлених воєнними подіями, зміною просторової структури міського життя, коригуванням споживчих практик населення та переглядом економічних моделей функціонування закладів громадського харчування. У зазначений період галузь пройшла декілька послідовних етапів, що охоплюють фазу різкого скорочення пропозиції, етап відновлення кількості закладів і фазу фінансової консолідації за умов зростання конкурентного тиску. У 2022 році в Києві функціонувало 3275 закладів ресторанного господарства. Це значення відображає наслідки різкого погіршення умов ведення бізнесу, що призвело до припинення роботи частини підприємств, тимчасових закриттів і скорочення пропозиції на ринку громадського харчування. Для цього періоду характерною була невизначеність щодо відновлення стабільного попиту, що стримувало інвестиційну активність і спонукало підприємців до мінімізації ризиків. У 2023 році кількість закладів зросла до 3311 одиниць, що свідчить про поступове відновлення підприємницької активності та повернення частини закладів до регулярного режиму роботи. Збільшення кількості закладів відображає стабілізацію міського споживання, відновлення трафіку в окремих районах міста та адаптацію операторів ресторанного бізнесу до нових умов функціонування. На цьому етапі відбувалося активне відкриття закладів у форматах із керованими витратами та швидкою оборотністю. Станом на 2024 рік мережа ресторанного господарства в Києві охоплювала 3326 закладів. Збереження позитивної динаміки кількості закладів свідчить про стабілізацію

ринку та формування відносно стійкого середовища для функціонування бізнесу. У цей період кількісні зміни мали менш різкий характер, а основний фокус розвитку поступово зміщувався від відкриття нових закладів до підвищення ефективності вже існуючих. У 2025 році кількість закладів ресторанного господарства у Києві становила 3266 одиниць. Зменшення цього показника порівняно з 2024 роком відображає посилення конкурентного відбору на ринку. Частина підприємств припинила діяльність унаслідок зростання витрат, кадрового дефіциту та нерівномірності попиту, тоді як більш ефективні оператори змогли зберегти позиції та зміцнити свою присутність [6, 21, 23, 36, 37, 38].

Фінансові результати ресторанного бізнесу Києва у 2022–2025 роках демонструють іншу траєкторію розвитку, ніж кількісні показники. У 2022 році чистий дохід рестораних компаній у столиці становив 8,9 млрд грн. За умов скорочення мережі закладів цей показник свідчить про збереження базового рівня економічної активності галузі, підтриманої попитом на формати щоденного споживання та розвитком альтернативних каналів продажів. У 2023 році обсяг виторгу ресторанного бізнесу перевищив 23,0 млрд грн. Різке зростання фінансових показників за відносно помірною приростом кількості закладів означає суттєву зміну економіки продажів. Основними чинниками стали підвищення середнього чека, оптимізація меню, активніше використання доставки та зростання ролі мережевих операторів, здатних забезпечувати стабільність постачання і стандарти якості. У 2024 році фінансові показники ресторанного бізнесу Києва зросли до 25,5 млрд грн. Подальше зростання виторгу відбувалося в умовах стабілізації кількості закладів, що свідчить про підвищення продуктивності кожного окремого підприємства. У структурі доходів посилилася роль позицій з вищою маржинальністю, комбінованих пропозицій і форматів швидкого обслуговування, які забезпечують високу оборотність. У 2025 році загальний виторг ресторанного бізнесу Києва досяг 26,2 млрд грн. Незважаючи на зменшення кількості закладів, фінансові показники продовжили зростати, що свідчить про концентрацію доходів у більш ефективних підприємствах. Галузь перейшла до моделі інтенсивного розвитку, де ключове значення мають

управління витратами, точне ціноутворення, лояльність клієнтів і стабільність операційних процесів [2].

Узагальнимо показники розвитку ресторанного бізнесу на рис. 1.2., 1.3.

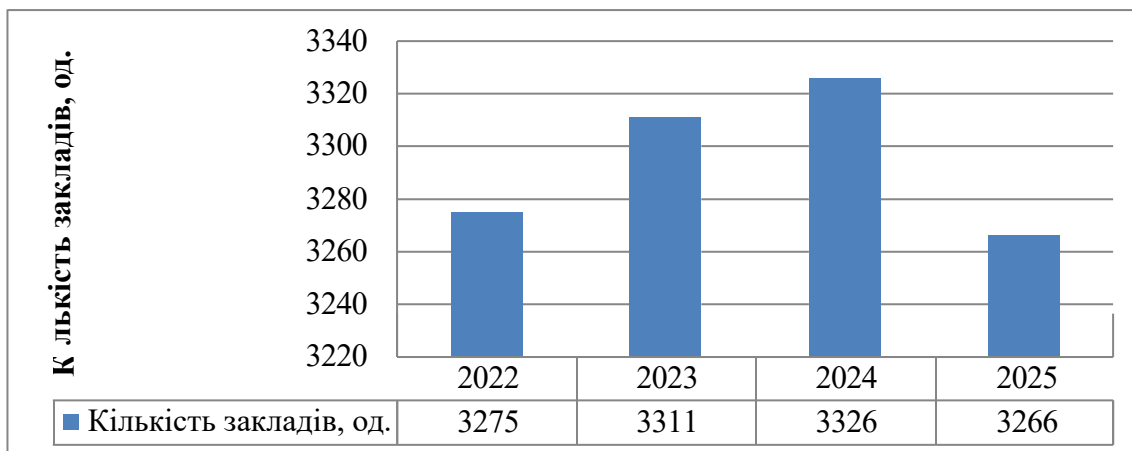


Рис. 1.2 – Динаміка кількості закладів ресторанного господарства у м.

Київ

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 6, 10, 13-14, 17, 21-23, 28, 36-38]

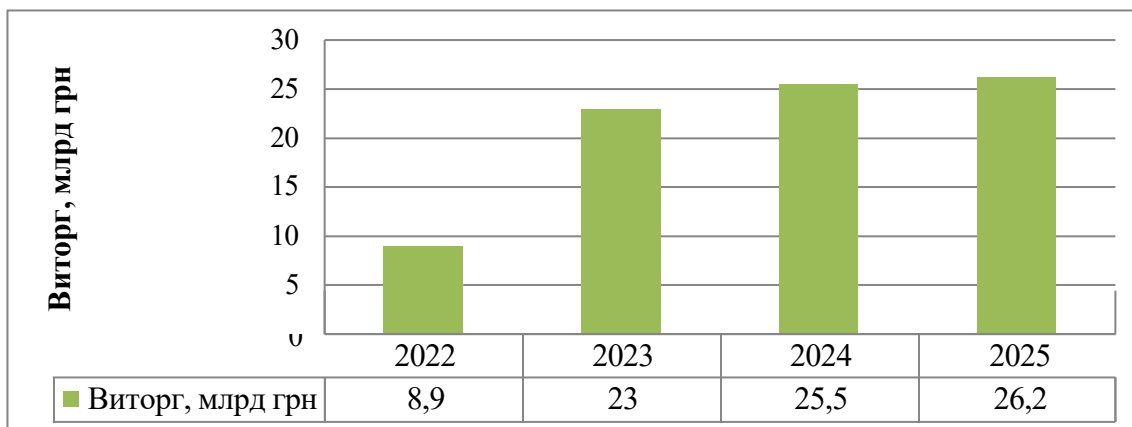


Рис. 1.3 – Динаміка виторгу ресторанного бізнесу у м. Київ

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 6, 10, 13-14, 17, 21-23, 28, 36-38]

Дані підтверджують розходження між кількісною та фінансовою динамікою галузі. У 2022–2025 роках фінансові результати зростали швидше, ніж кількість закладів, що свідчить про структурну перебудову ресторанного бізнесу Києва та підвищення вимог до ефективності функціонування підприємств. У 2022 році скорочення кількості закладів супроводжувалося перебудовою операційних моделей, спрощенням меню, переходом до коротших виробничих циклів і

активним розвитком доставки. У 2023 році відновлення мережі поєднувалося з різким зростанням фінансових результатів, що засвідчило адаптацію бізнесу до нових умов. У 2024 році ключовою тенденцією стала стабілізація мережі закладів і зростання ролі цінових чинників формування виторгу. У 2025 році ринок увійшов у фазу посиленої конкуренції, коли зменшення кількості закладів відбувалося паралельно зі зростанням загального виторгу, що свідчить про концентрацію доходів у більш конкурентоспроможних підприємствах.

Отже, динаміка розвитку ресторанного бізнесу Києва у 2022–2025 роках характеризується поєднанням кількісних і фінансових зрушень. Скорочення мережі у 2022 році змінилося відновленням і стабілізацією у 2023–2024 роках та переходом до етапу посиленого конкурентного відбору у 2025 році. Фінансові показники зростали протягом усього періоду, що свідчить про трансформацію економіки ресторанного бізнесу та підвищення ролі ефективного управління, адаптивності форматів і здатності формувати стійкий міський попит.

У структурі ресторанного господарства Києва у 2022–2025 роках найбільшу популярність зберігають заклади, що відповідають базовим типам і сучасним форматам громадського харчування, сформованим відповідно до рівня сервісу, асортименту та цільової аудиторії. Серед ресторанів повного обслуговування стійким попитом користуються заклади з авторською, національною та м'ясною спеціалізацією, орієнтовані на середній і високий цінові сегменти, з розширеним меню та сервісом офіціантів, що забезпечують не лише харчування, а й дозвілєву функцію міського простору. До цієї групи належать BEEF Meat & Wine, Капара, 11 Mirrors Rooftop Restaurant, ВАО, Musafir, які формують репутаційний сегмент ресторанного ринку та підтримують гастрономічний імідж столиці [22, 23].

У сегменті демократичних міських ресторанів і кафе, що орієнтовані на регулярне повсякденне споживання, популярність визначається доступністю, стабільною якістю та високою оборотністю посадкових місць. Саме ці характеристики забезпечують масовий попит на мережеві та напівмережеві формати, зокрема Пузата Хата, Very Well Cafe, Honey, Urban Space 500, які поєднують функції харчування, соціальної взаємодії та міського дозвілля. Значну

частку міського попиту формують заклади швидкого обслуговування, популярність яких зумовлена стандартизованими технологічними процесами, коротким циклом виробництва та активним використанням доставки. У Києві до найбільш відвідуваних у цьому сегменті належать McDonald's, KFC, Domino's Pizza, Burger Farm, що забезпечують стабільний трафік у різних районах міста та демонструють високу стійкість до коливань попиту. Окрему позицію у структурі ресторанного господарства займають кав'ярні та кавові мережі, які у 2022–2025 роках стали одним із ключових елементів щоденного споживання [28].

Висока популярність кавових форматів зумовлена поєднанням доступної ціни, регулярності відвідувань і високої маржинальності продукту, що робить цей тип закладів економічно привабливим. Серед найбільш упізнаваних у Києві виділяються Aroma Kava, ONE LOVE Coffee, Coffee Life, Blur Coffee, які формують стабільний попит у центральних і спальних районах міста. Барні заклади та пабні формати виконують переважно дозвілльєву функцію й формують окремий сегмент міської економіки споживання, пов'язаний із вечірнім і нічним трафіком. Популярність у цьому сегменті зумовлюється спеціалізацією на напоях, атмосфері закладу та репутаційній складовій, що забезпечує сталі потоки відвідувачів. До найбільш відвідуваних у Києві належать Varvar Bar, LoggerHead, Parovoz Speak Easy, Pink Freud. Вагоме місце у структурі популярних закладів ресторанного господарства займають монопродуктові та спеціалізовані формати, що орієнтовані на вузьку асортиментну нішу та забезпечують керовану собівартість і чітке позиціонування. У Києві стабільний попит у цьому сегменті демонструють Сушия, Mafia, Milk Bar, Black Burger, які поєднують впізнаваний бренд, прогнозований попит і стабільну економіку продажів [37].

Отже, популярність закладів ресторанного господарства у Києві у 2022–2025 роках формується відповідно до класифікації за типами закладів і форматами обслуговування, де масовий попит концентрується у сегментах швидкого харчування та кав'ярень, а ресторани повного обслуговування і барні формати виконують репутаційну та дозвілльєву функцію, забезпечуючи різноманітність і стійкість ресторанного середовища столиці.

1.3 Аналіз проблем і викликів для ресторанного господарства м. Київ

Ресторанне господарство міста Києва у 2022–2025 роках розвивається в умовах суттєвих зовнішніх і внутрішніх обмежень, що формують складне середовище функціонування підприємств галузі. Поєднання воєнних чинників, економічної нестабільності, трансформації міського попиту та структурних змін ринку зумовлює зростання ризиків, нерівномірність розвитку закладів і посилення конкуренції. Однією з основних проблем для ресторанного господарства Києва залишається нестабільність споживчого попиту. У міському середовищі фіксується нерівномірний розподіл відвідуваності протягом дня та тижня, зменшення вечірнього трафіку та підвищення ролі денного споживання. Це створює труднощі для прогнозування обсягів продажу, формування виробничих планів і підтримання стабільної виручки. Для значної частини закладів характерні коливання доходів навіть у межах одного місяця, що підвищує фінансові ризики та ускладнює планування діяльності. Суттєвим викликом виступає зростання витрат, яке у 2022–2025 роках набуло системного характеру. Підвищення вартості оренди в комерційно привабливих районах Києва, подорожчання сировини, енергоносіїв, логістичних послуг і пакування безпосередньо впливають на собівартість продукції ресторанного господарства. За цих умов навіть зростання виторгу не завжди супроводжується зростанням прибутковості, оскільки фінансовий результат значною мірою нівелюється інфляційним тиском і збільшенням постійних витрат. Фінансова нестійкість закладів посилюється розривом між динамікою доходів і кількістю функціонуючих підприємств. У Києві спостерігається ситуація, коли загальний виторг галузі зростає швидше, ніж кількість закладів, що свідчить про концентрацію доходів у фінансово сильніших підприємствах і поступове витіснення менш ефективних учасників ринку. Для частини закладів характерною є втрата фінансової рівноваги, що проявляється у зниженні ліквідності, затримках розрахунків і скороченні операційної активності. Відчутним обмеженням розвитку ресторанного господарства Києва залишається кадрова проблема. Дефіцит кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів і

нестабільність зайнятості призводять до зниження якості сервісу та порушення стандартів обслуговування. Для галузі характерні часті зміни складу працівників, що ускладнює підтримання єдиного рівня обслуговування та негативно впливає на споживчий досвід. Кадрова нестабільність також підвищує навантаження на персонал, який залишається працювати, що погіршує умови праці та загальну ефективність роботи закладів [38].

