

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 640.4:005.6:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-13>

Дишкантьук О.В.

кандидат технічних наук, доцент,
декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного гуманітарного університету, м. Одеса

Коваленко Л.М.

аспірантка
Міжнародного гуманітарного університету, м. Одеса

Dyshkantiuk Oksana

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of
Management, Hotel and Restaurant Business and Tourism,
International Humanitarian University, Odesa

Kovalenko Lilia

Postgraduate Student,
International Humanitarian University, Odesa

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INNOVATIVE QUALITY MANAGEMENT IN RESTAURANT ESTABLISHMENTS AS A FACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті досліджено інноваційні підходи до управління якістю в закладах ресторанного господарства як чинник сталого розвитку індустрії гостинності. Запропоновано модель, яка включає чотири функціональні блоки: технологічні інновації, управління персоналом, гостьовий досвід і сталий розвиток. Модель протестовано на прикладі підприємств різних форматів ресторанного бізнесу. Установлено, що її впровадження дозволяє підвищити виручку, задоволеність гостей, якість сервісу та ефективність внутрішніх процесів. Розроблено індекс якості інноваційного сервісу (IQIS), який дає змогу комплексно оцінювати рівень інноваційного управління якістю. Результати дослідження підтверджують ефективність моделі для формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств, підвищення гнучкості в управлінні та створення сучасної системи якості відповідно до вимог сталого розвитку.

Ключові слова: інноваційне управління якістю, ресторанний бізнес, гостинність, цифрова трансформація, сталий розвиток, стандарти обслуговування.

The article is devoted to the theoretical and practical foundations of innovative quality management in restaurant enterprises as a key factor in achieving sustainable development within the hospitality industry. The relevance of the research is determined by the growing influence of digitalization, environmental challenges, changing consumer behavior, and post-pandemic transformations on the functioning of hospitality enterprises. It is substantiated that traditional quality control models, which focus primarily on production or sanitary parameters, no longer meet the modern needs of guests and the business environment. Therefore, a transition to innovative, flexible and customer-oriented systems is required. The study proposes a conceptual model of quality management that integrates four functional blocks: technological innovations, personnel management, guest experience and sustainable development. Each of these blocks is not only described in detail, but also substantiated through empirical research, including SWOT analysis, expert interviews and surveys among managers and restaurant owners. The model includes tools such as ERP systems, digital feedback platforms, CRM analytics, personalized mobile services and eco-initiatives like zero-

waste and local sourcing. Special attention is paid to staff involvement in quality assurance and the formation of an internal culture of responsibility and innovation. An empirical study conducted among various formats of restaurant businesses in the Odesa region (fast casual, street food, boutique restaurants, catering companies, and restaurants at business centers) confirmed the effectiveness of the proposed model. Financial analysis showed an average revenue growth of 11.2%, a 9.5% reduction in waste and planning losses, and a 15–18% increase in repeat orders. Behavioral surveys revealed a rise in the Net Promoter Score from +34 to +52, with 72% of guests noting improved service quality. Additionally, 63% of employees expressed readiness to undertake microlearning to develop digital competencies. The development of the IQIS (Innovative Quality Index of Service) was an important outcome of the study. This composite index reflects a business's ability to manage personalized service, sustainability, digital experience and customer satisfaction. The average IQIS in companies that adopted the model reached 7.6 out of 10, compared to 5.3 in the control group. The results of the research confirm that the implementation of innovative quality management not only improves internal business processes and guest satisfaction but also strengthens the overall competitive advantage and resilience of enterprises. The proposed model is flexible and can be adapted to the specifics of small businesses, network restaurants, or premium establishments. Future studies will focus on evaluating the scalability of the model and on developing sectoral standards for innovative quality in hospitality.

Keywords: innovative quality management, restaurant business, hospitality, digital transformation, sustainable development, service standards.

