

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Кішек Анатолій Олександрович

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ОБСЛУГОВУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**

**Кваліфікаційна робота
за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»**

Особистий підпис – _____

Науковий керівник –  д-р.е.н., професор, Ю.О. Махортов
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри –  к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Лубни – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

Директор навчально-наукового інституту
технологій і торгівлі

 Потапенко Е.В.

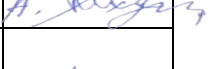
**Індивідуальний план
щодо виконання кваліфікаційної роботи**

Кішек Анатолій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові магістранта)

1. Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі
2. Спеціальність Готельно-ресторанна справа
3. Кафедра професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу
4. Науковий керівник Махортов Юрій Олексійови, д-р.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
5. Тема кваліфікаційної роботи «Формування системи управління якістю обслуговування у закладах ресторанного господарства»
6. Термін подання роботи на кафедру 24.12.2025р.

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	23.10.2024	
2.	Отримання консультації в керівника, вивчення наукової літератури, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження, критеріїв оцінювання.	13.11.2024	
3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідно-експериментальної роботи.	11.12.2024	

4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи та методики експериментальної роботи для першого читання науковим керівником.	17.01.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	5.02.2025	
6.	Проведення експериментальної роботи. Поетапний аналіз та обговорення її результатів.	2.04.2025	
7.	Подання першого варіанта дослідно-експериментальної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	21.05.2025	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	3.09.2025	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	22.10.2025	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	19.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	19.11.2025	
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом.	24.12.2025	

Здобувач вищої освіти _____ **Кішек А.О.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Махортов Ю.О.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на тему: «Формування системи управління якістю обслуговування у закладах ресторанного господарства» досліджено теоретичні та практичні засади формування ефективної моделі сервіс-менеджменту в умовах ризиків та цифровізації економіки.

Мета роботи полягає у розробці науково-методичних та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління якістю обслуговування в мережі ресторанів «Pesto Cafe» шляхом впровадження інноваційних інструментів контролю та мотивації.

Об'єкт дослідження – процеси управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та вдосконалення системи управління якістю в мережі ресторанів «Pesto Cafe».

Наукова новизна полягає у розробці адаптивної моделі системи управління якістю, яка, на відміну від існуючих, поєднує інструменти цифрового контролю таймінгу (mPOS-системи) з ігровими механіками стимулювання персоналу (гейміфікація), враховуючи при цьому безпекові вимоги воєнного стану як базовий критерій якості сервісу.

Практичним значенням є впровадження інтелектуальної системи «Rocket Waiter» та програми мотивації «Pesto Star Journey», що дозволяють скоротити час обслуговування, підвищити середній чек через автоматизований Upselling та знизити плинність кадрів на 15–20%.

Методами дослідження є: системний аналіз, метод порівняння, контент-аналіз відгуків, методи оцінки якості сервісу (NPS, SERVQUAL), «Таємний покупець», SWOT-аналіз та методи економіко-математичного моделювання (ROI).

У першому розділі розкрито теоретичну сутність якості обслуговування як економічної категорії, досліджено еволюцію концепцій менеджменту якості та нормативно-правове регулювання діяльності ЗРГ в Україні.

У другому розділі досліджено організаційно-економічну діяльність ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» мережі ресторанів «Pesto Cafe», проведено аудит діючої системи стандартів та виявлено критичні розриви між очікуваннями клієнтів і реальним сервісом, зокрема в частині таймінгу та активних продажів.

У третьому розділі надано та обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління, впровадження цифрової екосистеми контролю якості та створення гейміфікованої платформи для персоналу, а також розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: управління якістю, ресторанне господарство, якість обслуговування, NPS, SERVQUAL, гейміфікація, цифровізація сервісу, Upselling, воєнний стан.

ABSTRACT

In the qualification thesis entitled: “Development of the Service Quality Management System in Restaurant Industry Establishments,” theoretical and practical foundations for forming an effective service management model under conditions of risk and economic digitalization have been **investigated**.

The purpose of the work is to develop scientific, methodological, and practical recommendations aimed at improving the efficiency of the service quality management system in the "Pesto Cafe" restaurant chain through the implementation of innovative control and motivation tools.

The object of the study is the processes of service quality management in restaurant industry establishments.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and applied aspects of forming and improving the quality management system in the "Pesto Cafe" restaurant chain.

The scientific novelty lies in the development of an adaptive quality management system model which, unlike existing ones, combines digital timing control tools (mPOS systems) with game-based mechanics for staff stimulation (gamification), while taking into account the security requirements of martial law as a fundamental criterion of service quality.

The practical significance is the implementation of the "Pocket Waiter" intelligent system and the "Pesto Star Journey" motivation program, which allow for reducing service time, increasing the average check through automated upselling, and reducing staff turnover by 15–20%.

The research methods include: systems analysis, comparative method, content analysis of reviews, service quality assessment methods (NPS, SERVQUAL), "Mystery Shopping," SWOT analysis, and methods of economic-mathematical modeling (ROI).