Зміна споживчої поведінки формує окремий блок проблем для ресторанного господарства міста. Споживачі демонструють зменшення частоти відвідувань закладів, підвищену чутливість до рівня цін і більшу вибірковість у споживанні. Це призводить до скорочення середньої кількості відвідувань на одного клієнта та посилює залежність закладів від повторного попиту. В умовах Києва це означає, що навіть відомі заклади стикаються з необхідністю постійно підтримувати інтерес споживачів, оскільки попит стає менш інерційним і більш нестійким [40].

Додатковим викликом є логістичні обмеження та нестабільність постачання. Перебої у ланцюгах поставок, коливання закупівельних цін і залежність від окремих постачальників ускладнюють забезпечення стабільної якості продукції. Для ресторанного господарства Києва це означає ризик змін у собівартості страв, необхідність частого коригування асортименту та виникнення непрямих втрат через списання і зниження якості. Посилення конкуренції в місті Києві є ще одним суттєвим викликом для ресторанного господарства. Зростання кількості спеціалізованих форматів і присутність великих мережевих операторів підвищують тиск на незалежні заклади, які не завжди мають достатні фінансові та організаційні ресурси для підтримання стабільної роботи. Конкурентне середовище стає більш жорстким, що сприяє витісненню менш стійких підприємств і зменшенню різноманітності пропозиції на ринку [1, 3].

Для узагальнення виявлених проблем і викликів ресторанного господарства м. Київ у 2022–2025 роках доцільно систематизувати їх за характером прояву та впливом на розвиток галузі, що подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Проблеми й виклики розвитку ресторанного господарства в м. Київ

Проблема	Прояв у діяльності закладів	Вплив на розвиток галузі
Нестабільність попиту	коливання відвідуваності, зниження вечірнього трафіку	ускладнення планування доходів
Зростання витрат	подорожчання оренди, сировини, енергоносіїв	скорочення прибутковості
Фінансова нестійкість	зростання обороту без відповідного фінансового результату	підвищення ризику припинення діяльності
Кадрові труднощі	дефіцит персоналу, висока плинність	погіршення якості обслуговування
Зміна споживчої поведінки	рідші візити, підвищена чутливість до цін	зростання конкуренції за споживача
Логістичні ризики	перебої постачання, цінові коливання	нестабільність собівартості
Конкурентний тиск	зростання ролі мережевих форматів	концентрація ресторанного ринку

Джерело: складено автором

Отже, аналіз проблем і викликів ресторанного господарства м. Київ у 2022–2025 роках свідчить про формування складного та нестійкого середовища функціонування, у якому основними обмеженнями виступають нестабільність попиту, зростання витрат, кадрові труднощі, логістичні ризики та посилення конкуренції. Таким чином, розвиток ресторанного бізнесу в столиці відбувається в умовах постійного тиску з боку зовнішніх факторів, що зумовлює структурні зміни галузі та підвищення вимог до економічної стійкості закладів.

Таким чином, у межах першого розділу досліджено стан, динаміку та проблеми розвитку ресторанного бізнесу м. Київ у 2022–2025 роках. Проаналізовано типи та спеціалізацію закладів ресторанного господарства, що формують різномірну структуру міського ринку та відображають поєднання класичних і сучасних форматів обслуговування. Встановлено, що розвиток галузі у зазначений період супроводжувався скороченням кількості закладів у 2022 році, подальшим відновленням і стабілізацією у 2023–2024 роках та посиленням конкурентного відбору у 2025 році на тлі зростання фінансових показників. Виявлено, що функціонування ресторанного господарства столиці відбувається в умовах нестабільного попиту, зростання витрат, кадрових труднощів, логістичних ризиків і посилення конкуренції, що зумовлює структурні зміни галузі та підвищення вимог до економічної стійкості закладів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «ПРАГА»

2.1 Загальна відомості

2.1.1 Юридична інформація

Юридичну особу зареєстровано під повною назвою «Товариство з обмеженою відповідальністю “Ресторан Прага”». Скорочене найменування, що подається у відомостях Єдиного державного реєстру та на відкритих аналітичних платформах, – ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА». Обрана організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Вона відповідає вимогам господарського законодавства України, передбачає формування статутного капіталу, встановлення меж майнової відповідальності учасників у розмірі їхніх внесків, а також здійснення діяльності на основі установчих документів. За реєстровими даними статутний капітал ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» становить 1 тис. грн, що є поширеним для суб’єктів малого підприємництва у ресторанній сфері. Профіль діяльності підприємства визначено через КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Це свідчить, що суб’єкт господарювання організовує приготування кулінарної продукції, забезпечує її реалізацію й споживання в залах ресторану, а також може надавати послуги виїзного обслуговування, зокрема кейтерингу, залежно від потреб споживачів. Відповідно до інформації офіційного сайту та відкритих реєстрів юридична й фактична адреса підприємства визначена як 03680, Україна, м. Київ, проспект (вулиця) Академіка Глушкова, 1, літера 61, Голосіївський район [31].

Ресторан функціонує на території Національного експоцентру України (ВДНГ) у парковій зоні біля озера в межах Голосіївського району, що підтверджується даними з офіційних ресурсів закладу. Розміщення поєднує транспортну доступність, включно з близькістю до магістралей та станції метро «Виставковий центр», і рекреаційне природне оточення. Поєднання цих чинників підсилює привабливість локації для дозвілля, сімейного відпочинку, а також для

проведення урочистих подій поза інтенсивним шумовим середовищем центральної частини міста. За функціональним профілем «Прага» належить до ресторанів повного обслуговування. Заклад забезпечує повний спектр ресторанного сервісу, починаючи з прийому індивідуальних відвідувачів і завершуючи комплексною організацією банкетів та спеціальних заходів. У публічному позиціонуванні ресторан подається як заклад преміального рівня, орієнтований на весільні події та інші урочистості, що дає підстави віднести його до вищих класів обслуговування у структурі ресторанного господарства м. Києва. За місткістю й організацією простору заклад має кілька залів і майданчиків із різними посадковими можливостями. Профільні весільні ресурси вказують на банкетний зал із орієнтовною місткістю близько 250 осіб у банкетному форматі. Інформаційні джерела також повідомляють, що у форматі фуршету можливе обслуговування до 400 осіб, а окремі зали можуть закриватися для груп від 20 гостей [18].

Зовнішній вигляд будівлі підкреслюють колони, симетричні пропорції, значна кількість вікон і світла гама оздоблення, що підтверджується візуальними матеріалами з офіційних і довідкових ресурсів. Близькість до водної поверхні озера разом із наявністю тераси над водою формує архітектурно-ландшафтну композицію, яку активно використовують у позиціонуванні закладу як локації для весільних церемоній та фотосесій. Інтер'єрні рішення узгоджуються з обраним архітектурним образом. Частина залів оформлена з урахуванням подієвого використання, зокрема банкетні приміщення, веранда з панорамними вікнами, тераса над озером, внутрішній дворик, що підтверджується описами в туристичних і весільних оглядах. Екстер'єр та інтер'єр ресторану подано у додатках А та Б.

Заклад спеціалізується на стравах європейської кухні з включенням елементів італійської та японської кухонь. Організація сервісу передбачає індивідуальне обслуговування відвідувачів у залах, підготовку й проведення банкетів за попередніми замовленнями, організацію фуршетів і виїзних церемоній. Режим роботи визначається інформацією з офіційних ресурсів і

соціальних мереж ресторану. Сніданки подаються з 10:00 до 12:00 у будні та до 13:00 у вихідні дні, а загальний графік роботи становить орієнтовно 10:00–22:00 у неділю–четвер і 10:00–23:00 у п’ятницю та суботу [18-20].

2.1.2 Структура підприємства та персонал

Структура підприємства ресторан «Прага» формується через розподіл управлінських і операційних функцій між управлінням, виробництвом, сервісом залу, баром, напрямом подій і господарським забезпеченням. Для оцінювання структури використано посадовий склад, розподіл відповідальності та розрахункові показники навантаження, подані у табл. 2.1–2.4.

Таблиця 2.1 – Склад персоналу ресторану «Прага»

Функція	Посада	Кількість осіб
Управління та облік	Директор ресторану	1
	Бухгалтер	1
Виробництво	Завідувач виробництвом	1
	Шеф-кухар	1
	Кухарі	6
	Мийники посуду	2
Сервіс залу	Адміністратор ресторану	2
	Офіціанти	8
Бар	Бармени	2
Події	Арт-директор	1
	Ведучі-аніматори	2
Господарське забезпечення	Прибиральники	2
Усього		29

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці відображають концентрацію персоналу у виробництві та сервісі залу, оскільки саме ці функції визначають швидкість приготування, стабільність обслуговування й якість контакту з гостем. Виробництво укомплектоване ролями управління виробничим процесом і виконавським складом, що підтримує технологічну дисципліну та санітарні вимоги. Сервіс залу представлений адміністраторами й офіціантами, що забезпечує керування зміни, контроль стандартів і результативність роботи з потоком гостей. Подієвий напрям закріплений окремими посадами, що дозволяє планувати програми й проводити заходи без перенесення організаційного навантаження на сервісний персонал.

Господарське забезпечення підтримує санітарний стан залу й службових приміщень.

Таблиця 2.2 – Підпорядкування і розподіл відповідальності у ресторані

Посада	Підпорядкування	Основна відповідальність
директор	власнику або засновникам	фінансовий результат, кадри, договори, контроль стандартів
бухгалтер	директору ресторану	облік, звітність, касова дисципліна, розрахунки
завідувач виробництвом	директору ресторану	організація роботи кухні, планування виробництва, контроль виконання
шеф-кухар	завідувачу виробництвом	технологічні карти, якість, розподіл робіт у зміні
Кухарі	шеф-кухарю	приготування страв, заготовки, санітарні вимоги
мийники посуду	шеф-кухарю	оборот посуду, санітарне забезпечення виробництва
адміністратор	директору ресторану	організація роботи залу, графіки, стандарти сервісу, робота зі зверненнями
Офіціанти	адміністратору ресторану	приймання замовлень, подача, супровід гостей
Бармени	адміністратору ресторану	приготування напоїв, барні стандарти, швидкість видачі
арт-директор	директору ресторану	календар подій, сценарії, координація програми
ведучі-аніматори	арт-директору	проведення програм, взаємодія з гостями під час заходів
прибиральники	адміністратору ресторану	санітарний стан залу і службових приміщень

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробничий напрям керується через зв'язку завідувач виробництвом і шеф-кухар, де перша посада відповідає за організацію процесу і контроль виконання, а друга посада забезпечує технологічну якість і дисципліну зміни. Сервісна лінія зосереджена на адміністраторі ресторану, який координує зал і бар, контролює стандарти обслуговування та підтримує стабільність роботи у години пікового навантаження. Подієвий напрям керується арт-директором, а виконання програми покладається на ведучих-аніматорів, що забезпечує керованість заходів і узгодження таймінгу подій з режимом роботи залу.

Таблиця 2.3 – Організація змін і склад зміни в ресторані «Прага»

Напрямок	Будні дні склад зміни	Вихідні дні склад зміни
Виробництво	шеф-кухар 1, кухарі 3, мийник 1	шеф-кухар 1, кухарі 4, мийники 2
Сервіс залу	адміністратор 1, офіціанти 4	адміністратор 1, офіціанти 5
Бар	бармени 1	бармени 1
Події	ведучий-аніматор 1 за календарем	арт-директор 1 за календарем, ведучі-аніматори 2
Господарське забезпечення	прибиральник 1	прибиральник 1

Розширення складу кухні у вихідні підтримує темп віддачі страв і знижує ризик затримок у пікові години. Збільшення кількості офіціантів у вихідні підтримує швидкість обслуговування і контроль стандартів сервісу. Подієвий персонал планується за календарем заходів, що дозволяє узгоджувати навантаження залу, графік роботи кухні та таймінг програми без перевантаження сервісної лінії.

Таблиця 2.4 – Показники навантаження персоналу ресторану «Прага»

Показник	Одиниця виміру	Будні дні	Вихідні дні
Потік гостей за день	Осіб	220	320
Офіціанти у зміні	Осіб	4	5
Навантаження на офіціанта	гостей за зміну	55,0	64,0
Співвідношення гостей до чека	осіб на чек	1,7	1,7
Умовна кількість чеків	Чеків	129	188
Кухарі у зміні	Осіб	3	4
Навантаження на кухаря	чеків за зміну	43,0	47,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахунки табл. 2.4 показують зростання інтенсивності сервісу у вихідні, що підвищує вимоги до стандартів обслуговування, точності взаємодії з баром і контролю таймінгу подачі. Виробниче навантаження також зростає, тому підсилення кухні у вихідні зберігає стабільність темпу виробництва і підтримує якість страв. Співвідношення гостей до чека використано для наближеного перерахунку потоку гостей у кількість замовлень, що дозволяє оцінити трудомісткість роботи кухні та планувати склад зміни з урахуванням попиту.

Отже, структура підприємства ресторан «Прага» за чисельністю 29 осіб, підпорядкуванням і змінністю забезпечує керованість виробництва, сервісу й подієвого напрямку, а розрахункові показники навантаження дозволяють обґрунтувати склад зміни у будні та у вихідні дні.