Постановка проблеми. Сфера ресторанного господарства є стратегічно важливою складовою індустрії гостинності, що забезпечує створення мультиплікативної доданої вартості, стимулює розвиток локальної економіки, туризму, зайнятості та соціальної мобільності. Водночас дана галузь є особливо чутливою до впливу зовнішніх викликів, зокрема глобальної цифровізації, зміни споживчих очікувань, екологічних трендів та наслідків постпандемічної трансформації ринку. Однією з головних передумов успішного функціонування закладів ресторанного господарства в умовах високої конкуренції та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища є ефективне управління якістю продукції та послуг. Проте переважна більшість підприємств ресторанного бізнесу все ще базують свої системи контролю якості на фрагментарних підходах, орієнтованих виключно на виробничі та технологічні аспекти, ігноруючи важливість клієнтоцентричності, екологічної відповідальності та цифрової гнучкості. Зіткнувшись з новими очікуваннями з боку споживачів послуг – такими як швидкість обслуговування, прозорість, індивідуалізація, інтерактивність, сталий підхід до ведення бізнесу – підприємства змушені переосмислювати свої підходи до забезпечення якості. Традиційні моделі управління якістю втрачають ефективність у нових умовах, адже не враховують багатовимірну природу гостьового досвіду та фактори цифрового середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває перехід до інноваційного управління якістю, яке інтегрує сучасні технології, автоматизовані рішення, інструменти цифрової аналітики, екоорієнтовані практики та соціальну взаємодію. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати стабільну якість продукції та послуг, а й формувати довготривалу конкурентоспроможність, сприяти зростанню довіри споживачів та реалізовувати принципи сталого розвитку. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у системному дослідженні теоретичних та прикладних засад інноваційного управління якістю у ресторанному господарстві як ключового чинника сталого розвитку індустрії гостинності, що й визначає актуальність даної наукової розвідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління якістю детально досліджувалися у працях таких провідних учених, як У. Тейлор і Х.Д. Харрінгтон, які акцентували увагу на системному підході до управління якістю. Значний теоретичний внесок у розвиток концепції управління якістю продукції та послуг зробили також А.В. Фейгенбаум, У.Е. Демінг, Ф. Кросбі, К. Ісікава, чії дослідження охоплюють питання формування принципів, методів та моделей системного управління якістю. Окрему наукову цінність становлять праці О. Давидової, С. Мельниченко, Л. Чепурди, Л. Тітомир, К. Власюк [1–6] та інших дослідників, які зосередили увагу на специфіці управління якістю у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Водночас більшість досліджень концентруються або на стандартах якості (ISO, HACCP), або на маркетингових аспектах сервісу. Впровадження інновацій у систему управління якістю як міждисциплінарний феномен вивчається недостатньо. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі інноваційного управління якістю як детермінанти сталого розвитку галузі.

Мета дослідження – розробити теоретичні й прикладні засади інноваційного управління якістю у закладах ресторанного господарства з урахуванням вимог сталого розвитку індустрії гостинності. Основні завдання: проаналізувати сучасні тенденції інновацій у ресторанному бізнесі; узагальнити моделі управління якістю в контексті гостинності; розробити модель інноваційного управління якістю для ресторанного підприємства; обґрунтувати вплив інноваційного менеджменту якості на сталий розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У межах дослідження було здійснено поетапний аналіз трансформації систем управління якістю у ресторанному господарстві під впливом інновацій. Методологічною основою дослідження стали: *SWOT-аналіз* технологічних і управлінських рішень у сфері HoReCa; *контент-аналіз* публікацій профільних видань та галузевих звітів (2020–2024 рр.); *порівняльний аналіз* практик 10 українських і 5 міжнародних рестораних брендів; *опитування* менеджерів середньої ланки

(n=32) та власників ресторанів (n=12) в Одеському регіоні щодо застосування інновацій у сфері якості; *експертне інтерв'ювання* (5 експертів з ресторанного консалтингу).