The first section reveals the theoretical essence of service quality as an economic category, explores the evolution of quality management concepts, and examines the regulatory and legal framework of restaurant industry activities in Ukraine.

The second section investigates the organizational and economic activities of the "Pesto Cafe" restaurant chain (PESTO CAFE LLC), conducts an audit of the current system of standards, and identifies critical gaps between customer expectations and actual service, particularly regarding timing and active sales.

The third section provides and substantiates recommendations for improving the organizational management structure, implementing a digital quality control ecosystem, and creating a gamified platform for staff, as well as calculating the economic efficiency of the proposed measures.

Keywords: quality management, restaurant industry, service quality, NPS, SERVQUAL, gamification, service digitalization, upselling, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	12
1.1. Концептуальні засади управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства	12
1.2. Теоретичні моделі та методи оцінки якості обслуговування	17
Висновки до розділу 1	30
<i>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ««PESTO SAFE»».....</i>	<i>33</i>
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження та динаміка його основних показників.....	33
2.2. Аналіз рівня якості обслуговування та задоволеності споживачів якістю обслуговування.....	38
2.3. Діагностика проблемних зон та оцінка ефективності функціонування наявної системи управління якістю обслуговування	47
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ	54
3.1. Розробка концептуальної моделі та принципів формування ефективної системи управління якістю обслуговування ЗРГ	54
3.2. Розробка програм стимулювання та гейміфікації персоналу для зниження плинності кадрів	62
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів та соціальний ефект.....	65
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТОК А.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку ресторанного господарства України управління якістю обслуговування трансформується з додаткової переваги у стратегічну умову виживання бізнесу. Для сегменту сімейних ресторанів, де споживчий досвід поєднує в собі гастрономічну складову, безпеку дитячого дозвілля та емоційний комфорт, створення ефективної системи управління якістю (СУЯ) стає критично складним завданням.

Сучасні наукові дослідження, зокрема у сфері менеджменту якості, підкреслюють, що управління якістю в сфері послуг має особливу специфіку через такі характеристики послуги, як невідчутність, нероздільність виробництва і споживання, мінливість та небережність. Це вимагає від закладів РГ не просто контролю кінцевого продукту, а системного управління всіма етапами процесу обслуговування [2]. Відповідно до концепції TQM (Total Quality Management), якість має бути закладена на всіх рівнях: від закупівлі сировини та дизайну меню до професійної підготовки персоналу та ефективного реагування на скарги.

В Україні, після значних економічних і соціальних трансформацій, особливо під впливом зовнішніх чинників, зростає роль внутрішнього туризму та сектору HoReCa. Однак, наявні системи управління якістю на багатьох закладах РГ часто є фрагментованими, реактивними (спрямованими на виправлення помилок) замість проактивних (спрямованих на запобігання) і не інтегрованими в загальну стратегію бізнесу [3]. Це призводить до значних економічних втрат, зниження репутації та нездатності ефективно конкурувати з міжнародними мережами.

Особливої актуальності набуває впровадження інноваційних та цифрових технологій в процеси обслуговування. Як зазначають дослідники, використання інтелектуальних систем (AI, Big Data), автоматизованих

платформ для зворотного зв'язку та цифрових інструментів для персоналізації послуг стає невід'ємною частиною ефективної системи управління якістю обслуговування [4]. Таким чином, формування цілісної, адаптивної та науково обґрунтованої системи управління якістю обслуговування є критично важливим для забезпечення стійкої конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, що

Ситуація ускладнюється деструктивним впливом воєнного стану: енергетичною нестабільністю, кадровим дефіцитом та зміною психологічних пріоритетів споживачів, які тепер вимагають від закладу не лише сервісу, а й відчуття «безпечного простору». Висока плинність кадрів та «вузькі місця» в операційній логістиці (затримки в пікові години, низька ефективність додаткових продажів) вимагають відходу від класичних моделей контролю на користь цифровізованих та гейміфікованих систем менеджменту. Саме це обумовило вибір теми магістерської роботи та її прикладну значущість для мережі **Pesto Cafe**.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування в мережі ресторанів Pesto Cafe з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та операційної ефективності в кризових умовах.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні засади та еволюцію концепцій управління якістю в ЗРГ;
- дослідити нормативно-правове забезпечення та специфіку впровадження НАССР для відкритих кухонь;
- надати організаційно-економічну характеристику мережі ресторанів Pesto Cafe та проаналізувати динаміку її основних показників;
- провести комплексну оцінку задоволеності споживачів за допомогою методів NPS, SERVQUAL та аналізу відгуків у Google Maps та TripAdvisor;