Для оцінювання змін у майновому стані та результативності діяльності підприємства використано фінансові показники за 2022–2024 роки. Динаміку активів і джерел їх формування, а також показників доходів, витрат і фінансових результатів подано у таблиці, що дає змогу визначити напрями змін, масштаби приросту або скорочення та їхній вплив на підсумкові результати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових показників підприємства, тис. грн

Фінансовий показник	2022	2023	2024	Δ 23/22	% 23/22	Δ 24/23	% 24/23	Δ 24/22	% 24/22
Основні засоби	2 470	1 825	3 308	-645	-26,1	1 483	+81,3	838	+33,9
Необоротні активи	2 718	2 073	3 556	-645	-23,7	1 483	+71,5	838	+30,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28	112	178	84	+300,0	66	+58,9	150	+535,7
Гроші та їх еквіваленти	68	519	200	451	+663,2	-319	-61,5	132	+194,1
Оборотні активи	2 691	5 434	7 139	2 743	+101,9	1 705	+31,4	4 448	+165,3
Активи	5 409	7 507	10 695	2 098	+38,8	3 188	+42,5	5 286	+97,7
Власний капітал	-28 248	-28 987	-27 876	-739	-2,6	1 111	+3,8	372	+1,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	33 657	36 493	38 570	2 836	+8,4	2 077	+5,7	4 913	+14,6
Пасиви	5 409	7 507	10 695	2 098	+38,8	3 188	+42,5	5 286	+97,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 222	34 076	42 399	16 854	+97,9	8 323	+24,4	25 177	+146,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 649	11 608	14 815	5 959	+105,5	3 207	+27,6	9 166	+162,3
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	-6 014	-738	1 111	5 276	+87,7	1 849	+250,5	7 125	+118,5
Валовий прибуток (збиток)	11 573	22 468	27 584	10 895	+94,1	5 116	+22,8	16 011	+138,3
Фінансові результати від операційної діяльності	-6 014	-738	1 111	5 276	+87,7	1 849	+250,5	7 125	+118,5
Чистий фінансовий результат	-6 014	-738	1 111	5 276	+87,7	1 849	+250,5	7 125	+118,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [41]

У 2023 році активи зросли на 2 098 тис. грн, або на 38,8% відносно 2022 року, при цьому приріст сформували оборотні активи, що збільшилися на 2 743 тис. грн, або на 101,9%. Необоротні активи водночас скоротилися на 645 тис. грн, або на 23,7%, а основні засоби – на 645 тис. грн, або на 26,1%, що узгоджується зі зміщенням структури активів у бік оборотного компонента. У 2024 році спостерігається одночасне нарощення необоротних і оборотних активів. Необоротні активи зросли на 1 483 тис. грн, або на 71,5%, а основні засоби – на 1 483 тис. грн, або на 81,3% відносно 2023 року. Оборотні активи збільшилися на 1 705 тис. грн, або на 31,4%, що забезпечило приріст активів на 3 188 тис. грн, або на 42,5%. Дебіторська заборгованість протягом 2022–2024 років зросла з 28 до 178 тис. грн, абсолютне відхилення становить 150 тис. грн, відносне – 535,7%, що

потребує контролю строків погашення та умов розрахунків із контрагентами. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли з 33 657 тис. грн у 2022 році до 38 570 тис. грн у 2024 році, абсолютне відхилення становить 4 913 тис. грн, відносно – 14,6%. Власний капітал протягом періоду залишається від'ємним, проте у 2024 році фіксується покращення порівняно з 2023 роком на 1 111 тис. грн, або на 3,8% у відносному вимірі.

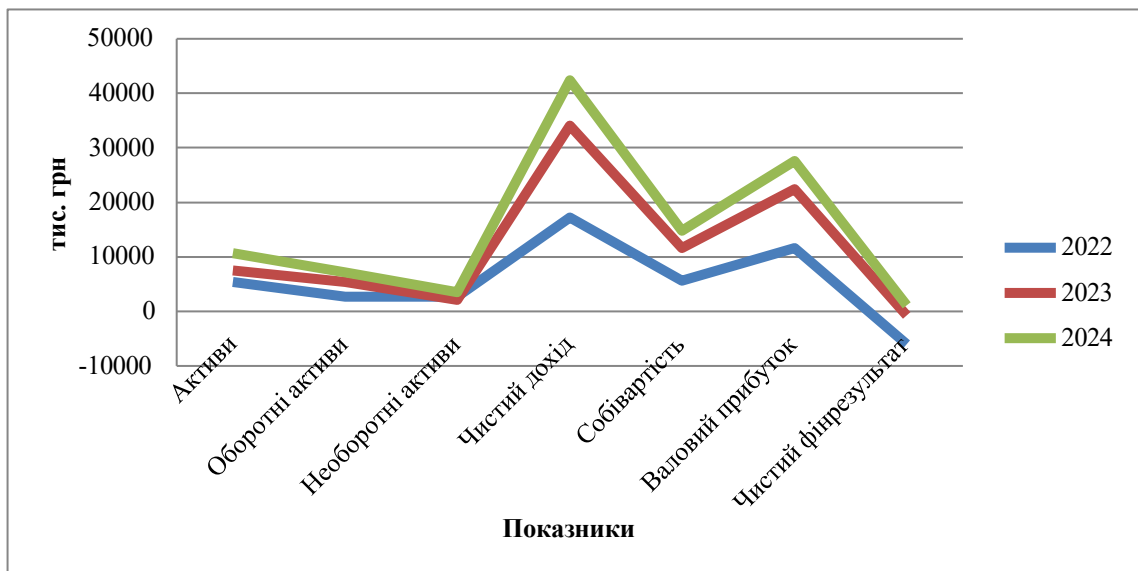


Рис. 2.1 Динаміка фінансових показників 2022–2024

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [41]

Доходи й витрати демонструють швидке зростання масштабу діяльності. Чистий дохід у 2023 році збільшився на 16 854 тис. грн, або на 97,9%, а у 2024 році – ще на 8 323 тис. грн, або на 24,4%. Собівартість у 2023 році зросла на 5 959 тис. грн, або на 105,5%, у 2024 році – на 3 207 тис. грн, або на 27,6%. Валовий прибуток підвищився з 11 573 тис. грн у 2022 році до 27 584 тис. грн у 2024 році, абсолютне відхилення становить 16 011 тис. грн, відносно – 138,3%. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат змінилися від збитку -6 014 тис. грн у 2022 році до прибутку 1 111 тис. грн у 2024 році, що відображає перехід до прибуткової діяльності у 2024 році.

Отже, за результатами аналізу динаміки фінансових показників підприємства у 2022–2024 роках спостерігається зростання активів, доходів та валового прибутку, а також трансформація збитку в прибутковий фінансовий

результат у 2024 році. Водночас зберігається висока питома вага поточних зобов'язань і від'ємне значення власного капіталу, що потребує подальшого посилення фінансової стійкості та оптимізації структури джерел формування активів.

2.1.3 Характеристика послуг ресторану «Прага»

Послуги підприємства ресторан «Прага» формують комплекс пропозиції, що поєднує харчування, обслуговування у залі, барне обслуговування та організацію подій. Структура послуг орієнтована на задоволення попиту різних груп споживачів і забезпечує формування цінності через якість страв, швидкість виконання замовлень, сервісні стандарти, атмосферу закладу та дозвіллієві елементи. Для наукової характеристики послуг доцільно систематизувати їх за основними напрямками, визначити зміст кожної групи, параметри якості та організаційні вимоги до надання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Класифікація послуг підприємства ресторан «Прага»

Група послуг	Зміст послуг	Результат для споживача	Основні вимоги до надання
Послуги харчування	приготування страв згідно з меню, технологічні карти, подача страв	задоволення потреби у харчуванні, гастрономічне враження	стабільність рецептур, температура подачі, зовнішній вигляд, безпека продуктів
Обслуговування у залі	приймання замовлення, консультування, подача, розрахунок	комфорт перебування, швидкість сервісу, взаємодія з персоналом	ввічливість, точність замовлення, таймінг подачі, дотримання стандартів
Барні послуги	приготування напоїв, подача, супровід напоїв до страв	доповнення споживання, розширення вибору	рецептурна точність, швидкість видачі, гігієна інвентарю
Подієві послуги	організація програм, тематичні вечори, ведення заходів, анімація	дозвілля, емоційний досвід, залученість	сценарій, таймінг, координація з залом і кухнею, безпека
Додаткові сервісні послуги	бронювання, організація посадки, пакування, консультації щодо меню	зручність і економія часу	точність інформації, швидкість обробки запитів, етикет комунікації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У складі послуг домінують харчування та обслуговування у залі, оскільки вони формують основний продукт ресторану й найбільше впливають на повторне

відвідування. Харчування охоплює весь цикл виробництва від підготовки сировини до подачі, тому вимоги до цієї групи послуг пов'язані з дотриманням технологічних карт, контролем якості, стабільністю смаку та безпечністю. Обслуговування у залі визначається поведінковими й організаційними характеристиками персоналу – точністю приймання замовлення, швидкістю передачі на кухню, координацією подачі та коректністю розрахунків. Барні послуги доповнюють гастрономічний продукт і впливають на середній чек, тому вагомими є рецептурна точність, швидкість видачі та санітарна дисципліна. Подієві послуги формують конкурентну відмінність, оскільки створюють додану цінність через дозвілля, взаємодію з ведучими-аніматорами та тематичні програми, а їхня результативність залежить від сценарного планування і синхронізації з роботою залу та кухні. Додаткові сервісні послуги підвищують зручність для гостей через бронювання, організацію посадки та консультаційний супровід, що підсилює керованість потоку й зменшує напруженість у пікові години.

Система показників якості дозволяє конкретизувати вимоги до результату послуги та пов'язати їх із контролем у зміні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники якості послуг підприємства ресторан «Прага»

Показник	Зміст показника	Спосіб контролю	Цільове значення
Час подачі перших страв	проміжок від підтвердження замовлення до подачі	тайм-контроль адміністратора, чек-листи зміни	до 15 хв
Час подачі основних страв	проміжок від підтвердження замовлення до подачі	тайм-контроль, контроль кухні	до 25 хв
Точність замовлення	частка замовлень без помилок у складі/подачі	облік звернень, контроль адміністратора	98–100%
Температурна відповідність	відповідність температури страв стандартам подачі	вибірковий контроль шеф-кухаря	відповідність нормам
Рівень задоволеності	оцінка гостей за анкетуванням або відгуками	опитування, моніторинг відгуків	4,6–5,0 з 5
Частка повторних відвідувань	частка гостей, які повернулися	програма лояльності, облік бронювань	не менше 35%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники часу подачі відображають організацію взаємодії залу й кухні та прямо впливають на сприйняття сервісу. Точність замовлення характеризує

дисципліну роботи офіціанта і комунікацію з кухнею, а також знижує втрати від перероблення страв і конфліктних ситуацій. Температурна відповідність є критерієм якості виробництва і санітарної дисципліни. Оцінки задоволеності та повторних відвідувань характеризують сталість якості й формування лояльності, а також мають прикладне значення для планування маркетингових активностей і навантаження.

Таким чином, послуги підприємства ресторан «Прага» мають комплексний характер і включають харчування, сервіс залу, барне обслуговування та подієві програми, а їхня якість забезпечується організацією процесів у зміні, контролем технологічних параметрів і стандартизацією взаємодії персоналу з гостями.

Характеристика послуг дає змогу оцінити їх конкурентні переваги та ризики з позиції якості сервісу, структури попиту, організації обслуговування і подієвого формату роботи. Для цього застосовано SWOT-аналіз, у якому сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики послуг, а можливості й загрози формуються під впливом зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз послуг ресторану «Прага»

Сильні сторони	Слабкі сторони
стабільна якість страв і дотримання технологічних карт;	висока частка ручних операцій у сервісі та виробництві;
розвинене обслуговування у залі з підготовленим персоналом;	залежність рівня сервісу від навантаження у пікові години;
наявність барних послуг і розширеного асортименту напоїв;	обмежена диверсифікація додаткових сервісних послуг;
подієві програми та анімаційні формати дозвілля;	нерівномірне завантаження послуг за днями тижня;
позитивний імідж закладу і сформована база постійних гостей.	недостатня цифровізація процесів приймання та обробки замовлень.
Можливості	Загрози
розширення спектра подієвих і банкетних послуг;	посилення конкуренції на локальному ринку закладів харчування;
розвиток онлайн-бронювань і сервісів попередніх замовлень;	коливання платоспроможного попиту споживачів;
розширення партнерських програм і програми лояльності;	зростання вартості сировини і логістичних витрат;
підвищення середнього чека через оновлення меню та барної карти;	ризик зниження якості сервісу при швидкому зростанні потоку гостей;
використання маркетингових активностей для подієвих форматів.	залежність результатів від сезонності попиту.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У структурі сильних сторін домінують якість страв, професійність сервісу залу та поєднання харчування з подієвими послугами, що підвищує цінність пропозиції для гостей. До слабких сторін належать операційна залежність від навантаження та недостатній рівень цифровізації процесів, що може знижувати стабільність сервісу у пікові періоди. Можливості пов'язані з розширенням спектра подій, впровадженням електронних сервісів обслуговування та посиленням програм лояльності. Загрози формуються конкуренцією, ціновими коливаннями ресурсів і нерівномірністю попиту, що потребує гнучкого управління завантаженням та витратами.

Отже, послуги ресторану «Прага» мають виражені конкурентні переваги за рахунок якості харчування, сервісу та подієвого спрямування, а подальший розвиток повинен орієнтуватися на цифровізацію процесів, оптимізацію сервісного навантаження та підсилення маркетингових інструментів для утримання позицій на ринку.