В рамках аналізу поточного стану систем управління якістю в ресторанному бізнесі встановлено, що більшість середніх і малих ресторанів в Україні (близько 78% респондентів) дотримуються фрагментарних підходів до контролю якості, зосереджених переважно на виробничих процесах (органолептична оцінка, візуальний контроль, контроль НАССР). Лише 26% опитаних використовують цифрові інструменти для моніторингу якості обслуговування гостей (CRM-системи, онлайн-опитування споживачів послуг, оцінка індексу задоволеності). Це свідчить про наявність суттєвого потенціалу для впровадження інтегрованих систем управління якістю, орієнтованих не лише на продукт, а й на гостьовий досвід, ефективність внутрішніх процесів та сталий розвиток.

Проведений SWOT-аналіз інноваційного управління якістю в ресторанному господарстві (таблиця 1) свідчить про наявність значного потенціалу для посилення ролі інноваційного управління

якістю як системного чинника сталого розвитку закладів ресторанного господарства. Реалізація стратегічних можливостей вимагає усвідомленого підходу до мінімізації внутрішніх слабкостей та активного реагування на зовнішні загрози через управлінську гнучкість та підвищення інституційної спроможності підприємств.

У процесі дослідження було систематизовано інноваційні практики, які позитивно впливають на якість продукції та послуг у ресторанному господарстві (табл. 2)

На основі системного аналізу теоретичних джерел, результатів емпіричного дослідження та вивчення передової практики функціонування сучасних закладів ресторанного господарства було запропоновано *інтегровану модель інноваційного управління якістю*, що дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємств індустрії гостинності в умовах високої динаміки ринкового середовища. Модель включає чотири взаємопов'язані функціональні блоки, кожен з яких виконує ключову роль у формуванні цілісної системи якості.

1. Блок технологічних інновацій передбачає впровадження сучасних цифрових і технічних рішень, які підвищують точність, оперативність

Таблиця 1

SWOT-аналіз інноваційного управління якістю в ресторанному господарстві

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Висока чутливість до потреб гостей і гнучкість реагування	– Обмеженість фінансових ресурсів на впровадження інновацій
– Можливість цифрового моніторингу та швидкого зворотного зв'язку	– Низький рівень цифрової компетентності персоналу
– Інтеграція принципів екологічної відповідальності	– Відсутність системності у впровадженні інновацій
– Можливість підвищення ефективності через автоматизацію	– Фрагментарне розуміння якості як суто технологічного параметру
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання попиту на якісний сервіс із прозорими стандартами	– Посилення конкуренції на ринку HoReCa
– Державні програми підтримки цифровізації та енергоефективності	– Енергетичні кризи, інфляційні ризики
– Розвиток B2B-сегменту (корпоративне харчування, доставки)	– Зміни в законодавстві (санітарні, податкові регулювання)
– Популярність локальних брендів та сталих ініціатив	– Репутаційні ризики в умовах відкритих онлайн-оглядів

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Ключові інноваційні практики у сфері якості продукції та послуг у ресторанному господарстві

Тип інновації	Приклади реалізації
Технологічні інновації	використання систем автоматичного обліку залишків, сенсорних екранів для внутрішніх замовлень, кухонних дисплей-систем, роботизації частини процесів (напр., у fast casual закладах).
Цифрові інструменти зворотного зв'язку	динамічні онлайн-опитування гостей, аналітика скарг/похвал, інтеграція з соцмережами.
Персоналізоване обслуговування	впровадження рекомендаційних алгоритмів у мобільних додатках, профілі постійних гостей з індивідуальними налаштуваннями (меню, обслуговування, привілеї).
Екоінновації	використання багаторазової тари, скорочення харчових відходів, проекти компостування, програми "food for donation".