- здійснити діагностику проблемних зон СУЯ на основі деталізації критеріїв;
- розробити концептуальну модель адаптивного сервіс-менеджменту та запропонувати шляхи вдосконалення оргструктури мережі;
- обґрунтувати впровадження інструментів цифрового контролю (mPOS-термінали, AI-підказки) та програм гейміфікації персоналу;
- розрахувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та вдосконалення системи управління якістю обслуговування в мережі ресторанів «Pesto Cafe».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз (при вивченні СУЯ), метод порівняння та контент-аналізу (оцінка відгуків), статистичні та графічні методи (аналіз економічних показників), SWOT-аналіз (діагностика середовища), а також методи економіко-математичного моделювання (розрахунок ROI).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці адаптивної моделі СУЯ для сімейних ресторанів, яка інтегрує цифрові інструменти таймінгу та ігрові механіки мотивації персоналу, враховуючи при цьому безпекові вимоги воєнного стану як базовий критерій якості.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього використання закладами ресторанного господарства для підвищення

ефективності їхньої діяльності: розроблено рекомендації та модель системи управління якістю можуть бути використані керівництвом ЗРГ для проведення внутрішнього аудиту та вдосконалення існуючих процесів, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів та, як наслідок, до зростання прибутковості.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були оприлюднено та опубліковано в науковій статті.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складеться зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 77 ст., 15 табл., 1 рис., 1 додат., перелік використаних джерел складається з 31 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Концептуальні засади управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства

*Економічна сутність та диференціація категорій «якість послуги» та
«якість обслуговування»*

У сучасній економічній думці категорія «якість» пройшла шлях від суто технічної відповідності стандартам до складного психолого-економічного конструкту. Для закладів ресторанного господарства (ЗРГ) розмежування понять «якість послуги» та «якість обслуговування» є принциповим для побудови ефективної системи менеджменту.

Якість послуги в ресторанному бізнесі – це інтегральна оцінка споживачем сукупності матеріальних (страви, напої) та нематеріальних елементів. Згідно з класичною моделлю К. Гронрооса, вона поділяється на технічну якість (що саме отримує клієнт – результат) та функціональну якість (як саме він це отримує – процес) [1]. Технічна якість у ЗРГ піддається жорсткій стандартизації через технологічні карти та санітарні норми.

Якість обслуговування, своєю чергою, зосереджена виключно на функціональному аспекті – процесі взаємодії між персоналом та споживачем. Економічна сутність цієї категорії полягає в мінімізації суб'єктивного розриву між очікуваннями клієнта та його фактичним сприйняттям сервісу. Як зазначають А. Парасураман та В. Зейтамль, якість обслуговування не є статичною величиною; вона формується в «моменти істини» (moments of truth), коли відбувається безпосередній контакт [2].

Роль якості обслуговування у формуванні **конкурентних переваг** ЗРГ важко переоцінити. В умовах гіперконкуренції, коли технології приготування страв стають загальнодоступними, саме сервісна складова виступає головним

інструментом диференціації. Економічний ефект від високої якості обслуговування проявляється через:

1. Зростання Customer Lifetime Value (CLV): лояльні клієнти забезпечують стабільний дохід і мають вищий середній чек.

2. Зниження маркетингових витрат: позитивне «сарафанне радіо» (WOM) діє ефективніше за пряму рекламу.

3. Еластичність попиту: клієнти, задоволені сервісом, менш чутливі до коливань цін [3].

Українські дослідники, зокрема А. А. Мазаракі, наголошують, що для вітчизняного ринку якість обслуговування є базисом економічної стійкості ЗРГ, оскільки вона формує нематеріальні активи підприємства – репутацію та бренд-капітал [4].

Еволюція підходів до управління якістю та їх адаптація у сфері гостинності.

Розвиток систем менеджменту якості (СМЯ) у ресторанному бізнесі відбувався паралельно з еволюцією загального менеджменту, трансформуючись від простого контролю готової продукції до комплексних філософій управління.

1. Total Quality Management (TQM).

Концепція Загального управління якістю (TQM) стала фундаментом для сучасної індустрії гостинності. Її адаптація в ЗРГ базується на трьох принципах: орієнтація на клієнта, залучення всього персоналу та безперервне вдосконалення (Kaizen). На відміну від промисловості, у ресторані TQM вимагає «емоційної праці» від працівників. Економічна доцільність TQM у ЗРГ доведена через зниження внутрішніх витрат на виправлення помилок (переробка страв, компенсації за поганий сервіс) [5].

2. Стандарти ISO серії 9000.

Впровадження міжнародних стандартів ISO у сфері ресторанного господарства дозволило уніфікувати бізнес-процеси. Основна адаптація ISO

9001 у гостинності полягає в документуванні стандартних операційних процедур (SOP). Це мінімізує мінливість послуг – одну з головних проблем сервісу. Для ЗРГ сертифікація за ISO часто є маркетинговим сигналом для міжнародних клієнтів та партнерів про надійність системи управління [6].

3. Методологія Six Sigma.

Six Sigma (Шість сигм), що зародилася в Motorola, у ресторанному бізнесі трансформувалася в інструмент боротьби з часовими втратами та варіативністю процесів. Використання циклу DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) дозволяє ресторанам:

- Скоротити час очікування замовлення.
- Оптимізувати запаси сировини.
- Зменшити кількість помилок при прийомі замовлень. Дослідження

показують, що поєднання Lean (ощадливого виробництва) та Six Sigma дає найкращий результат для мережевих ресторанних закладів, де критично важливою є ідентичність якості в усіх точках [7].