2.2. Оцінювання чинної системи внутрішніх регламентів і стандартів обслуговування

Внутрішні регламенти та стандарти обслуговування підприємства ресторан «Прага» визначають порядок виконання операцій у залі, на кухні, у барі та під час подієвих заходів. Їх призначення полягає у забезпеченні однакової якості послуг у різних змінах, зниженні помилок персоналу, дотриманні санітарних вимог і підтриманні керованості процесів під час пікового навантаження. Оцінювання виконано за ознаками повноти пакета документів, рівня деталізації процедур, наявності контрольних точок, розподілу відповідальності, зрозумілості для персоналу та можливості контролю виконання.

Для формування цілісного уявлення про нормативну базу обслуговування доцільно спочатку структурувати внутрішні документи за напрямками застосування та формою фіксації (табл. 2.9). Пакет документів охоплює організаційний, сервісний, виробничий, санітарний і подієвий напрями, отже

ризик «білих зон» у регламентації основних процесів є невисоким. Найзручнішими для щоденного контролю виступають чек-листи, оскільки вони скорочують час перевірки дотримання вимог у зміні й полегшують адаптацію нових працівників.

Таблиця 2.9 – Склад внутрішніх регламентів і стандартів

Група документів	Приклад регламенту або стандарту	Мета застосування	Нормативна основа та стандарти
Організаційні	правила відкриття і закриття зміни	упорядкування роботи зміни і передача справ	Кодекс законів про працю України; Правила внутрішнього трудового розпорядку
	регламент касових операцій і розрахунку гостей	зниження фінансових помилок і дисципліна розрахунків	Постанова НБУ №148 від 29.12.2017; Закон України про РРО/ПРРО
Сервісні	стандарт зустрічі, посадки, приймання замовлення	однакові дії персоналу при контакті з гостем	Закон України «Про захист прав споживачів»; ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю
	стандарт подачі страв і напоїв	контроль черговості, температури, презентації	Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів»; ДСТУ ISO 9001:2015
	регламент роботи зі зверненнями і претензіями	зниження репутаційних втрат	Закон України «Про захист прав споживачів»; ISO 10002:2018 Управління скаргами споживачів
Виробничі	технологічні карти страв	стабільність рецептур і виходу	Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»; Наказ Мінагрополітики №590 (НАССР); ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів
	регламент видачі страв на зал	узгодження роботи кухні й залу	Процедури НАССР; ДСТУ ISO 22000:2019
Санітарні	гігієна персоналу, прибирання, дезінфекція	безпека продукції і чистота приміщень	Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»; Наказ МОЗ №280 від 23.07.2002; вимоги НАССР
Подієві	порядок підготовки і проведення заходів	узгодження таймінгу події з роботою залу і кухні	Правила пожежної безпеки в Україні (наказ МВС №1417 від 30.12.2014); вимоги НАССР під час масового обслуговування

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Регламенти у форматі інструкцій потребують чіткого виділення контрольних пунктів, інакше контроль часто зводиться до суб'єктивної оцінки

адміністратора. Подієві документи доцільно тримати в одному стандартизованому шаблоні, щоб кожен захід мав однакову структуру планування.

Для оцінювання якості сервісу важливо подати етапи обслуговування як послідовність операцій із закріпленням відповідальності та форми контролю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка стандартів обслуговування у залі ресторану

Етап обслуговування	Норматив дій персоналу	Відповідальний	Контроль виконання
Зустріч гостя	привітання, уточнення бронювання, супровід до столу	адміністратор, офіціант	чек-лист відкриття зміни
Презентація меню	інформування про позиції дня, уточнення обмежень	офіціант	вибірковий контроль адміністратора
Прийняття замовлення	фіксація складу, уточнення часу подачі	офіціант	повтор замовлення гостю
Передача на кухню і бар	коректне внесення позицій, позначення пріоритету	офіціант, бармен	контроль коректності чека
Подача	дотримання черговості, презентація страв	офіціант	таймінг і контроль звернень
Супровід у процесі споживання	уточнення задоволеності, дозамовлення	офіціант	опитування гостя
Розрахунок	коректний рахунок, спосіб оплати, подяка	офіціант, касир за потреби	контроль касових документів
Завершення візиту	прощання, пропозиція повторного візиту	офіціант, адміністратор	моніторинг відгуків

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Структурування сервісу за етапами підсилює керованість, оскільки кожна операція має відповідального працівника й контрольний механізм. Найвищий ризик помилок припадає на прийняття замовлення та передачу на кухню і бар, тому повтор замовлення гостю й контроль коректності чека є обов'язковими елементами стандарту. Етап подачі потребує фіксації вимог до черговості та презентації, бо саме там формуються скарги щодо температури й вигляду страв. Для стабільності сервісу в пікові години доречно закріпити мінімальний перелік фраз комунікації, а також граничні інтервали очікування для базових категорій страв.

Для виробничого напряму оцінювання потребує визначення контрольних точок, що впливають на якість і безпеку, а також на швидкість видачі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Контрольні точки виробництва і видачі страв

Ділянка	Контрольна точка	Форма контролю	Відповідальний
Приймання сировини	відповідність накладним і якості	журнал приймання	завідувач виробництвом
Зберігання	маркування і строки придатності	вибіркові перевірки	шеф-кухар
Підготовка	розділення інвентарю за видами сировини	чек-лист санітарних вимог	шеф-кухар
Приготування	дотримання технологічних карт	технологічні карти	Кухар
Видача на зал	відповідність комплектації і подачі	контрольна подача	шеф-кухар
Бар	рецептура і гігієна інвентарю	контроль барної станції	бармен
Прибирання	періодичність і засоби	журнал прибирання	відповідальний за зміну

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Контрольні точки охоплюють повний ланцюг, від приймання до видачі, що створює основу для запобігання дефектам якості, а не лише їх фіксації постфактум. Видача на зал потребує особливої уваги, оскільки помилки комплектації або подачі одразу трансформуються у претензії гостей і повторне виробництво. Маркування та контроль строків придатності мають бути інтегровані у щоденний чек-лист, бо вибіркові перевірки без регулярності швидко втрачають дисциплінувальний ефект. Для бару критичними є рецептура та гігієна інвентарю, оскільки вплив на сприйняття якості напоїв є прямим і швидко відображається у відгуках.

Для оцінювання дієвості регламентів доцільно зафіксувати розподіл відповідальності за організацію виконання та за контроль результатів (табл. 2.12). Розподіл ролей демонструє, що контроль на рівні керівництва зосереджений у директора, а оперативний контроль у залі виконує адміністратор. Виробничий напрям спирається на взаємодію завідувача виробництвом і шеф-кухаря, де перший відповідає за організацію процесу, другий – за виконання технологічних вимог і контроль кухні у зміні. Для сервісних стандартів поєднання організації та контролю у адміністратора є логічним, оскільки саме він керує ритмом залу і координує роботу бару. Для подієвих заходів потрібна регулярна синхронізація із залом, бо без цього виникають збої таймінгу подачі та накопичення гостей у зонах очікування.

Таблиця 2.12 – Розподіл відповідальності за виконання регламентів

Напрямок	Директор	Адміністратор	Завідувач виробництвом	Шеф-кухар	Офіціанти, бармени
Стандарти сервісу у залі	Контроль	організація і контроль	-	-	виконання
Касова дисципліна	Контроль	контроль у зміні	-	-	виконання
Технологічні карти	Контроль	-	організація	контроль	виконання
Санітарні вимоги	Контроль	контроль залу	організація	контроль кухні	виконання
Робота зі зверненнями	Контроль	первинне врегулювання	-	-	участь у комунікації
Події заходи	Контроль	координація залу	-	-	виконання в межах ролей

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для переходу від опису регламентів до вимірюваного контролю потрібен набір показників, що фіксуються у процесі роботи та можуть використовуватися для управлінських рішень (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники контролю якості обслуговування в ресторані

Показник	Одиниця виміру	Метод фіксації	Виконавець контролю
час подачі основних страв	Хв.	таймінг замовлення	адміністратор
частка помилок у замовленнях	Відсотків	журнал звернень	адміністратор
кількість звернень гостей	од.	журнал звернень	адміністратор
відхилення від технологічних карт	од.	внутрішні перевірки	шеф-кухар
санітарні порушення	од.	чек-листи і журнал	відповідальний за зміну

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Набір показників дає змогу виявляти відхилення у процесі, а не після завершення зміни. Час подачі та помилки у замовленнях безпосередньо відображають узгодженість роботи залу, кухні та бару, тому вони придатні для щоденного контролю. Відхилення від технологічних карт доцільно фіксувати із зазначенням причини, наприклад дефіцит заготовок або помилки комплектації, бо без цього коригувальні дії будуть формальними. Санітарні порушення слід прив'язувати до конкретної ділянки й часу, оскільки це підсилює персональну відповідальність і зменшує повторюваність проблем.

Отже, оцінювання послуг і внутрішніх регламентів показує, що ресторан «Прага» побудував комплексну модель сервісу, де поєднуються послуги харчування, обслуговування у залі, барний напрям, подієві програми та додаткові сервісні сервіси на кшталт бронювання, консультацій і організації посадки. Чітка класифікація послуг, виділення показників якості (час подачі, точність замовлення, задоволеність гостей, частка повторних відвідувань), а також деталізація етапів обслуговування і контрольних точок виробництва створюють підґрунтя для стандартизованого управління сервісом.

Чинна система внутрішніх регламентів і стандартів обслуговування ресторану «Прага» формально охоплює основні напрями діяльності, однак її практична дієвість обмежується низкою організаційних і контрольних недоліків. Частина процедур подана у форматі інструкцій без чітко визначених контрольних пунктів, унаслідок чого контроль виконання нерідко переходить у площину суб'єктивної оцінки адміністратора. Найбільш уразливими залишаються етапи прийняття замовлення та його передачі на кухню і бар, а також дотримання черговості подачі, оскільки саме в цих точках виникають повторювані помилки, затримки та підстави для звернень гостей. Водночас нормативи граничного часу очікування і мінімальні вимоги до комунікації персоналу з гостем потребують більш жорсткого закріплення, особливо під час пікового навантаження.

Окремою проблемою виступає недостатня стандартизація подієвих заходів, що підсилює ризик збоїв таймінгу подачі та перевантаження персоналу у змінах. Санітарний напрям потребує посилення регулярності контролю, зокрема через інтеграцію маркування та перевірки строків придатності у щоденні чек-листи, оскільки вибіркові перевірки швидко втрачають дисциплінуювальний ефект. Наявний набір показників контролю дозволяє фіксувати частину відхилень, проте не забезпечує достатньої керованості процесів у всіх критичних точках сервісу, а отже підтверджує потребу переходу до більш формалізованих внутрішніх стандартів, орієнтованих на уніфікацію дій персоналу, зниження варіативності якості обслуговування та контроль операцій у режимі щоденної роботи.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ СТАНДАРТІВ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження внутрішніх стандартів сервісної діяльності

Сервіс у ресторані «Прага» формується через щоденну взаємодію персоналу залу, кухні та бару, а також через роботу під час підвищеного навантаження і проведення подій. За подібної організації операцій результат залежить від дисципліни виконання процедур, швидкості координації в зміні та однаковості дій працівників у повторюваних ситуаціях. Якщо правила сервісу не закріплені у внутрішніх стандартах, якість обслуговування стає варіативною, оскільки працівники орієнтуються на власний досвід, звички роботи й усні вказівки керівника зміни. Це ускладнює підтримання сталого рівня сервісу, підвищує ризик помилок і послаблює керованість процесів у пікові години.

Внутрішні стандарти сервісної діяльності необхідні як механізм, що переводить роботу з площини ситуативних рішень у площину чітко визначених процедур. Для ресторану це означає фіксацію єдиних вимог до зустрічі гостя, прийняття і підтвердження замовлення, передачі інформації на кухню і бар, контролю черговості подачі, завершення візиту та роботи зі зверненнями. Формалізація дій потрібна ще й тому, що в сервісі присутня висока ціна відхилення. Помилка у замовленні або затримка подачі не обмежується внутрішньою незручністю персоналу, вона відображається на враженні гостя, повторних візитах, відгуках і репутації закладу. За умов конкуренції та прозорості інформаційного середовища репутаційні втрати прямо впливають на фінансові результати. Окремою підставою впровадження внутрішніх стандартів є потреба у швидкій адаптації нових працівників і вирівнюванні роботи зміни без надмірної залежності від конкретних людей. Коли правила сервісу зафіксовані у стандартах, навчання стає прогнозованим, а контроль переходить від суб'єктивних оцінок до

перевірки виконання конкретних дій. Це важливо для забезпечення однакової поведінки персоналу під час пікових навантажень, роботи з подіями, а також для дотримання касової дисципліни і санітарних вимог. За відсутності внутрішніх стандартів контроль часто зводиться до реагування на інциденти після їх виникнення, тоді як стандарт дозволяє працювати на випередження і зменшувати частоту повторюваних відхилень.