Джерело: складено авторами

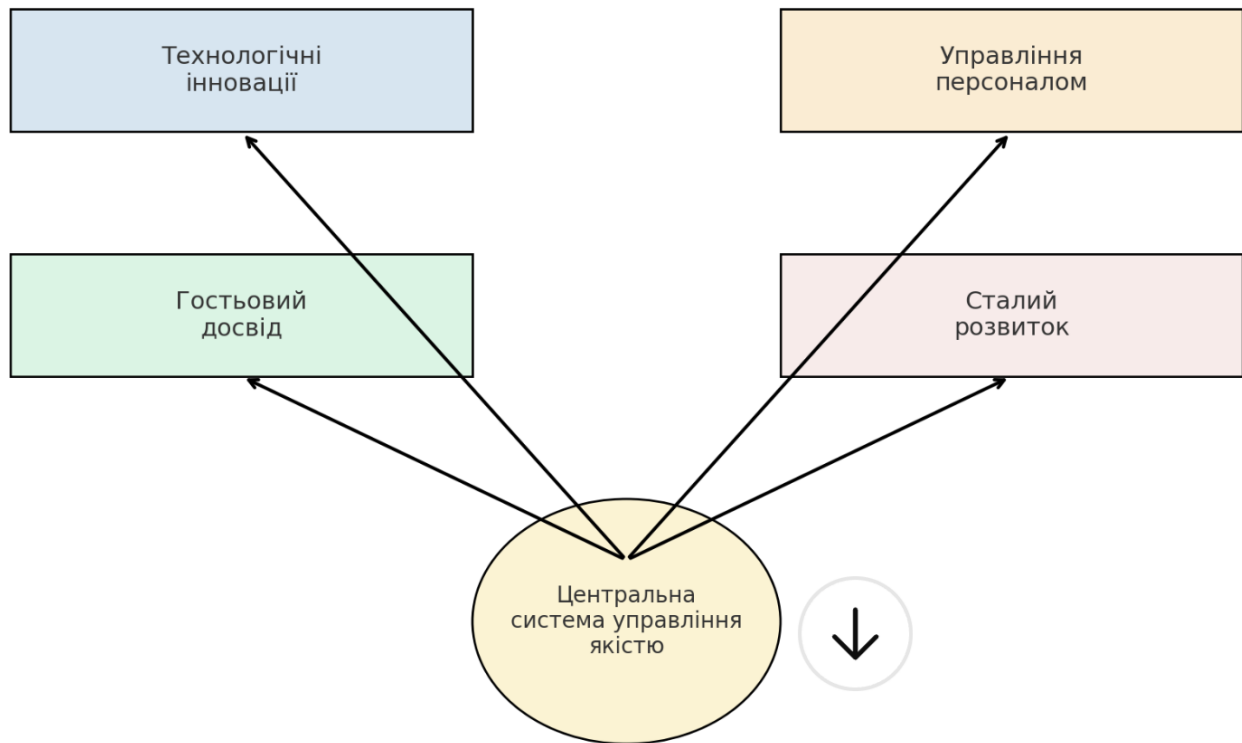


Рис. 1. Модель інноваційного управління якістю у закладах ресторанного господарства

та прозорість процесів контролю якості. Зокрема, йдеться про:

- автоматизацію обліку та контролю (ERP-системи, модулі виробництва, сенсори температури);
- впровадження smart-рішень (електронні меню, системи електронного замовлення, інтеграція з мобільними додатками);
- моніторинг якості продукції та обслуговування в режимі реального часу через цифрові дашборди.

Такі інструменти дозволяють не лише зменшити вплив людського чинника, а й формувати дані для подальшого аналізу і прийняття управлінських рішень на основі фактичної інформації.

2. Блок управління персоналом. Якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, мотивації та залученості персоналу. Тому в моделі особлива увага приділяється таким аспектам:

- впровадженню програм постійного професійного розвитку (в тому числі в онлайн-форматі),
- адаптаційним курсам для нових працівників із використанням мікронавчання,
- застосуванню мотиваційних інструментів, орієнтованих на досягнення якісних показників (бонуси за позитивні відгуки гостей, гейміфікація).

Крім того, модель передбачає формування внутрішньої культури якості через участь персоналу в оцінюванні сервісу та вироблення стандартів обслуговування спільно з керівництвом.

3. Блок гостьового досвіду охоплює інструменти, спрямовані на глибоке розуміння очікувань, потреб і рівня задоволеності споживачів послуг, зокрема:

- впровадження систем аналітики відгуків (онлайн-опитування, Net Promoter Score, зворотний зв'язок у додатках),
- створення *персоналізованого гостьового досвіду* шляхом аналізу поведінкових даних (попередні замовлення, уподобання, алергенність),
- забезпечення багатоканального обслуговування – через офлайн, онлайн, мобільні додатки, чат-боти.