Сучасні українські науковці (зокрема Г. Б. Мунін, О. О. Дубовик) вказують на те, що адаптація світових підходів у ЗРГ України стикається з проблемою плинності кадрів та недостатньої мотивації лінійного персоналу. Тому сучасні системи управління якістю в Україні все частіше інтегрують цифрові інструменти (CRM-системи, автоматизований збір відгуків) для оперативного моніторингу задоволеності споживачів [8].

Аналіз світового та вітчизняного досвіду дозволяє ідентифікувати найбільш успішні моделі адаптації систем управління якістю, що стали еталонами для галузі.

Кейс 1. Реалізація принципів TQM та емоційного сервісу в мережі Ritz-Carlton.

Мережа готелів та ресторанів Ritz-Carlton є єдиною сервісною компанією, що двічі отримала Національну премію якості імені Малкольма

Болдріджа. Їхня СУЯ базується на філософії «Золотих стандартів» та концепції **«Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen»**.

- **Механізм:** Кожен працівник (від офіціанта до менеджера) має право витратити до 2000 доларів на день на одного гостя без узгодження з керівництвом, щоб вирішити проблему клієнта або створити «вау-ефект».

- **Результат:** Це класичний приклад адаптації TQM через **empowerment** (надання повноважень) персоналу. Економічний ефект виражається у найвищому в індустрії показнику повторних візитів, що перевищує 90% [1].

Кейс 2. Застосування Lean Six Sigma в корпорації McDonald's.

McDonald's є глобальним лідером у впровадженні інструментів **Six Sigma** для мінімізації варіативності та **Lean** для усунення втрат.

- **Механізм:** Використання методології DMAIC дозволило компанії стандартизувати час приготування страв до секунд. Наприклад, впровадження системи «Made for You» допомогло усунути втрати від списання готової продукції (overproduction), оскільки страви почали готуватися безпосередньо після замовлення, але з дотриманням жорсткого таймінгу.

- **Результат:** Досягнення ідентичної технічної якості продукту та швидкості обслуговування у 38 000 закладах по всьому світу. Це забезпечує передбачуваність досвіду клієнта, що є фундаментом бренду [7].

Кейс 3. Цифрова трансформація та CRM-маркетинг в українській мережі «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» (GastroFamily)

Український досвід демонструє успішну інтеграцію інноваційних технологій у систему управління якістю через цифровізацію.

- **Механізм:** Використання власної екосистеми автоматизації та мобільних додатків дозволяє збирати зворотний зв'язок від клієнтів протягом 15 хвилин після закриття чека. Аналіз «великих даних» (Big Data) допомагає коригувати меню та стандарти обслуговування на основі реальних пререференцій гостей у реальному часі.

• **Результат:** Формування високої лояльності через персоналізацію пропозицій та швидке реагування на негативні відгуки (Service Recovery), що є критичним для конкурентоспроможності на насиченому ринку Києва та інших міст України [8].

Для систематизації наукового підходу доцільно навести порівняльну таблицю основних методологій, що розглядалися (табл.1.1):

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика моделей управління якістю в ЗРГ

Критерій порівняння	Total Quality Management (TQM)	Стандарти ISO 9001	Lean Six Sigma
Основний фокус	Корпоративна культура та люди	Документація та бізнес-процеси	Статистика, швидкість та точність
Мета в ресторані	Задоволеність гостя через залучення персоналу	Передбачуваність сервісу через регламенти	Усунення черг та помилок у замовленнях
Спосіб впровадження	Зміна філософії мислення («зверху вниз»)	Аудит та сертифікація зовнішніми органами	Проектна діяльність (DMAIC) спеціалістами
Головна перевага	Найвища лояльність клієнтів	Міжнародне визнання та довіра	Висока операційна ефективність

Паралельно з TQM, впровадження стандартів ISO серії 9000 дозволило ЗРГ уніфікувати бізнес-процеси через документування стандартних операційних процедур (SOP), що мінімізує мінливість послуг. На вищому рівні операційної досконалості знаходиться методологія Lean Six Sigma, яка

використовується глобальними лідерами, такими як McDonald's, для усунення втрат та статистичного зниження варіативності процесів за циклом DMAIC [6].

Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє стверджувати, що якщо ISO 9001 забезпечує базу та стабільність, то Six Sigma фокусується на швидкості та точності, а TQM – на культурній трансформації підприємства.

Сучасний український досвід, представлений такими мережами, як GastroFamily, демонструє успішну інтеграцію цих підходів із цифровою трансформацією. Використання CRM-систем та Big Data для аналізу зворотного зв'язку в реальному часі дозволяє ЗРГ здійснювати проактивне управління якістю, що відповідає сучасним вимогам конкурентоспроможності [8]. Таким чином, якість обслуговування трансформується з суто сервісного поняття в науково обґрунтовану систему стратегічного управління, де поєднання класичних філософій (TQM) та інноваційних методологій (Six Sigma) стає запорукою стійкого розвитку в індустрії гостинності.