Для визначення потреби у внутрішніх стандартах доцільно зафіксувати чинники, що найбільше впливають на стабільність сервісу, та показати, які наслідки виникають без формалізованих правил (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори, що обумовлюють потребу внутрішніх стандартів сервісної діяльності в ресторані «Прага»

Фактор	Прояв у щоденній роботі	Наслідок за відсутності стандартів
Нерівномірне навантаження протягом тижня	пікові години, дефіцит часу на комунікацію, збільшення кількості замовлень	зростання помилок, збільшення очікування, падіння стабільності сервісу
Залежність результату від взаємодії підрозділів	синхронізація залу з кухнею і баром, контроль черговості подач	затримки, дублювання операцій, напруження у роботі зміни
Вплив людського чинника у змінах	відмінності у виконанні процедур, різний рівень підготовки	нерівний рівень обслуговування, складність уніфікації сервісу
Потреба керованої касової дисципліни	розрахунки з гостями, закриття змін, коректність чеків	фінансові відхилення, збільшення часу на звірки, підвищення ризику конфліктів
Вимоги санітарії і безпеки	чистота зон, гігієна персоналу, виконання щоденних процедур	порушення дисципліни, репутаційні втрати, адміністративні ризики
Проведення подій	таймінг програми, навантаження на зал і виробництво, координація персоналу	збої у подачі, перевантаження команди, погіршення оцінки заходів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені фактори показують, що внутрішні стандарти потрібні для зниження варіативності сервісу і для підтримання керованості операцій у зміні. Вони створюють єдині правила дій і дозволяють узгодити роботу залу, кухні та бару без втрати темпу і якості. Додатково стандарти забезпечують зрозумілу модель відповідальності, що підсилює дисципліну виконання процедур і зменшує ймовірність конфліктних ситуацій. Потреба у стандартах також підтверджується тим, що більшість проблем у сервісі має повторювану природу і виникає в одних і тих самих точках процесу. Для демонстрації цього зв'язку наведено типові відхилення та їх операційні наслідки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Типові відхилення у сервісній діяльності

Відхилення	Де виникає	Операційний наслідок
Неточності у фіксації замовлення	прийняття замовлення, внесення у систему	переробка страв, повернення, конфлікти з гостями
Порушення черговості подачі	взаємодія залу і кухні, видача	скарги, збій темпу обслуговування, погіршення враження
Різні правила комунікації з гостем	зустріч, консультація, супровід	нерівний рівень сервісу, падіння лояльності
Непогодженість дій у пікові години	робота зміни під навантаженням	збільшення часу очікування, хаотичність процесів
Різне трактування санітарних процедур	кухня, зал, допоміжні зони	ризик порушень, скарги, репутаційні втрати
Помилки у розрахунках	касові операції, закриття зміни	фінансові відхилення, затримки роботи, конфліктні ситуації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відхилення у сервісі породжують прямі операційні втрати часу, ресурсів і довіри гостей. Внутрішні стандарти потрібні, щоб зменшити частоту відхилень у критичних точках процесу, а також щоб перетворити контроль якості на регулярну перевірку виконання процедур, а не на разові реакції на проблеми. Стандарти виконують роль внутрішнього нормативу, який забезпечує однаковість сервісу, передбачуваність роботи зміни та прозорість вимог до персоналу.

Отже, впровадження внутрішніх стандартів сервісної діяльності в ресторані «Прага» є необхідним через нерівномірне навантаження, залежність результату від узгодженості роботи залу, кухні та бару, а також через ризики варіативності дій персоналу у різних змінах. Таким чином, стандарти забезпечують єдині правила виконання сервісних процедур, знижують імовірність повторюваних відхилень і формують основу керованості якості обслуговування на рівні щоденної операційної роботи.

3.2. Розроблення внутрішніх стандартів сервісного обслуговування

Підприємства ресторанного господарства, які працюють у сегменті повного сервісу, потребують чітко визначених правил організації роботи персоналу. У ресторані «Прага» результати аналізу чинної системи управління показали необхідність деталізації процедур на кожному етапі обслуговування для

забезпечення стабільності якості. Внутрішні стандарти сервісу визначають алгоритм дій працівників, регламентують порядок виконання операцій, критерії контролю та відповідальність за результат. Розроблення стандартів базується на попередньо визначених напрямках діяльності: обслуговування гостей у залі, барне обслуговування, взаємодія з кухнею, санітарна дисципліна, робота зі зверненнями та організація подій. Мета – забезпечення єдиних вимог до якості сервісу та зниження варіативності дій персоналу у зміні.

Для розроблення внутрішніх стандартів сервісного обслуговування в ресторані «Прага» необхідно зафіксувати повний перелік напрямів, де стандарти впливають на якість послуги та керованість роботи зміни. Доцільно розмежувати стандарти залу, кухні, бару, санітарного напрямку, роботи зі зверненнями і подієвого напрямку, а також відразу визначити відповідальних осіб і контрольні форми, через які вимоги перевіряються в операційній діяльності. Узагальнення структури подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура внутрішніх стандартів сервісного обслуговування ресторану «Прага»

Напрямок сервісу	Назва стандарту	Головна мета	Відповідальний	Контрольна форма
Зал обслуговування	Стандарт зустрічі, посадки та приймання замовлення	Єдина послідовність взаємодії з гостем	Адміністратор	Чек-лист
Кухня	Регламент взаємодії з залом і баром	Скорочення часу подачі, узгодженість дій	Шеф-кухар	Контрольний журнал
Бар	Стандарт видачі напоїв і підтримання чистоти бару	Підвищення швидкості та точності приготування	Бармен	Чек-лист
Санітарна зона	Регламент прибирання, дезінфекції та гігієни персоналу	Забезпечення санітарної безпеки	Адміністратор, прибиральники	Журнал санітарного контролю
Робота зі зверненнями	Стандарт приймання та врегулювання скарг	Підвищення задоволеності гостей	Адміністратор	Форма звернення
Подієвий напрям	Регламент проведення банкетів і заходів	Узгодження таймінгу з кухнею та залом	Арт-директор	Контрольний лист програми

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стандарти сервісного обслуговування в ресторані «Прага» мають охоплювати взаємопов'язані напрями, де результат для гостя формується одночасною роботою залу, кухні та бару, а також дисципліною санітарного

забезпечення і якістю реагування на звернення. Практичне значення поданого розподілу полягає у закріпленні персональної відповідальності. Адміністратор відповідає за етапи контакту з гостем і контроль у зміні, шеф-кухар забезпечує узгодженість виробництва з потребами залу, бармен підтримує швидкість видачі напоїв і порядок на барній станції, арт-директор відповідає за сервісну організацію подій. Наявність контрольної форми для кожного стандарту забезпечує можливість регулярної перевірки виконання, фіксації порушень і подальшого коригування процедур. Таким чином, структура стандартів не зводиться до переліку документів, а формує керований механізм роботи зміни з визначеними ролями і засобами контролю.

Побудова стандартів сервісу потребує прив'язки вимог до фактичного циклу обслуговування гостя. Для цього доцільно розкласти сервіс на послідовні етапи і для кожного етапу встановити перелік обов'язкових дій персоналу, контрольний показник і спосіб перевірки. Такий підхід забезпечує однозначність виконання процедур і дозволяє оцінювати якість не за враженням, а за вимірюваними параметрами. Узагальнення етапів контролю наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Етапи обслуговування гостя та стандартизація дій

Етап	Дія персоналу	Контрольний показник	Інструмент перевірки
1. Зустріч і розміщення гостей	Вітання, перевірка бронювання, супровід до столу	Час очікування до 2 хв	Спостереження адміністратора
2. Приймання замовлення	Консультація, уточнення побажань, введення в систему	Відсутність помилок у замовленні	Звіт POS-системи
3. Передача на кухню	Чітке формулювання замовлення, контроль таймінгу	Подача перших страв до 15 хв	Журнал подач
4. Подача страв і напоїв	Координація з баром, дотримання послідовності	Скарги не більше 1% від замовлень	Звіт контролю
5. Розрахунок і прощання	Коректність рахунку, прощання з гостем	Помилки в рахунках – 0%	Перевірка касових звітів

Джерело: складено автором на основі [4, 7]

Стандартизація сервісу в ресторані «Прага» має спиратися на чітке співвідношення етапу обслуговування з показником контролю. На етапі зустрічі та розміщення критичним є час очікування, бо саме він визначає перше сприйняття організації сервісу і дисципліну роботи залу. На етапі прийняття замовлення визначальним є показник точності, оскільки помилки запускають

повторне виконання операцій, затримки подачі та ризик звернень. На етапі передачі на кухню контроль часу подачі дозволяє керувати взаємодією залу і виробництва та виявляти зони перевантаження. На етапі подачі узгодження з баром і дотримання послідовності впливають на частку звернень і на рівень задоволеності. На етапі розрахунку контроль касових звітів забезпечує фінансову дисципліну і зменшує конфліктні ситуації. Отже, подані показники формують практичну основу для контролю стандартів через конкретні виміри, а не через загальні оцінки.

Розроблення стандартів здійснюється у форматі SOP (Standard Operating Procedure) – стандартної операційної процедури. SOP описує кожну дію в межах етапу обслуговування та містить чіткі вимоги до послідовності, часу виконання, мови спілкування, зовнішнього вигляду працівника та поведінкових норм. Такий формат забезпечує однозначне розуміння вимог усіма членами команди. Внутрішній стандарт потребує єдиної форми, щоб персонал швидко орієнтувався в документах і застосовував вимоги у зміні без додаткових пояснень. Для цього доцільно оформлювати стандарти у форматі стандартної операційної процедури. Документ фіксує назву процедури, мету, відповідальних осіб, послідовність дій, контрольні точки, форму документального контролю, періодичність перевірки та відповідального за оновлення [15]. Структуру документа наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Структура стандартної операційної процедури (SOP)

Елемент SOP	Зміст
Назва процедури	Наприклад: «Порядок зустрічі гостей»
Мета	Забезпечення єдиного рівня сервісу при першому контакті
Відповідальні	Адміністратор, офіціанти
Послідовність дій	Вітання → перевірка бронювання → супровід до столу
Контрольні точки	Таймінг, комунікація, зовнішній вигляд
Документальний контроль	Чек-лист зміни
Періодичність перевірки	Щоденно
Відповідальний за оновлення	Директор ресторану

Джерело: складено автором на основі [8-9, 15]

Стандартна операційна процедура повинна містити елементи, які забезпечують однозначність виконання і можливість контролю. Формулювання мети зосереджує персонал на результаті, а блок відповідальних осіб визначає, хто

виконує операцію і хто здійснює перевірку. Послідовність дій усуває різночитання в межах зміни, контрольні точки дозволяють перевіряти якість у момент виконання операції, а не після виникнення проблеми. Документальний контроль через чек-лист або журнал створює доказову базу для управлінського аналізу та коригувань. Періодичність перевірки забезпечує регулярність контролю, а відповідальний за оновлення підтримує актуальність вимог при зміні меню, формату подій або організації роботи залу. Таким чином, структура стандартної операційної процедури забезпечує перехід від опису вимог до системи виконання і перевірки, що підвищує керованість сервісу в ресторані «Прага». Впровадження SOP забезпечує стабільність обслуговування, скорочує адаптаційний період для нових працівників і мінімізує ризики втрати якості при зміні персоналу у залі. Для ресторану «Прага», де навантаження змінюється залежно від календаря подій, така стандартизація дозволяє зберігати однаковий рівень сервісу незалежно від обсягів потоку гостей. Для контролю ефективності стандартів упроваджується щотижневий моніторинг, який включає перевірку дотримання процедур, аналіз часу подачі, точності замовлень і рівня задоволеності відвідувачів. Результати моніторингу фіксуються у звітах і використовуються для корекції SOP та підготовки персоналу [16].

Отже, розроблення внутрішніх стандартів сервісного обслуговування в ресторані «Прага» спрямоване на формування уніфікованої системи дій персоналу, що забезпечує стабільність якості послуг, скорочує кількість скарг і втрат, підвищує продуктивність зміни та рівень задоволеності гостей. Стандарти створюють основу для наступного етапу – впровадження системи навчання і мотивації персоналу на основі цих вимог.

3.3. Впровадження внутрішніх стандартів сервісу та контроль за їх дотриманням

Розроблені внутрішні стандарти сервісного обслуговування набувають практичної цінності лише за умови організованого впровадження, регулярного

контролю виконання та фіксації результатів у робочих формах. Для ресторану «Прага» впровадження має спиратися на наявні регламенти відкриття і закриття зміни, касові правила, стандарти сервісу в залі, регламент звернень, технологічні карти, правила видачі страв на зал, санітарні журнали та подієві матеріали. Вплив стандартів на якість сервісу визначається двома складовими: дисципліною виконання у зміні та управлінською реакцією на відхилення, зафіксовані в журналах і чек-листах. Впровадження внутрішніх стандартів у ресторані «Прага» доцільно організувати як послідовність етапів, де кожний етап завершується конкретним результатом, що перевіряється керівником. Для упорядкування впровадження стандартів необхідно визначити етапи, результати кожного етапу, відповідальних осіб та форму контролю, через яку підтверджується виконання організаційних дій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Етапи впровадження внутрішніх стандартів сервісу

Етап	Зміст робіт	Результат	Відповідальні	Форма контролю
1. Підготовка пакета стандартів	узгодження форм стандартів, приведення до єдиного шаблону, виокремлення контрольних пунктів	затверджений пакет стандартів і контрольних форм	директор, адміністратор	реєстр документів, підписи затвердження
2. Інструктаж персоналу	пояснення вимог стандартів, розбір типових ситуацій у залі, на кухні, у барі	персонал розуміє послідовність дій і контрольні пункти	адміністратор, шеф-кухар	відомість інструктажу
3. Навчання у зміні	відпрацювання дій за стандартами у реальній зміні, навчання фіксації у чек-листах і журналах	виконання процедур без пропусків, коректні записи	адміністратор, відповідальний за зміну	чек-листи зміни, журнали
4. Пілотний період	перевірка стандартів у періоди підвищеного навантаження, контроль показників часу, точності, звернень	перелік відхилень і причин, уточнення формулювань	директор, адміністратор, шеф-кухар	звіт за показниками, журнал звернень
5. Закріплення контролю	встановлення регулярного порядку перевірок, розбору звернень, коригувальних дій	стабільний порядок контролю і реагування на відхилення	директор	графік контролю, протоколи розбору

Джерело: складено автором на основі [25, 27]

Послідовність етапів дозволяє перейти від формального затвердження документів до їх реального застосування у зміні. Підготовка пакета стандартів має забезпечити єдину форму, щоб працівники не витрачали час на пошук різних форматів вимог. Інструктаж і навчання у зміні потрібні для вирівнювання дій

персоналу, бо навіть повний пакет документів не гарантує виконання без тренування і контролю записів. Пілотний період забезпечує перевірку стандартів у складних режимах роботи, коли помилки найчастіше проявляються. Закріплення контролю завершує процес організаційною регулярністю перевірок і роботою з причинами відхилень.