У центрі цього блоку – *створення цінності для гостя*, яка перевищує очікування і формує довготривалу лояльність до бренду ресторану. Раніше в наших дослідженнях виявлено фактори впливу на задоволення вимог споживачів як ступінь якості продукції, наведено підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності та відображено систему порівняльних показників рентабельності, що залучаються для об'єктивності оцінки діяльності підприємств індустрії гостинності [7; 8].

4. Блок сталого розвитку. Сучасне управління якістю не може існувати окремо від принципів сталості. У моделі запропоновано включення таких практик:

- впровадження екологічно відповідального підходу (zero-waste, використання локальних продуктів, скорочення споживання ресурсів),
- розвиток соціальних ініціатив (участь у благодійних програмах, взаємодія з громадою),
- побудова партнерських відносин із місцевими постачальниками, що дозволяє не лише підвищити якість продукції, а й скоротити логістичні витрати.

Кожен із вищезазначених блоків є самостійним елементом системи управління якістю, проте

їх ефективність досягається лише за умов інтегрованої взаємодії через центральну платформу управління, яка забезпечує:

- налаштування *KPI-систем* за якісними та кількісними критеріями (час обслуговування, кількість скарг, відсоток повторних відвідувань);
- *цифровий моніторинг* результатів (дашборди для керівників, мобільна аналітика);
- системний *зворотний зв'язок* від гостей, персоналу та партнерів.

Модель має гнучку структуру, що дозволяє адаптувати її до специфіки малого бізнесу, мережевих ресторанів або преміальних закладів. Її реалізація забезпечує системне вдосконалення якості на всіх рівнях – від стратегії до операційних процесів – і сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності на ринку гостинності.

Після пілотного впровадження моделі інноваційного управління якістю було проведено розширене емпіричне дослідження, метою якого стало кількісне та якісне оцінювання результативності інтеграції інновацій у виробничо-обслуговувальні процеси закладів ресторанного господарства. У дослідженні взяли участь 5 різних типів підприємств індустрії гостинності (fast casual, street food, авторські заклади, кейтерингові компанії, ресторани при бізнес-центрах) на базі Одеського регіону.

Нами було проведено *фінансово-економічну оцінку впливу інновацій*. У результаті аналізу фінансової звітності підприємств до та після впровадження елементів моделі (період: 6 місяців) було встановлено:

- зростання загальної виручки в середньому на 11,2%;
- зменшення втрат через неефективне планування (у т.ч. списання) на 9,5%;
- підвищення коефіцієнта повторних замовлень на 15–18%.

Зокрема, найбільш значущий вплив спостерігався у підприємствах, де було впроваджено автоматизовані системи контролю залишків і CRM-аналітику.

Поведінковий аналіз гостей за результатами онлайн-опитувань, відгуків у Google Maps, TripAdvisor і внутрішніх форм зворотного зв'язку показав наступне:

- середній індекс задоволеності гостей (Net Promoter Score) зріс з +34 до +52;
- 72% респондентів відзначили покращення якості обслуговування;
- 58% гостей підкреслили зручність цифрових сервісів (QR-меню, чат-боти, попередні замовлення).

Отримані дані свідчать про прямий зв'язок між персоналізацією сервісу, цифровими інструментами та формуванням довгострокової лояльності.

Крім того, нами було проведено *аудит цифрових компетентностей персоналу*. Внутрішнє оцінювання персоналу (n=46) показало:

- лише 38% працівників впевнено користуються CRM-системами та мобільними інтерфейсами обслуговування;

- 63% персоналу виявили готовність до проходження мікронавчання;

- сформовано перелік тем для підвищення кваліфікації: «цифровий етикет», «робота з онлайн-відгуками», «аналітика клієнтської бази».

Це підкреслює важливість включення модуля розвитку цифрових навичок до політики управління якістю персоналу.

