

3. Цаль-Цалко Ю. С., Якобчук В. П., Косянчук С. Г. Антикорупційна політика у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11.

4. Полторак А. С., Нестерчук Т. В., Пастушенко В. Ю. Роль податкового регулювання у забезпеченні фінансово-економічної безпеки України в умовах зростання тіньової економіки. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 144-151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-19).

5. Штирбов О., Жовнірчик Я. Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18 (2025). С. 212-219. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.212>.

**Abstract:** *Corruption is considered as a systemic and multifactorial phenomenon that negatively affects the effectiveness of state institutions, the quality of management processes, and the level of public trust. Modern scientific approaches to the formation of anti-corruption policy are examined, with particular attention paid to the culture of integrity, professional development of civil servants, and the institutional capacity of public authorities. The main components of the anti-corruption system are analysed, in particular regulatory, organisational, personnel, and information and communication mechanisms, and the prospects for the implementation of risk-oriented approaches and the strengthening of public monitoring in public administration are identified.*

**Keywords:** *public administration, anti-corruption mechanisms, corruption, integrity, internal control, risk-based approach.*

**Науковий керівник:**

**Полторак А. С.,**

*д-р екон. наук, професор,*

*завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,*

*Миколаївський національний аграрний університет*

**УДК 658.562.3:641.3**

**Управління якістю в закладах ресторанного господарства**

**Барміна Дарина,**

*здобувачка вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація»*

*Миколаївський національний аграрний університет,*

*м. Миколаїв*

**Анотація:** *розглянуто стратегічне значення управління якістю як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства в сучасних економічних умовах. Досліджено особливості*

*впровадження системного підходу до надання послуг, що базується на міжнародних стандартах ISO, концепції TQM та системі HACCP. Проаналізовано роль кадрового потенціалу та сучасних цифрових технологій, зокрема CRM-систем, у формуванні високої сервісної культури та забезпеченні лояльності споживачів.*

**Ключові слова:** *ресторанне господарство, управління якістю, сервісна культура, задоволеність клієнтів, цифровізація послуг.*

У сучасних умовах нестабільної економіки та високої конкуренції в сфері ресторанного господарства питання якості надання послуг набуває особливого значення. Якість розглядається не лише як відповідність встановленим стандартам, але і як здатність підприємства задовольняти потреби та очікування споживачів. Ресторанні заклади дедалі більше орієнтуються на клієнта, формуючи політику якості на основі принципів сервісної переваги, інноваційних підходів та постійного вдосконалення. Саме тому управління якістю стає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємств галузі.

Управління якістю у ресторанному господарстві передбачає впровадження системного підходу до всіх процесів, пов'язаних із наданням послуг: від вибору постачальників і контролю якості продуктів до підвищення кваліфікації персоналу та моніторингу рівня задоволеності клієнтів.

Ресторанні заклади дедалі більше орієнтуються на клієнта, формуючи політику якості на основі принципів сервісної переваги, інноваційних підходів та постійного вдосконалення. Як наголошує В. Прохорова, управління якістю у готельно-ресторанному господарстві має ґрунтуватися на системно-процесному підході, що охоплює технічні, економічні, соціальні та правові аспекти [1, с. 210].

Управління якістю у ресторанному господарстві передбачає впровадження комплексного підходу до всіх процесів, пов'язаних із наданням послуг: від вибору постачальників і контролю якості сировини до підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення санітарно-гігієнічних норм і моніторингу рівня задоволеності клієнтів. В. Прохорова зазначає, що дієва система управління якістю повинна включати стандарти ISO серії 9000, концепцію TQM, систему HACCP, а також національні норми державного регулювання в сфері захисту прав споживачів [1, с. 210]. Особливої уваги заслуговує і питання впровадження системи якості на рівні конкретного підприємства – з урахуванням внутрішньої структури, кадрової політики та економічної моделі діяльності.

Практична реалізація політики якості передбачає створення інтегрованої моделі управління, яка базується на принципах прозорості, відповідальності, орієнтації на клієнта та безперервного покращення. Формування такої системи має включати не лише інституційні механізми, а й створення належного середовища для розвитку внутрішньої культури якості на підприємстві. Йдеться не лише про дотримання стандартів, а про формування мислення, в якому якість є пріоритетом у кожному рішенні, дії, операції.

У процесі управління якістю в закладах ресторанного господарства важливо враховувати не лише технічні й нормативні аспекти, а й суб'єктивне

сприйняття послуг споживачем. Як зазначають А. Благополучна та Ю. Яворська, саме якість обслуговування виступає ключовим фактором задоволеності клієнтів і, відповідно, формування позитивної репутації закладу [2, с. 31]. У своїй статті авторки підкреслюють, що якість обслуговування охоплює широкий спектр елементів: професійність персоналу, швидкість реагування, рівень ввічливості, а також фізичні умови (освітлення, комфорт простору, доступність паркування).

Якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволення й лояльність клієнтів. Не лише смак і кількість їжі, а й такі чинники, як час доставки, порядок у залі, організація місць та загальна атмосфера мають критичне значення для споживачів [2, с. 32]. Особливу роль у цьому відіграє персонал, оскільки саме він є «носієм якості», який безпосередньо взаємодіє з відвідувачем. А. Благополучна та Ю. Яворська акцентують увагу на важливості формування у співробітників емоційного інтелекту, навичок комунікації, здатності оперативно вирішувати конфліктні ситуації та демонструвати лояльність до клієнта навіть у складних умовах [2, с. 32-33]. Це вимагає системної підготовки, регулярних тренінгів і створення корпоративної культури, що базується на повазі до споживача.