Контроль виконання стандартів має спиратися на розмежування повноважень і відповідальності. Для ресторану «Прага» управлінський контроль належить директору, організація і контроль у залі належать адміністратору, виробничий контроль належить шеф-кухарю і завідувачу виробництвом, санітарний контроль виконується через відповідального за зміну, а персонал залу і бару забезпечує виконання процедур у межах ролей.

Для забезпечення виконання стандартів необхідно зафіксувати, хто контролює і хто виконує вимоги за основними напрямками, включно із касовою дисципліною, санітарією, зверненнями гостей і подієвими заходами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Відповідальність за дотримання внутрішніх стандартів сервісу в ресторані «Прага»

Напрямок	Контроль	Організація у зміні	Виконання
стандарты сервісу у залі	Директор	Адміністратор	офіціанти, бармени
касова дисципліна	Директор	Адміністратор	офіціанти, бармени
технологічні карти і видача	Директор	завідувач виробництвом, шеф-кухар	кухарі, персонал видачі
санітарні вимоги	Директор	адміністратор, завідувач виробництвом, шеф-кухар	персонал ділянок
робота зі зверненнями	Директор	Адміністратор	офіціанти, бармени
подієві заходи	Директор	Адміністратор	персонал у межах ролей

Джерело: складено автором

Фіксація відповідальності зменшує ризик пропусків у контролі. За сервіс у залі адміністратор отримує функцію щоденного управління діями персоналу і контролю чек-листів, а директор забезпечує управлінський нагляд і рішення щодо коригувальних дій. Для виробництва шеф-кухар і завідувач виробництвом відповідають за організацію контролю технологічних карт і видачі на зал, що прямо впливає на швидкість подачі та температурні показники. Санітарний напрям потребує паралельного контролю залу і кухні, тому контроль

розподіляється між адміністрацією залу та виробничим керівництвом. Робота зі зверненнями потребує первинного врегулювання адміністратором із подальшим управлінським розбором директором.

Контроль стандартів у ресторані «Прага» має здійснюватися через робочі форми, що застосовуються у щоденній діяльності. У складі внутрішніх документів використовуються чек-листи, журнали, інструкції, технологічна документація, касові документи, контрольна подача та моніторинг відгуків. Практична ефективність контролю залежить від того, чи має кожний стандарт простий інструмент фіксації, який не ускладнює роботу зміни.

Для забезпечення доказовості контролю необхідно визначити, через які форми фіксується виконання вимог за кожною групою стандартів і хто відповідає за ведення записів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Форми контролю внутрішніх стандартів сервісу

Група стандартів	Основні форми фіксації	Відповідальний за ведення
відкриття і закриття зміни	чек-листи зміни, відмітки передачі справ	Адміністратор
касові операції і розрахунок гостей	касові документи, звірка закриття зміни	адміністратор, директор
стандарти зустрічі, приймання замовлення, подачі	чек-лист залу, тайм-контроль, вибіркова звірка чеків	Адміністратор
звернення і претензії	журнал звернень, запис причини і рішення	Адміністратор
технологічні карти і видача страв на зал	технологічні карти, контрольна подача, журнал приймання	шеф-кухар, завідувач виробництвом
санітарні вимоги	журнал прибирання, чек-лист санітарних вимог, записи дезінфекції	відповідальний за зміну
бар	контроль барної станції, записи щодо гігієни інвентарю	Бармен
подієві заходи	сценарний план, форма підготовки і проведення	адміністратор разом з відповідальним за подію

Джерело: складено автором на основі [26]

Перелік форм контролю дозволяє закріпити контроль у щоденній роботі. Чек-листи забезпечують оперативну перевірку готовності залу і дисципліни дій персоналу без перевантаження документацією. Журнал звернень дає можливість накопичувати інформацію про причини невдоволення гостей, фіксувати рішення і формувати перелік повторюваних проблем. Для виробництва технологічні карти і

контрольна подача створюють основу для стабільності рецептури, виходу і комплектації під час видачі на зал. Журнали санітарного контролю забезпечують доказовість дотримання гігієни і регулярності прибирання. Подієві матеріали у формі сценарного плану потрібні для узгодження таймінгу події з роботою залу і кухні, що зменшує ризик збоїв під час заходів.

Контроль дотримання стандартів має спиратися на вимірювані показники, які фіксуються в процесі роботи. Для ресторану «Прага» застосовуються показники часу подачі, точності замовлення, температурної відповідності, задоволеності гостей і повторних відвідувань. Окремо використовуються показники контролю, що відображають частку помилок у замовленнях, кількість звернень гостей, відхилення від технологічних карт і санітарні порушення. Наявність показників забезпечує можливість управлінських рішень на основі записів, а не на основі усних повідомлень. Для організації контролю важливо встановити набір показників, джерело фіксації, виконавця контролю та цільові значення, щоб оцінювання сервісу було однаковим для всіх змін (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники контролю дотримання стандартів сервісу

Показник	Цільове значення	Метод фіксації	Виконавець контролю
час подачі перших страв	до 15 хв	тайм-контроль, чек-листи зміни	Адміністратор
час подачі основних страв	до 25 хв	тайм-контроль, контроль кухні	адміністратор, шеф-кухар
точність замовлення	98–100%	облік звернень, контроль адміністратора	Адміністратор
температурна відповідність	відповідність нормам	вибірковий контроль	шеф-кухар
рівень задоволеності	4,6–5,0 з 5	опитування, моніторинг відгуків	Адміністратор
частка повторних відвідувань	від 35%	програма лояльності, облік бронювань	Директор
частка помилок у замовленнях	контроль динаміки	журнал звернень	Адміністратор
кількість звернень гостей	контроль динаміки	журнал звернень	Адміністратор
відхилення від технологічних карт	контроль динаміки	внутрішні перевірки	шеф-кухар
санітарні порушення	контроль динаміки	чек-листи і журнал	відповідальний за зміну

Джерело: складено автором на основі [29]

Показники часу подачі характеризують організацію взаємодії залу і кухні та дисципліну видачі. Показник точності замовлення пов'язаний із роботою

офіціанта і якістю передачі інформації на кухню і бар, тому облік звернень гостей і контроль коректності дій у залі мають прямий вплив на значення цього показника. Температурна відповідність визначає якість виробництва і видачі, тому контроль шеф-кухаря через вибіркові перевірки доцільний як елемент запобігання повторенню проблем. Рівень задоволеності і повторні відвідування відображають стабільність сервісу і є підставою для коригування організації зміни. Показники помилок, звернень, відхилень від технологічних карт і санітарних порушень застосовуються для управління причинами, оскільки дають можливість відстежувати динаміку і оцінювати ефективність коригувальних дій.

Контроль стандартів має завершуватися управлінською реакцією, спрямованою на усунення причин відхилень. У ресторані «Прага» відхилення фіксують у відповідних формах, визначають причину, відповідального та виконують повторну перевірку у встановлений строк. Найчастіше відхилення стосуються часу подачі, помилок у замовленнях, звернень гостей, порушень технологічних карт, санітарних вимог і касової дисципліни. Управлінські рішення прив'язують до джерела проблеми: час подачі контролюють адміністратор і шеф-кухар; помилки в замовленнях усувають через перевірку процедур і повторний інструктаж; звернення гостей фіксують у журналі з подальшим аналізом причин; санітарні порушення контролюють через журнали і чек-листи; касові відхилення усувають перевіркою касових документів і контролем закриття зміни.

Отже, впровадження внутрішніх стандартів сервісу в ресторані «Прага» потребує поетапної організації робіт, інструктажу і навчання у зміні, закріплення відповідальності та застосування уніфікованих контрольних форм. Таким чином, регулярна фіксація показників часу подачі, точності замовлення, звернень гостей, виробничих і санітарних відхилень забезпечує контроль дотримання стандартів і створює підставу для коригувальних дій, що підтримують стабільність якості обслуговування.

3.4. Розроблення SOP для посад персоналу ресторану «Прага»

Запровадження SOP у ресторані «Прага» спрямовується на уніфікацію виконання посадових функцій у різних змінах, підвищення керованості сервісних операцій і зниження частоти повторюваних відхилень у взаємодії залу, кухні та бару. SOP фіксує обов'язкові дії працівника перед початком зміни, під час обслуговування та після завершення зміни, визначає контрольні точки процесу і правила документування результатів. Наявність стандартизованого алгоритму полегшує адаптацію нових працівників, підтримує дисципліну виконання процедур у пікові години, а також забезпечує основу для управлінського контролю через показники часу, якості та безпомилковості операцій.

Адміністратор залу забезпечує координацію роботи зміни, підтримує темп обслуговування і контролює дисципліну виконання процедур персоналом залу. У межах SOP закріплено вимоги до підготовки залу і каси, порядок контролю зовнішнього вигляду працівників, механізми синхронізації із кухнею та баром, а також правила роботи зі зверненнями гостей. Для забезпечення доказовості контролю у документі передбачено показники з нормативами і форми фіксації, що дозволяють виявляти відхилення у процесі роботи зміни та оперативно коригувати дії персоналу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Паспорт SOP адміністратора залу ресторану «Прага»

Елемент	Зміст
Посада	Адміністратор залу
Мета процедури	Забезпечення однакового рівня сервісу у зміні, контроль дисципліни виконання процедур, координація взаємодії залу з кухнею і баром.
Сфера застосування	Зал обслуговування, зона очікування, касова дисципліна у зміні, первинне врегулювання звернень, координація подій у межах зміни.
Відповідальний за виконання	Адміністратор залу
Управлінський контроль	Директор ресторану

Джерело: складено автором

Паспорт SOP визначає межі відповідальності адміністратора залу й окреслює процеси, за які він відповідає у межах зміни. Формалізація сфери застосування дає можливість однозначно віднести інцидент або відхилення до

відповідальної ролі, що підсилює дисципліну виконання процедур і зменшує ризик перекладання відповідальності між працівниками.

Таблиця 3.11 – Показники контролю SOP адміністратора залу

Показник	Норматив	Фіксація
Час очікування на розміщення	до 2 хв	спостереження, вибіркові заміри
Час подачі перших страв	до 15 хв	тайм-контроль замовлень
Частка звернень гостей	контроль динаміки	журнал звернень
Касові відхилення у зміні	0 грн	звірка касових документів

Джерело: складено автором

Показники контролю орієнтовані на сервісний темп, дисципліну розрахунків і роботу зі зверненнями. Норматив очікування на розміщення визначає якість організації входу і посадки, а норматив подачі перших страв відображає узгодженість залу з кухнею. Журнал звернень забезпечує накопичення фактів для аналізу причин повторюваних інцидентів, а нульовий допуск касових відхилень формує вимогу безпомилковості фінансових операцій у межах зміни.

Таблиця 3.12 – Алгоритм дій адміністратора залу на відкритті зміни

Етап	Дія	Контроль
Відкриття зміни	перевірити готовність залу, чистоту столів, наявність серветок, приборів, меню; підтвердити план бронювань	чек-лист відкриття зміни
Зовнішній вигляд персоналу	перевірити відповідність форми, зачіски, нігтів, прикрас, біджа	візуальний контроль, відмітка у чек-листі
Каса і POS	перевірити доступи, принтери, папір, стартовий залишок; узгодити відповідальних за розрахунок	акт відкриття каси
План координації	узгодити з шеф-кухарем стоп-лист і очікувані таймінги; узгодити з баром пріоритети напоїв	усне узгодження, фіксація стоп-листа

Джерело: складено автором

Відкриття зміни формує вихідні умови сервісу. Наявність чек-листа зменшує ризик пропуску підготовчих операцій, а контроль зовнішнього вигляду забезпечує виконання вимог до охайності та уніформи перед початком контакту з гостем. Перевірка каси і POS запобігає затримкам у розрахунках, а фіксація стоп-листа й очікуваних таймінгів дозволяє коректно керувати очікуваннями гостей і розподілом навантаження у залі.

Операційні ситуації у SOP виділено з огляду на підвищений ризик

відхилень у часі обслуговування, точності передачі замовлення та керованості процесів під час подій (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Дії адміністратора залу у типових операційних ситуаціях

Ситуація	Алгоритм дій	Контроль
Пікове навантаження	перерозподілити секції між офіціантами; призначити відповідального за зону очікування; контролювати черговість подачі	спостереження, тайм-контроль
Передача замовлення на кухню і бар	перевіряти вибірково 3–5 чеків на годину; контролювати позначення пріоритету і коментарі	звірка чеків у POS
Робота зі зверненнями	прийняти звернення, уточнити факт, запропонувати рішення у межах повноважень; зафіксувати випадок	журнал звернень, повідомлення директору
Події у зміні	контролювати таймінг подачі за сценарним планом; синхронізувати кухню, бар, зал кожні 15 хв	контрольний лист програми

Джерело: складено автором

Контроль чеків у POS формує додатковий бар'єр проти помилок у передачі замовлення, а синхронізація кожні 15 хв під час подій підтримує узгодженість таймінгу між підрозділами. Фіксація звернень є обов'язковою, оскільки відсутність запису унеможлиблює аналіз причин і коригувальні дії за результатами зміни.