Порівняння ефективності моделі в різних форматах закладів показало, що найбільшу ефективність модель має в fast casual та кейтерингових підприємствах, де спостерігалось:

- зростання ефективності використання ресурсів на 12–14%;
- скорочення часу обслуговування на 18%;
- зменшення кількості скарг на 26%.

У преміальному сегменті ефективність моделі проявлялася в зростанні гостьової лояльності, але вимагала тонкої адаптації до формату персонального сервісу.

На основі отриманих даних розроблено індекс якості інноваційного сервісу (IQIS), який враховує:

- динаміку NPS;
- середню оцінку цифрової зручності;
- наявність екоініціатив;
- частку повторних візитів.

Середній IQIS у закладах, які повноцінно впровадили модель, становив 7,6 з 10 проти 5,3 у контрольній групі. Отримані результати підтверджують ефективність запропонованої моделі не лише на рівні організаційних і процесних змін, а й у контексті економічних показників, задоволеності гостей і якості персонального сервісу. Надалі планується застосувати IQIS для розробки галузевих стандартів оцінювання інноваційної якості в ресторанному господарстві.

Висновки:

1. Сучасне ресторанне господарство потребує переосмислення підходів до управління якістю з урахуванням інноваційних тенденцій і вимог сталого розвитку.

2. Інноваційне управління якістю є мультифакторною системою, що інтегрує цифрові, екологічні, соціальні та управлінські елементи.

3. Запропонована модель може бути використана як основа для стратегічного планування розвитку ресторанних підприємств у посткризовий період.

4. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку впливу інновацій на ключові бізнес-показники у сфері гостинності.

Бібліографічний список:

1. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>.
2. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1–2. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>.
3. Гром'як С. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>

4. Графська О. І. Проблеми сертифікації та управління якістю у HORECA. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04>
5. Чепурда Л., Куракін О. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
6. Тітомир Л., Власюк К. Переваги системи HACCP в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-74>
7. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. (2023). Наукові аспекти розвитку ресторанних технологій: вплив на безпеку та якість продукції. *Вісник ЛТЕУ. Технічні науки*. 2023. № 36. С. 20–28.
8. Дишкантюк О., Коваленко Л. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-7>

References:

1. Davydova, O. Yu., & Sysoieva, S. I. (2022). Kontseptualni napriamy zabezpechennia i pidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Conceptual directions of providing and improving the quality of services of hotel and restaurant business]. *Internauka. Seriya "Ekonomichni nauky"*, (12). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>
2. Mazur, V. (2023). Upravlinnia yakistiu posluh pidpriemstv hotelno-restoranoi sfery [Quality management of services

of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomichni dyskurs*, (1–2), 66–74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>

3. Hromiak, S. (2024). Systema upravlinnia yakistiu yak chynnyk formuvannia natsionalnoho bahatstva [Quality management system as a factor in the formation of national wealth]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>
4. Hrafska, O. I. (2023). Problemy seryfikatsii ta upravlinnia yakistiu u HoReCa [Problems of Certification and Quality Management in HoReCa]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (9). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-04>
5. Chepurda, L., & Kurakin, O. (2024). Orhanizatsiini aspekty shchodo pidvyshchennia yakosti hotelnykh posluh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Organizational aspects of improving the quality of hotel services in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184>
6. Tytomyr, L., & Vlasjuk, K. (2022). Perevahy systemy HACCP v restorannomu biznesi [Advantages of the haccp system in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-74>
7. Dyshkantiuk, O. V., Vlasjuk, K. V., Tytomyr, L. A., & Zhmut, A. V. (2023). Naukovi aspekty rozvytku restorannykh tekhnolohii: vplyv na bezpeku ta yakist produktsii. *Visnyk LTEU. Tekhnichni nauky*, (36), 20–28.
8. Dyshkantiuk, O., & Kovalenko, L. (2023). Upravlinnia yakistiu posluh yak vazhlyvyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Service quality management as an important factor in increasing the competitiveness of hospitality industry enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (6), 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-6-7>