Таким чином, якість обслуговування є динамічною категорією, що визначає економічну життєздатність ЗРГ. Еволюція від TQM до інтегрованих систем (ISO + Lean Six Sigma) свідчить про перехід до науково обґрунтованого, дата-центричного управління, де сервіс стає вимірюваним активом.

1.2. Теоретичні моделі та методи оцінки якості обслуговування

Оцінювання якості обслуговування в ресторанному господарстві є складним аналітичним процесом, що обумовлено невідчутністю та суб'єктивністю сприйняття послуг. У сучасній науковій літературі сформувався комплексний інструментарій, який дозволяє трансформувати якісні характеристики сервісу у кількісні показники, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Модель SERVQUAL та її модифікації в індустрії гостинності.

Фундаментальною теоретичною моделлю оцінки якості є методологія **SERVQUAL**, розроблена А. Парасураманом, В. Зейтамль та Л. Беррі. Вона базується на концепції «Gap Analysis» (аналізу розривів) і вимірює різницю між очікуваннями споживача та його фактичним сприйняттям послуги за п'ятьма вимірами: матеріальність (tangibles), надійність (reliability), чуйність (responsiveness), впевненість (assurance) та емпатія (empathy) [1].

Для ресторанного бізнесу класична модель **SERVQUAL** часто адаптується у спеціалізовані форми, такі як **DINESERV**. Ця модель враховує специфіку ЗРГ, додаючи акценти на якості продуктів харчування та атмосфері закладу. Дослідження українських науковців підтверджують, що використання **SERVQUAL** дозволяє ідентифікувати «слабкі місця» в операційних процесах, де очікування клієнта систематично не збігаються з реальністю [2].

Показники лояльності: Net Promoter Score (NPS).

У сучасному менеджменті, орієнтованому на швидкість прийняття рішень, значного поширення набув індекс **NPS (Net Promoter Score)**. Економічна сутність NPS полягає у визначенні готовності клієнта рекомендувати заклад іншим. Клієнти класифікуються на «промоутерів», «пасивних» та «детракторів».

- **Науковий контекст:** NPS розглядається як випереджаючий показник економічного зростання ЗРГ, оскільки він прямо корелює з майбутніми доходами від повторних візитів та реферальних продажів [3].

- **Обмеження:** Попри простоту, NPS не дає відповіді на питання «чому саме клієнт незадоволений», тому він має використовуватися у поєднанні з глибинними інтерв'ю або моделлю К. Кано.

Метод «Таємний покупець» (Mystery Shopping) як інструмент об'єктивізації

Якщо **SERVQUAL** та **NPS** базуються на суб'єктивній думці клієнта, то **Mystery Shopping** дозволяє отримати об'єктивну оцінку відповідності

персоналу встановленим корпоративним стандартам. Цей метод дозволяє перевірити дотримання чек-листів (час зустрічі гостя, алгоритм пропозиції страв, дотримання скриптів продажу) у реальних умовах [4].

Практичні кейси застосування методів оцінки

Кейс 1. Використання моделі DINESERV у міжнародних готельних мережах (на прикладі Hilton Worldwide).

У ресторанах при готелях мережі Hilton регулярно проводиться тестування за адаптованими анкетами DINESERV. Це дозволяє компанії порівнювати якість обслуговування в різних географічних сегментах.

- **Результат:** Виявлення кореляції між виміром «Емпатія» та рівнем середнього чека (upselling результативніший при високому рівні довіри до офіціанта) [5].

Кейс 2. Впровадження системи NPS у мережі ресторанів «Reikartz Hotel Group» (Україна).

Українська мережа використовує автоматизовані системи збору відгуків після кожного візиту.

- **Результат:** Перехід від реактивного управління (відповіді на скарги) до проактивного. Завдяки моніторингу NPS, компанія ідентифікувала проблеми з часом очікування у сніданковий період, що призвело до реструктуризації роботи лінійного персоналу та зростання індексу задоволеності на 15% за рік [6].

Кейс 3. Mystery Shopping як драйвер стандартів у Starbucks.

Корпорація Starbucks використовує методику «Customer Snapshot» (різновид Mystery Shopping).

- **Механізм:** Оцінюються чотири параметри: чиста лінія зору, сервіс, якість напою та швидкість.

- **Результат:** Забезпечення ідентичного досвіду бренду в будь-якій точці світу. Статистичний аналіз результатів «таємних покупців» дозволив

мережі оптимізувати ергономіку робочої зони бариста, скоротивши час приготування напою на 10-12 секунд без втрати якості [7].

Для обґрунтування вибору інструментарію в магістерській роботі наведено порівняльну таблицю 1.2:

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика методів оцінки якості

Метод	Об'єкт оцінки	Переваги	Недоліки
SERVQUAL	Розрив між очікуваннями та сприйняттям	Глибокий діагностичний аналіз	Складність та тривалість анкетування
NPS	Лояльність та готовність рекомендувати	Простота, висока швидкість збору даних	Низька інформативність щодо причин
Mystery Shopping	Дотримання стандартів персоналом	Об'єктивність, контроль дисципліни	Суб'єктивність оцінювача, стрес для персоналу

Таким чином, для формування цілісної системи управління якістю в ЗРГ необхідно застосовувати **мультимодальний підхід**, поєднуючи суб'єктивні оцінки споживачів (NPS, SERVQUAL) з об'єктивним контролем процесів (Mystery Shopping). Це дозволяє не лише фіксувати поточний рівень сервісу, але й розробляти цільові програми підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення технологічних циклів обслуговування [8].