Таблиця 3.14 – Алгоритм дій адміністратора залу на закритті зміни

Етап	Дія	Контроль
Закриття зміни	прийняти звіт офіціантів, перевірити чистоту залу, підготовку до наступної зміни	чек-лист закриття зміни
Каса	звірити виручку, чеки, повернення, знижки; зафіксувати відхилення і причини	звіт POS, касові документи
Звернення	підсумувати звернення дня, визначити повторювані причини, передати директору	виписка з журналу звернень

Джерело: складено автором

Закриття зміни забезпечує повноту передачі інформації й матеріальних цінностей, а також фіксацію причин відхилень. Звірка касових документів у поєднанні зі звітом POS зменшує ризик фінансових розбіжностей. Виписка з журналу звернень з виділенням повторюваних причин створює основу для управлінських рішень щодо коригування стандартів, навчання персоналу або зміни організації процесів у залі. Стандартизовані формулювання зменшують

різницю у стилі комунікації між працівниками і підтримують керованість сервісу у напружені періоди роботи (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Стандартизовані формулювання для комунікації адміністратора залу з гостем

Ситуація	Формулювання для комунікації
Зустріч гостя	Доброго дня. Чи є бронювання. Дякую. Прошу пройти зі мною.
Затримка подачі	Дякую за очікування. Подача затримується на кілька хвилин. Я уточню статус і повернуся з оновленням.
Звернення гостя	Дякую, що повідомили. Я уточню деталі і запропоную рішення протягом кількох хвилин.

Джерело: складено автором

Використання коротких фраз із фіксацією наміру повернутися з оновленням дозволяє знизити напруження гостя під час затримки та підсилює контроль очікувань.

Таблиця 3.16 – Порядок дій адміністратора залу у разі відхилень

Відхилення	Дія персоналу	Запис і повідомлення
Скарга на температуру страви	перевірити факт разом з офіціантом; узгодити з кухнею повторну подачу або заміну	запис у журналі звернень, позначка у POS
Помилка у рахунку	зупинити розрахунок; перевірити чек; оформити корекцію згідно касового регламенту	касовий документ, повідомлення директору
Санітарне порушення у залі	негайно усунути; зафіксувати ділянку і час; призначити відповідального	відмітка у санітарному журналі

Джерело: складено автором

Алгоритми реагування на відхилення спрямовані на мінімізацію репутаційних втрат і скорочення часу відновлення нормального режиму роботи. Обов'язковість запису забезпечує відтворюваність управлінських дій і дозволяє контролювати повторюваність інцидентів. У випадку фінансових корекцій додатково закріплено повідомлення керівництву, що підсилює контроль касової дисципліни.

Таблиця 3.17 – Форми обліку і порядок ведення у SOP адміністратора залу

Документ або форма	Порядок ведення
Чек-лист відкриття і закриття зміни	ведеться щоденно, підпис адміністратора
Журнал звернень гостей	запис у день події, обов'язково причина і рішення
Касові документи	звірка наприкінці зміни, зберігання у папці зміни
Контрольний лист програми події	ведеться під час подій, відмітка по таймінгу і подачі

Джерело: складено автором

Перелік форм обліку забезпечує єдині правила документування і підтримує відтворюваність контролю. Підпис адміністратора у чек-листі фіксує відповідальність за стартові й завершальні перевірки. Журнал звернень із обов'язковим зазначенням причини та рішення дозволяє формувати базу для аналізу повторюваних проблем і коригування SOP у межах управлінського циклу.

Отже, SOP адміністратора залу формує операційну основу керування зміною через регламентовані дії, нормативи часу, контроль касової дисципліни та фіксацію звернень гостей. Виконання процедури підтримує узгодженість залу з кухнею і баром, зменшує варіативність сервісу у змінах і створює доказову базу для управлінських рішень.

Офіціант забезпечує безпосередню взаємодію з гостем і відповідає за точність прийняття замовлення, дотримання черговості подачі, коректність внесення позицій у POS та якість комунікації. SOP офіціанта спрямовано на стабілізацію темпу обслуговування і зниження кількості звернень, що виникають через неточності у замовленні, затримки подачі або помилки у рахунку. У процедурі закріплено нормативи виконання критичних операцій, а також перелік контрольних дій, які виконуються до відправлення замовлення і перед подачею рахунку гостю.

Таблиця 3.18 – Паспорт SOP офіціанта ресторану «Прага»

Елемент	Зміст
Посада	Офіціант
Мета процедури	Забезпечення точності замовлення, стабільного темпу обслуговування, коректної комунікації з гостем і зниження кількості звернень.
Сфера застосування	Прийом і супровід гостей, консультація меню, прийняття замовлення, передача на кухню і бар, подача, розрахунок, підтримка чистоти секції.
Відповідальний	Офіціант
Контроль	Адміністратор залу

Джерело: складено автором

Паспорт SOP фіксує зону відповідальності офіціанта від моменту посадки гостя до завершення візиту. Зазначення управлінського контролю за адміністратором залу забезпечує єдину вертикаль оперативного управління у межах зміни та визначає роль, що приймає рішення у ситуаціях конфлікту або

відхилення. Набір показників контролю орієнтовано на безпомилковість прийняття замовлення і на дисципліну подачі (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Показники контролю SOP офіціанта ресторану «Прага»

Показник	Норматив	Фіксація
Помилки у замовленнях	0 випадків у зміні	звірка чеків, журнал звернень
Час прийняття замовлення після посадки	до 5 хв	спостереження адміністратора
Порушення черговості подачі	0 випадків у зміні	контроль подачі, звернення гостей

Джерело: складено автором

Норматив прийняття замовлення після посадки впливає на оцінку сервісу у перші хвилини контакту, а нульова допустимість порушення черговості подачі зменшує ризик скарг щодо темпу і якості обслуговування. Поєднання звірки чеків і журналу звернень забезпечує виявлення проблем не лише за фактами скарг, але й через внутрішній контроль внесення позицій у POS.

Таблиця 3.20 – Алгоритм дій офіціанта на початку зміни

Етап	Дія	Контроль
Початок зміни	прийняти секцію, перевірити сервірування, чистоту, наявність меню, серветок, приборів	чек-лист секції
Знання меню	уточнити позиції дня, стоп-лист, час подачі основних категорій	усне підтвердження адміністратору
Підготовка інструментів	перевірити блокнот або гаджет для фіксації, ручку, доступ до POS	самоконтроль

Джерело: складено автором

Початкові дії забезпечують готовність секції і зменшують ризик затримок у обслуговуванні. Усне підтвердження знання позицій дня і стоп-листа адміністратору формує контроль готовності персоналу до консультації гостя. Наявність інструментів фіксації та доступу до POS є умовою точності прийняття замовлення і швидкості передачі інформації на кухню і бар.

Таблиця 3.21 – Дії офіціанта у типових операційних ситуаціях

Ситуація	Алгоритм дій	Контроль
Прийом замовлення	уточнити склад, ступінь прожарювання, гарнір, алергени; повторити замовлення гостю перед внесенням у POS	повтор замовлення гостю
Передача на кухню і бар	внести позиції без скорочень; додати коментарі; за потреби позначити пріоритет	перевірка чека до відправки
Подача	дотриматися черговості; перевірити комплектацію; уточнити задоволеність через 2–3 хв після подачі	спостереження адміністратора
Розрахунок	перевірити рахунок до подачі гостю; уточнити спосіб оплати; подякувати	контроль коректності чека

Джерело: складено автором

У SOP закріплено контрольні дії, що прямо впливають на кількість помилок у замовленнях і на рівень звернень. Повтор замовлення перед внесенням у POS зменшує ризик неточності у фіксації позицій. Вимога внесення без скорочень із коментарями підтримує коректність виконання на кухні і в барі, а перевірка рахунку перед подачею гостю знижує ймовірність конфліктів під час розрахунку. Уточнення задоволеності через 2–3 хв після подачі спрямоване на раннє виявлення відхилень у якості і на швидке врегулювання без накопичення негативу.

Таблиця 3.22 – Алгоритм дій офіціанта на завершенні зміни

Етап	Дія	Контроль
Завершення зміни	прибрати секцію, здати інвентар, передати невиконані бронювання і примітки наступній зміні	відмітка адміністратора
Звернення	передати адміністратору інформацію про звернення гостя і дії у відповідь	журнал звернень

Джерело: складено автором

Дії на завершенні зміни забезпечують безперервність сервісу і точність передачі інформації між змінами. Відмітка адміністратора фіксує факт виконання вимог, а передача інформації щодо звернень підтримує послідовність реагування у випадку, коли наслідки звернення продовжуються після завершення зміни офіціанта.

Таблиця 3.23 – Порядок дій офіціанта у разі відхилень

Відхилення	Дія персоналу	Запис і повідомлення
Неточність у замовленні	одразу повідомити адміністратора; зупинити подачу; узгодити з кухнею виправлення	позначка у журналі звернень, корекція у POS
Затримка подачі	перевірити статус на кухні або барі; повідомити гостя; за потреби залучити адміністратора	тайм-контроль, запис у журналі звернень за наявності скарги
Конфліктна ситуація	припинити дискусію; запросити адміністратора; зберігати нейтральний тон	повідомлення адміністратору, запис за рішенням

Джерело: складено автором

Алгоритми для відхилень побудовано на принципі швидкого інформування адміністратора і припинення дій, що можуть погіршити ситуацію. Зупинка подачі у разі неточності замовлення дозволяє уникнути передачі помилки гостю, а нейтральний тон у конфліктній ситуації підтримує стандартизований стиль сервісу. Запис у журналі звернень або позначка у POS забезпечують фіксацію

причин відхилень і формують основу для коригувальних дій. Отже, SOP офіціанта забезпечує нормативну основу для точного прийняття замовлення, дисципліни передачі інформації на кухню і бар, контролю черговості подачі та коректності розрахунку. Виконання процедури зменшує кількість звернень, підтримує стабільний темп обслуговування і підсилює керованість сервісу у межах зміни.

Вимоги до зовнішнього вигляду персоналу застосовуються у кожній зміні. Дотримання вимог перевіряє адміністратор під час відкриття зміни. Ілюстративні приклади подано у додатках В-Д.

Таблиця 3.24 – Вимоги до зовнішнього вигляду персоналу залу і бару

Елемент	Вимога	Недопустимо
Волосся	чисте, охайне; довге волосся зібране у пучок або хвіст; відсутні різкі аромати засобів догляду	розпущене довге волосся у залі та біля бару; пасма, що падають на обличчя; блискітки у волоссі
Нігті	коротка довжина; однотонне покриття нейтрального кольору або без покриття; руки доглянуті	довгі нігті; яскраві кольори; об'ємні прикраси; сколи покриття
Макіяж	стриманий денний; відсутній блиск; акуратний тон і брови	вечірній макіяж; блискітки; різкі контрасти
Прикраси	мінімум; невеликі сережки-гвіздки; каблучка без виступаючих елементів	масивні прикраси; браслети; довгі сережки; кільця з камінням,
Парфум	ледь відчутний або відсутній	сильний аромат
Форма	чиста, випрасувана; бейдж; взуття закрите, чисте	плями; зім'ята форма; відкрите взуття; спортивні кросівки без узгодження
Гігієна	щоденна чистота рук; відсутні ушкодження, що контактують з гостем або інвентарем	брудні руки; неохайний вигляд; жувальна гумка під час контакту з гостем

Джерело: складено автором на основі [11]

Стандарт зовнішнього вигляду забезпечує єдині вимоги до охайності і мінімізує ризики, пов'язані з гігієною та безпечністю сервісу. Наявність чітких обмежень щодо волосся, нігтів і прикрас важлива для зменшення ризику контакту з інвентарем і продукцією. Вимоги до уніформи і взуття підтримують преміальне позиціонування закладу та забезпечують відповідність очікуванням гостей щодо професійності персоналу. Отже, впровадження SOP для кожної посади, а також стандарту зовнішнього вигляду формує єдині правила виконання основних операцій ресторану «Прага». Регламентовані алгоритми дій, контрольні точки й форми обліку забезпечують вимірюваний контроль сервісу, зменшують частоту помилок у прийнятті та передачі замовлення, підтримують дисципліну касових і санітарних процедур і підсилюють узгодженість підрозділів у пікові години.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Класифікація закладів ресторанного господарства підтверджує залежність формату обслуговування від тривалості сервісного циклу, рівня персоналізації та переліку операцій у залі. Для формату ресторану повного сервісу характерними є етапи зустрічі, посадки, консультації меню, прийняття і підтвердження замовлення, контроль черговості подачі, супровід гостя та завершення візиту. Формати швидкого обслуговування базуються на скороченій процедурі контакту з гостем, меншій кількості сервісних дій та посиленій стандартизації повторюваних операцій. Спеціалізація закладу визначає структуру меню, виробничі процеси кухні та вимоги до компетентності персоналу. У 2022–2025 роках ресторанний бізнес розвивається за умов коливання попиту та нерівномірного навантаження, що загострює проблему стабільності сервісу в різні зміни. Основними параметрами, на які реагують гості, визначено швидкість обслуговування, таймінг подачі та точність замовлення. Помилки у замовленні або затримка подачі безпосередньо впливають на відгуки та повторні візити, що робить контроль сервісного процесу критично важливим для фінансових результатів. Для ресторанного господарства м. Київ визначальними проблемами є кадровий дефіцит, висока плинність персоналу, зростання витрат на сировину та енергоресурси, а також посилення конкуренції між закладами різних форматів. Нестабільність попиту і нерівномірне навантаження протягом тижня ускладнюють планування роботи і підтримання постійного рівня сервісу. У цих умовах критично важливими стають дисципліна персоналу, стабільність виконання повторюваних процедур та оперативна координація роботи зміни.