Ефективне управління якістю у ресторанному господарстві неможливе без належної уваги до сервісної складової. Якість сприймається клієнтом як комплексний досвід, у якому важлива кожна деталь: від вітання при вході до організації простору й фінального враження. Тому управління якістю повинно включати не лише жорстке дотримання стандартів, а й гнучкість у задоволенні очікувань споживачів.

У контексті сучасних викликів, зокрема цифровізації, високої конкуренції та зростання споживчих очікувань, особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інструментів управління якістю. Н. Сушко у своєму дослідженні пропонує розглядати управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві як цілісну систему, яка базується на використанні інформаційно-аналітичних технологій, цифрових платформ і автоматизованих рішень [3, с. 255]. Авторка наголошує на важливості інтеграції таких інструментів, як CRM-системи, онлайн-опитування, електронні модулі контролю якості та програмного забезпечення для збору клієнтських відгуків. Вони дають можливість закладам швидко виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність працівників, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані управлінські рішення [3, с. 258]. Це забезпечує динамічне управління якістю, що є особливо важливим у змінному середовищі ресторанного бізнесу.

Окрім технологічних рішень, Н. Сушко підкреслює роль кадрового потенціалу у забезпеченні якості. Персонал повинен бути не лише технічно підготовленим, а й емоційно залученим у процес обслуговування. Підвищення кваліфікації, система мотивації, регулярне навчання, участь у вдосконаленні стандартів – усе це є важливими компонентами ефективної моделі управління якістю [3, с. 260-262].

Управління якістю в закладах ресторанного господарства є стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку

послуг. Якість у цій сфері – це багатовимірне поняття, яке охоплює не лише технічні характеристики продукції, а й рівень обслуговування, професіоналізм персоналу, комфорт середовища, оперативність та здатність адаптуватися до змін. Саме тому ефективне управління якістю передбачає поєднання нормативних стандартів, сучасних управлінських технологій [4] та сервісної культури, що має бути інтегрована у всі бізнес-процеси.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що системне управління якістю має охоплювати як внутрішні, так і зовнішні чинники. З одного боку, це впровадження стандартів ISO, TQM, HACCP, цифрових систем моніторингу та аналітики, які дають змогу відслідковувати рівень якості у реальному часі [5, с. 239]. З іншого боку – формування стійких взаємин із клієнтами, розвиток персоналу, гнучка модель обслуговування та створення позитивного клієнтського досвіду. Важливу роль при цьому відіграє також культура якості, коли всі працівники розуміють і приймають цінність високих стандартів.

#### Список використаних джерел:

1. Прохорова В. Рецензія на підручник «Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві» Давидової О. Ю. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 210.
2. Благополучна А., Яворська Ю. Управління якістю обслуговування в ресторанному господарстві. *Наука. Освіта. Молодь*. 2024. № 17. С. 31-33.
3. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 254-266.
4. Шибаніна О.В., Полторак А.С., Чорній Д., Ткаченко М. Фінансування заходів з посилення глобальної продовольчої безпеки: виклики та інноваційні рішення. *Облік і фінанси*. 2025. №1(107). С. 103-111. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-1\(107\)-103-111](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-1(107)-103-111).
5. Шибаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління сферою гостинності через розвиток туристичної інфраструктури у світі: тенденції та перспективи в умовах сталого розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 44 (2024). С. 233-246. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-34](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34).

**Abstract:** *The strategic importance of quality management as a key tool for ensuring the competitiveness of restaurant establishments in modern economic conditions is considered. The features of implementing a systematic approach to service provision based on international ISO standards, the TQM concept and the HACCP system are investigated. The role of human resources and modern digital technologies, in particular CRM systems, in shaping a high service culture and ensuring customer loyalty is analysed.*

**Keywords:** *restaurant business, quality management, service culture, customer satisfaction, digitalisation of services.*

**Науковий керівник:**  
**Полторак А. С.,**  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,  
Миколаївський національний аграрний університет

**УДК 338.24:005.33**

## **Тіньова економіка як загроза фінансово-економічній безпеці держави**

**Кирток Дар'я,**

здобувачка вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

**Анотація:** розглянуто сутність тіньової економіки як системної загрози фінансово-економічній безпеці держави, що особливо загострюється в умовах воєнного стану. Досліджено критичні масштаби мінізації в Україні, які за офіційними та експертними оцінками становлять від 19,3% до 50% ВВП, що суттєво перевищує світові показники. Проаналізовано деструктивний вплив тіньового сектору, який виявляється у масштабних фіскальних втратах бюджету, деформації конкуренції та підриві інституційної довіри.

**Ключові слова:** тіньова економіка, фінансово-економічна безпека, воєнний стан, фіскальні втрати, інституційна довіра, ВВП.

Тіньова економіка є складним соціально-економічним явищем, що охоплює широкий спектр неформальної та нелегальної економічної діяльності, яка здійснюється поза межами державного регулювання та офіційного обліку. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації проблема тінізації набуває особливої гостроти для України. Високий рівень тіньової економіки не лише спотворює конкурентне середовище, але й створює прямі загрози фінансово-економічній безпеці держави, підриваючи її здатність до сталого розвитку, виконання соціальних зобов'язань та забезпечення обороноздатності.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних авторів. Зокрема, І. І. Божидай, С. І. Міненко, В. І. Ларін та І. П. Божидай визначають тіньову економіку як складне явище, що охоплює неформальну та нелегальну діяльність, створюючи виклики для економічної стабільності [1]. Як зазначає Ю. Біляк, в Україні тіньовий сектор поширився за участю корумпованих структур, що призвело до зростання економічних злочинів, незаконного використання державних коштів та легалізації доходів. Дослідження авторки свідчать про необхідність аналізу наукових підходів до визначення сутності фінансової безпеки та основних факторів, що їй загрожують [2]. Важливим є