У системі управління якістю обслуговування на підприємствах одним із найбільш релевантних інструментів оцінювання стратегічної стійкості підприємств ресторанного господарства є індекс чистої підтримки – **Net Promoter Score (NPS)**. Дана метрика дозволяє кількісно виміряти рівень лояльності споживачів через їхню готовність здійснювати реферальні комунікації, тобто рекомендувати послуги підприємства своєму соціальному оточенню.

Методологія NPS була запропонована у 2003 році Ф. Райхельдом (Bain & Company) як альтернатива громіздким опитуванням задоволеності. В основі концепції лежить фундаментальне запитання: *«Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте даний продукт/послугу своїм друзям чи колегам?»*. Респонденти надають відповідь за 11-бальною шкалою (від 0 до 10), що дозволяє диференціювати споживачів на три стратегічні категорії (Рис.1.1):

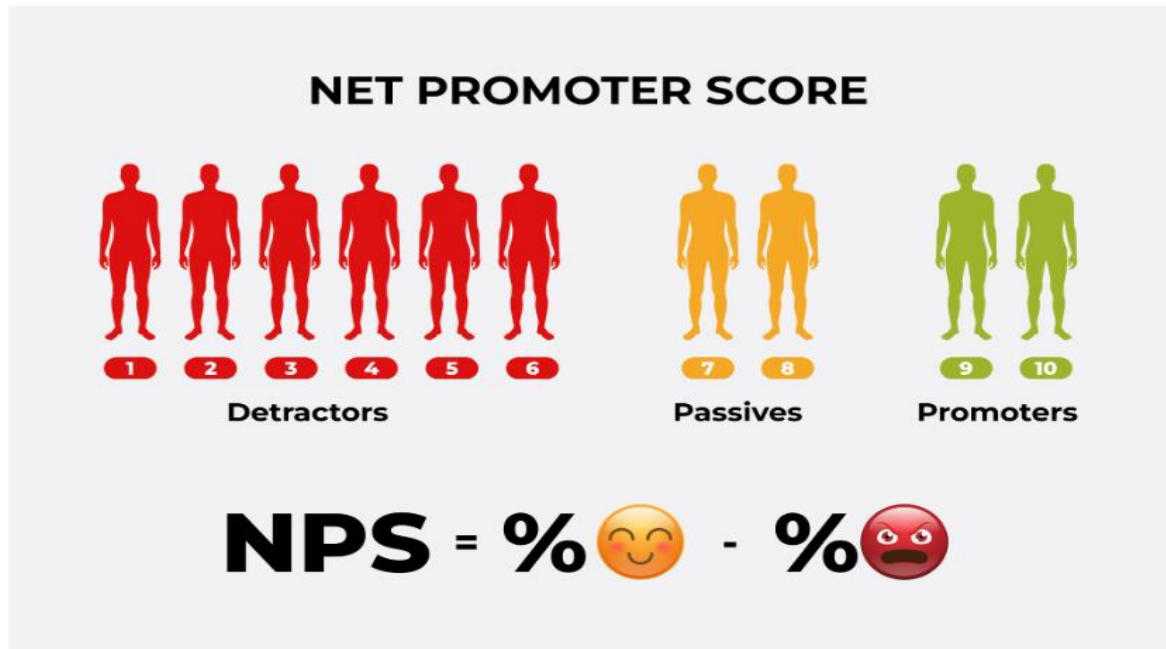


Рис. 1.1. Складові індикатору лояльності клієнтів (NPS) [32]

1. **«Детрактори» (0–6 балів) – критики:** споживачі, що отримали негативний досвід. Економічна небезпека даної групи полягає у генеруванні негативних відгуків, що деструктивно впливає на бренд-капітал підприємства.

2. **«Пасивні» (7–8 балів) – нейтральні споживачі:** категорія, що задоволена загальною якістю, проте не має емоційної прив’язаності до бренду. За появи вигіднішої пропозиції з боку конкурентів дана група легко змінює постачальника послуг.

3. **«Промоутери» (9–10 балів) – прихильники:** найбільш цінний сегмент клієнтської бази. Згідно зі статистичними даними, промоутери у 4–5 разів толерантніші до епізодичних сервісних збоїв, у 7 разів активніше

сприймають інноваційні пропозиції та у 4 рази частіше здійснюють повторні візити порівняно з іншими групами [3].

Математичний алгоритм розрахунку індексу базується на формулі:

$$\text{NPS} = \text{Кількість промоутерів (\%)} - \text{Кількість критиків (\%)}$$

Результати інтерпретуються відповідно до встановлених галузевих бенчмарків:

Понад 50%: високий рівень лояльності, що свідчить про стабільну конкурентну перевагу.