Ресторан «Прага» розташований у м. Київ на території ВДНГ (проспект Академіка Глушкова, 1), біля озера, що підсилює рекреаційну привабливість локації. Режим роботи встановлено 10:00–22:00 у неділю–четвер та 10:00–23:00 у п'ятницю–суботу, сніданки у будні 10:00–12:00, у вихідні до 13:00. Заклад функціонує у форматі ресторану з подієвими можливостями та значною місткістю, зокрема банкетним форматом орієнтовно до 250 гостей і фуршетним

до 400 гостей, а також можливістю закриття окремих залів для груп від 20 осіб. Це формує потребу в чіткій координації залу, кухні і бару, особливо під час подій та високого навантаження. Юридичну основу діяльності ресторану визначено через реєстрацію ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» з КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Статутний капітал становить

1 тис. грн. Юридична і фактична адреса вказана як 03680, м. Київ, проспект Академіка Глушкова, 1, літера 61. Ці дані дозволяють коректно ідентифікувати підприємство та використовувати офіційні відомості в описі об'єкта дослідження.

Організація роботи ресторану «Прага» базується на чіткому розподілі функцій між адміністративною, сервісною, виробничою та подієвою складовими. Операційний контроль у залі сконцентрований у адміністратора, який забезпечує ритм залу, контроль дисципліни сервісу, взаємодію з кухнею і баром та первинне реагування на звернення гостей. Виробничий напрям організовано через відповідальність завідувача виробництвом і шеф-кухаря за організацію процесу та технологічні вимоги. Подієві заходи потребують синхронізації таймінгу програми з подачею страв і напоїв та постійної координації персоналу. Послуги ресторану «Прага» включають повний цикл обслуговування гостей – зустріч, посадку, консультацію, прийняття та підтвердження замовлення, передачу інформації на кухню і бар, подачу, супровід у процесі споживання, розрахунок і завершення візиту. Значна частина сервісу пов'язана з роботою під події, де важливим є сценарний план, контроль таймінгу та узгодження дій підрозділів. Наявність додаткових сервісів (бронювання, організація посадки, консультації) підсилює вимоги до стандартизованих правил комунікації й точності виконання процедур.

Внутрішні стандарти сервісної діяльності необхідні через нерівномірне навантаження, залежність результату від синхронізації залу з кухнею і баром та відмінності у виконанні процедур у різних змінах. Наслідками відсутності стандартів визначено зростання помилок, збільшення часу очікування, погіршення стабільності сервісу, фінансові відхилення у розрахунках, порушення санітарних вимог і збої у таймінгу подій. Типові відхилення мають конкретний операційний прояв – неточності у замовленні спричиняють переробку, порушення

черговості подачі формує скарги, а непогодженість у пікові години призводить до хаотичності процесів. Система внутрішніх регламентів ресторану «Прага» охоплює організаційні, сервісні, виробничі, санітарні та подієві документи. Для контролю сервісу визначені критичні етапи – прийняття замовлення і передача на кухню/бар, де обов'язковими елементами є повтор замовлення гостю та контроль коректності чека. Основні скарги зосереджені в подачі через температуру й презентацію, тому потрібна фіксація вимог до черговості та подачі. Виробничі контрольні точки охоплюють приймання, зберігання, підготовку, приготування, видачу на зал і барну ділянку. Визначені показники контролю якості включають час подачі основних страв, частку помилок у замовленнях, кількість звернень гостей, відхилення від технологічних карт та санітарні порушення. Контроль виконання регламентів передбачає фіксацію відхилень під час зміни, а не після завершення роботи. Час подачі та помилки у замовленнях застосовуються для щоденного контролю узгодженості залу, кухні й бару. Відхилення від технологічних карт мають фіксуватися із зазначенням причини (наприклад, дефіцит заготовок, помилки комплектації), що забезпечує реальну корекцію процесу, а не формальне ведення документів. Санітарні порушення мають прив'язуватися до конкретної ділянки та часу для персоналізації відповідальності.

SOP адміністратора залу встановлює вимірювані нормативи – очікування на розміщення до 2 хв, подача перших страв до 15 хв, касові відхилення 0 грн. Для операцій контролю передбачено чек-листи відкриття та закриття зміни, акт відкриття каси, вибіркочку перевірку 3–5 чеків на годину у POS, а для подій – синхронізацію з кухнею і баром кожні 15 хв. SOP офіціанта визначає час прийняття замовлення до 5 хв після посадки, нульову допустимість помилок у замовленнях та порушень черговості подачі, обов'язкове уточнення алергенів і повтор замовлення гостю перед внесенням у систему. SOP бармена встановлює час видачі базових напоїв до 5 хв та нульову допустимість помилок і санітарних порушень, із контролем через чек-лист барної станції і журнал прибирання. Стандарт зовнішнього вигляду фіксує конкретні вимоги до волосся, нігтів,

макіяжу, прикрас, форми, взуття та гігієни, а перевірка здійснюється під час відкриття зміни адміністраторами.

Для підвищення стабільності якості обслуговування в ресторані «Прага» доцільно реалізувати комплекс організаційних і контрольних заходів. Насамперед необхідно впровадити єдині внутрішні стандарти сервісної діяльності, закріпивши обов'язкові процедури зустрічі та посадки гостя, прийняття і підтвердження замовлення, передачі інформації на кухню і бар, контролю черговості подачі та завершення візиту. Доцільно забезпечити використання SOP для адміністратора залу, офіціанта і бармена як обов'язкових інструкцій зміни з фіксацією відповідальності, контрольних точок і алгоритмів реагування на відхилення (помилки у замовленні, затримка подачі, звернення гостей, касові відхилення, санітарні порушення). Стандарт зовнішнього вигляду персоналу слід застосовувати як елемент дисципліни сервісу з щоденним контролем під час відкриття зміни.

Для управління якістю рекомендується встановити регулярну фіксацію показників сервісу і виробництва та їх аналіз у динаміці: час подачі основних категорій страв, частку помилок у замовленнях, кількість звернень гостей, відхилення від технологічних карт, кількість санітарних порушень. Важливо закріпити єдині форми документування (чек-листи відкриття/закриття зміни, журнал звернень гостей, контрольні листи подій, касові звіти) та визначити порядок щотижневого підбиття підсумків із виділенням повторюваних причин відхилень і коригувальних дій. Додатково рекомендовано посилити координацію залу, кухні та бару у періоди пікового навантаження через регламент синхронізації таймінгу подачі, пріоритетності замовлень і розподілу відповідальних у зміні. Реалізація зазначених пропозицій забезпечить прогнозованість сервісу, зменшення повторюваних помилок та підвищення рівня задоволеності гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Акімов О.О. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Аналітична платформа YC.Market. Ресторанний бізнес України: фінансові показники та структура ринку. URL: <https://yc.market> (дата звернення: 19.12.2025).
3. Герасименко С.В. Технологія продукції ресторанного господарства: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2021. 256 с.
4. Готельно-ресторанна справа: бакалаврський курс. Частина 1 Н. В. Якименко-Терещенко, В. О. Александрова, Т. А. Жадан та ін. НТУ «ХП». - 2022. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/88704544-23b5-4908-afb4-7003227cbb8e/content>. (дата звернення: 19.12.2025).
5. Департамент промисловості та розвитку підприємництва Київської міської державної адміністрації. Торгівля та споживчий ринок міста Києва. Офіційний вебсайт. URL: <https://dprp.kyivcity.gov.ua/torhivlia-ta-spozhyvchyi-rynok> (дата звернення: 19.12.2025).
6. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств сфери тимчасового розміщування та організації харчування. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2025).
7. Дроздова І.О., Савченко С.О. Інноваційні підходи в ресторанному бізнесі: збірник наукових праць. Київ: НУХТ, 2021. 210 с.
8. Колесніков К.В. Основи маркетингу в ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Дніпро: Ліра, 2020. 190 с.
9. Кушнір М.П. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Одеса: ОНПУ, 2018. 280 с.
10. Кількість кав'ярень під час війни зросла на 35 % – Poster. Forbes Україна. 09.05.2024. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-kavyaren-pid-chas-viyni-zrosla-na-35-poster-09052024-21057> (дата звернення 29.12.2025).

11. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 271–275. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
12. Найпопулярнішою стравою є бургер, а найдовша поїздка коштувала 19 тисяч: підсумки Bolt за 2024 рік. The Village Україна. 04.12.2024. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/357537-naypopulyarnishoyu-stravoyu-e-burger-a-naydovsha-poyizdka-koshtovala-19-tisyach-pidsumki-bolt-za-2024-rik> (дата звернення 29.12.2025).
13. Наш Київ. Чому закриваються київські заклади ресторанного господарства у 2025 році. URL: <https://nashkiev.ua/eat/2025-naigirshii-rik-dlya-restorannogo-biznesu> (дата звернення: 19.12.2025).
14. Opendatabot. Півтора року живе пересічний ФОП у сфері кафе та ресторанів: HoReCa Foronomics 2025. 12.11.2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/horeca-fonomics-2025> (дата звернення 29.12.2025).
15. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства /навчальний посібник. О. С. Павлюченко, А. В. Гавриш, Л. О. Шаран. Київ: НУХТ, 2017. 227с.
16. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. О. В. Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко та ін. Х.: Світ книг, 2014. - 411с.
17. Ракша Л. Цифра дня – на 35 % зросла кількість кав'ярень під час війни. Poster. 09.05.2024. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/tsyfradnia-rist-kilkist-kaviaren-pid-chas-viiny> (дата звернення 29.12.2025).
18. Ресторан «Прага». Офіційний сайт ресторану «Прага». 2023. URL: <https://praha-restaurant.com/> (дата звернення: 28.11.2025).
19. Ресторан «ПРАГА» (@praha.restaurant). Офіційна Instagram-сторінка ресторану «Прага» у місті Києві. 2025. URL: <https://www.instagram.com/praha.restaurant/> (дата звернення: 28.11.2025).

20. Ресторан «Прага». Історія київського ресторану «Прага» // Офіційний сайт ресторану «Прага». 2023. URL: <https://praha-restaurant.com/history> (дата звернення: 28.11.2025).
21. Ресторанний бізнес 2025: як змінюється індустрія через зростання цін. Kyivstar Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/restorannij-biznes-2025-yak-zminyuyetsya-industriya-cherez-zrostannya-czin> (дата звернення: 19.12.2025).
22. Ресторанний ринок в Україні. Де бізнес вийшов на довоєнний рівень – дослідження. URL: <https://thepage.ua/ua/news/restorannij-rinok-vukrayini-oblasti-lideri-za-viruchkoyu-ta-kilkistyu-novih-vakansij> (дата звернення 20.01.2025)
23. Розвиток ресторанного бізнесу в Україні. Дослідження YouControl, URL: <https://business.diia.gov.ua/news/rozvytok-restorannoho-biznesu-v-ukraini-doslidzhennia-youcontrol> (дата звернення 20.01.2025)
24. Схожий на фуд-маркет: у центрі Києва відкрили оновлений Бессарабський ринок. Суспільне Новини. 10.12.2025. URL: <https://suspilne.media/kyiv/1185822-shozij-na-fud-market-u-centri-kieva-vidkrili-onovlenij-bessarabskij-rinok/> (дата звернення 29.12.2025).
25. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: Навчальний посібник. В.Ф. Доценко, Н.П. Бондар, В.О. Губеня та ін. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 368 с.
26. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. 352 с.
27. Шидловська, О.Б. Організація ресторанного господарства. Модуль 1: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2018. 121 с.
28. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. Poster POS. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення 29.12.2025).

29. Івасишина Н. В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. *Серія Історія, економіка, філософія*. 2023. № 28. С. 60–65.
30. All Retail. Підсумки Glovo 2024: в Україні кількість замовлень у застосунку зросла на 26 %. 2024. URL: <https://allretail.ua/news/7928> (дата звернення 29.12.2025).
31. Clarity Project. ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» (код ЄДРПОУ 37120202). 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/37120202> (дата звернення: 28.11.2025).
32. Development Service Industry Management. Роль дизайну у підвищенні конкурентоспроможності мережевих закладів ресторанного господарства. 2025. № 11(15). URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/394> (дата звернення 29.12.2025).
33. ІТС.уа. Найбільший фан Glovo витратив 274 000 грн на їжу, а кур'єр-рекордсмен проїхав 23 000 км — підсумки сервісу за 2024 рік. 27.12.2024. URL: <https://itc.ua/ua/novini/najbilshyj-fan-glovo-vytratyv-274-000-grn-na-yizhu-a-kur-yer-rekordsmen-proyihav-23-000-km> (дата звернення 29.12.2025).
34. NV Бізнес. Динаміка доходів ресторанного бізнесу України в умовах воєнної економіки. URL: <https://english.nv.ua/business/ukraine-food-sector-revenue-rises-5-in-h1-2025-50540066.html> (дата звернення: 19.12.2025).
35. Opendatabot. ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» (37120202). 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/37120202> (дата звернення: 28.11.2025).
36. Poster. Аналітика ресторанного ринку України: виручка, середній чек та відвідуваність. URL: <https://joinposter.com/ua/post/restaurant-market-analytics> (дата звернення: 21.12.2025).
37. Pro-Consult. Ринок ресторанного бізнесу в Україні: регіональна структура, тенденції та фінансові показники. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/restorannyi-biznes-v-ukraine> (дата звернення: 20.12.2025).

38. The Village Україна. Ресторанний ринок Києва: відкриття, закриття та трансформація форматів у 2022–2025 роках. URL: <https://www.village.com.ua/village/food> (дата звернення: 20.12.2025).
39. UA-REGION. РЕСТОРАН ПРАГА, ТОВ (ЄДРПОУ 37120202). 2025. URL: <https://www.ua-region.com.ua/37120202> (дата звернення: 28.11.2025).
40. Ukrainian Council of Shopping Centers. Аналітика споживчої активності та доставки в торговельних центрах України у 2024 році. 2024. URL: <https://ucsc.org.ua> (дата звернення 29.12.2025).
41. YouControl. ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» (код ЄДРПОУ 37120202). 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37120202/ (дата звернення: 28.11.2025).

ДОДАТКИ

Екстер'єр ресторану





Інтер'єр ресторану





Приклад вимог до волосся персоналу залу і бару



Приклад вимог до нігтів персоналу залу і бару

Приклад вимог до форми та взуття персоналу залу