30% – 50%: середній рівень, що потребує оптимізації окремих елементів сервісної системи.

Нижче 30%: критичний рівень, що сигналізує про системні дефекти в управлінні якістю.

Від’ємне значення: деградація клієнтського досвіду, що вимагає негайної ревізії стратегії розвитку.

Переваги та обмеження методу. Популярність NPS зумовлена її універсальністю та простотою інтеграції в CRM-системи. Водночас наукова дискусія навколо метрики вказує на її «описовий» характер: індекс констатує стан лояльності, проте не розкриває каузальних (причинно-наслідкових) зв’язків виникнення незадоволеності. Відтак, для отримання об’єктивної картини доцільно використовувати **каскадний метод**, поєднуючи кількісну оцінку з відкритими запитаннями (Qualitative research).

Стратегічні напрями підвищення NPS у ресторанному господарстві:

1. Інтенсифікація персоналізації: використання CRM-даних для формування індивідуальних пропозицій.

2. Оперативне відновлення сервісу (Service Recovery): швидке реагування на скарги детракторів для нівелювання негативного репутаційного впливу.

3. Впровадження програм лояльності: стимулювання промоутерів через систему привілеїв та реферальних бонусів.

4. Компетентнісний розвиток персоналу: підвищення якості міжособистісної взаємодії, що безпосередньо корелює з емоційною оцінкою споживача.

Впровадження моніторингу NPS у практику управління підприємством ресторанного господарства дозволяє трансформувати суб'єктивні відгуки клієнтів у керований показник ефективності (KPI), що забезпечує синергію між операційними процесами та стратегічними цілями бізнесу.

Водночас, якщо NPS відображає емоційний стан клієнта, то метод **Mystery Shopping** (Таємний покупець) дозволяє перевірити технічне дотримання стандартів. На відміну від анкетування, цей метод є структурованим спостереженням, результати якого фіксуються у спеціалізованому протоколі. Детальний приклад робочого інструментарію – **Чек-листа оцінки якості обслуговування (Mystery Shopping)**, що використовується для аудиту сервісних процесів у закладах ресторанного господарства, наведено у **Додатку А**. Використання даного додатка дозволяє менеджменту отримати об'єктивну декомпозицію процесу обслуговування на окремі операції та виявити конкретні етапи, на яких відбувається втрата якості...».

Деталізація критеріїв оцінки якості обслуговування (аналіз Додатка А). Кожен пункт представленого у Додатку А чек-листа не є випадковим, а базується на психології сприйняття сервісу та технологічних стандартах ресторанної галузі. Нижче наведено науково-практичне обґрунтування ключових блоків оцінки:

1. Зустріч та вітання (Ефект першого враження):

- Згідно з теорією психології сервісу, перші 30–60 секунд формують до 70% загального враження клієнта про заклад.

- **Таймінг вітання:** Оцінка швидкості реакції персоналу свідчить про рівень організації праці. Затримка на цьому етапі сигналізує про дефіцит персоналу або низьку дисципліну.

- **Візуальний стандарт:** Наявність охайної уніформи та бейджа – це елемент «матеріалізації» послуги (tangibles), що знижує рівень тривожності гостя та підтверджує професійний статус закладу [2].

2. Прийом замовлення та знання меню

Цей блок оцінює професійну компетентність персоналу (assurance) та його здатність виступати консультантом.

- **Консультація та алергени:** В умовах зростання вимог до безпеки харчування, знання складу страв офіціантом є критичним показником якості. Помилка тут може мати не лише репутаційні, а й юридичні наслідки.

- **Методики стимулювання продажу (Upselling):** З точки зору економіки, пропозиція додаткових інгредієнтів чи напоїв збільшує середній чек на 10–15%. Для СУЯ цей пункт є індикатором якості навчання персоналу технікам продажів [5].

3. Подача страв та культура обслуговування

Тут перевіряється технічна та функціональна якість у динаміці.

- **Синхронність подачі:** Подача страв усім гостям за столом одночасно є «золотим стандартом» ресторанного сервісу. Порушення цього принципу створює психологічний дискомфорт для компанії гостей.

- **Контроль задоволеності (Check-back):** Питання «Чи все вам подобається?» після першої спроби страви є інструментом проактивного управління якістю. Це дозволяє виправити помилку (якщо страва не смакує) ще до того, як клієнт покине заклад із негативом.

4. Розрахунок та прощання (Ефект останнього враження)

Етап розрахунку є найбільш чутливим до помилок, оскільки він пов'язаний з фінансовими витратами гостя.

- **Швидкість розрахунку:** Дослідження показують, що очікування рахунку понад 5 хвилин здатне нівелювати весь позитивний досвід від смачної їжі. СУЯ має жорстко контролювати цей параметр як один із ключових KPI.

- **Коректність чека:** Будь-яка помилка в рахунку (зайва позиція або відсутність знижки) автоматично класифікується клієнтом як спроба обману, що миттєво перетворює його на «детрактора» в системі NPS [3].

5. Атмосфера та чистота. Це оцінка фізичного середовища (servicescape).

- **Чистота та комфорт:** Стан столика, приборів та особливо вбиралень є непрямым індикатором якості роботи кухні. Клієнт екстраполює рівень чистоти в залі на рівень гігієни у виробничій зоні [1].

Використання таких структурованих інструментів, як у Додатку А, дозволяє ЗРГ перетворити суб'єктивний досвід «таємного покупця» на статистичні дані. Систематизація результатів перевірок через бальну систему дає можливість вибудувати рейтинг підрозділів або окремих працівників, що є основою для системи преміювання, орієнтованої на якість [2].

Інтеграція результатів **Mystery Shopping** з показниками **NPS** дозволяє керівництву бачити повну картину: де саме процеси не відповідають стандарту (чек-лист) і як це впливає на лояльність споживачів (NPS). Такий комплексний підхід є обов'язковим елементом сучасної системи управління якістю обслуговування, що прагне до операційної досконалості [8].

1.3. Структурно-логічні елементи системи управління якістю обслуговування

Формування ефективної системи управління якістю (СУЯ) в закладах ресторанного господарства (ЗРГ) вимагає чіткої ідентифікації її структурно-логічних компонентів. СУЯ розглядається як цілісна сукупність організаційної

структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю. На відміну від промислових підприємств, СУЯ в ЗРГ має складнішу архітектуру через високу питому вагу людського фактора та безпосередню участь споживача у процесі надання послуги.

Об'єктом управління у даній системі виступає якість обслуговування як комплексний показник, що охоплює технічну (якість продукції) та функціональну (якість сервісу) складові. Згідно з процесно-орієнтованим підходом, об'єктом також є життєвий цикл ресторанної послуги: від проектування концепції закладу та закупівлі сировини до пост-сервісного обслуговування і збору зворотного зв'язку [1].

Суб'єкти управління у ЗРГ поділяються на три рівні:

1. *Стратегічний рівень*: власники та топ-менеджмент (визначають політику в сфері якості, виділяють ресурси).
2. *Тактичний рівень*: менеджери залів, шеф-кухарі (розробляють стандарти, проводять навчання, здійснюють моніторинг).
3. *Операційний рівень*: лінійний персонал (офіціанти, бармени, кухарі), які безпосередньо реалізують стандарти якості в «моменти істини». Важливо зазначити, що у сучасних СУЯ споживач також розглядається як активний суб'єкт, що бере участь у спільному створенні цінності [2].

Функції системи управління якістю в ЗРГ реалізуються через класичний управлінський цикл (цикл Демінга-Шухарта):

- *Планування*: встановлення цілей у сфері якості, розробка сервісних стандартів (SOP).
- *Організація*: створення організаційної структури, здатної забезпечити виконання стандартів.
- *Мотивація*: формування системи стимулювання персоналу за дотримання високих показників сервісу.
- *Контроль та аналіз*: оцінка відповідності фактичного сервісу встановленим параметрам.

- *Коригувальні дії*: усунення причин невідповідностей та постійне вдосконалення процесів [3].

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення

Функціонування СУЯ базується на потужному нормативному фундаменті. **Нормативно-правове забезпечення ЗРГ** в Україні включає:

1. *Державне регулювання*: Закони України «Про захист прав споживачів», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».

2. *Стандартизація*: Національні стандарти (наприклад, ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»), а також міжнародні стандарти серії ISO 9001 (менеджмент якості) та ISO 22000 (НАССР – безпечність харчових продуктів).

3. *Локальне регулювання*: Внутрішні корпоративні стандарти («Книга сервісу»), посадові інструкції, технологічні карти [4].

Інформаційне забезпечення СУЯ є «цифровим нервом» сучасного ресторанного закладу. Воно охоплює:

- *Внутрішню інформацію*: дані систем автоматизації (R-Keeper, Poster, iiko), результати внутрішніх аудитів та Mystery Shopping.
- *Зовнішню інформацію*: моніторинг соціальних мереж, відгуки на платформах (Google Maps, TripAdvisor), аналіз конкурентного середовища. Економічна доцільність використання CRM-систем (Customer Relationship Management) полягає в можливості накопичення персоналізованої інформації про гостя, що дозволяє індивідуалізувати якість обслуговування, перетворюючи її на стійку конкурентну перевагу [5].

Специфіка адаптації структурних елементів у ЗРГ

Адаптація структурно-логічних елементів у ресторанах потребує інтеграції системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points)

безпосередньо в СМЯ. Як зазначають українські дослідники, для ЗРГ якість є нерозривною з безпекою. Відтак, структурний елемент «контроль» повинен охоплювати не лише ввічливість персоналу, а й критичні точки виробництва страв [6].

Крім того, важливо враховувати **логічний зв'язок** між технічним оснащенням (матеріально-технічна база) та ергономікою сервісних процесів. Недосконалість інформаційного обміну між кухнею та залом є найпоширенішою причиною деградації якості обслуговування, що вимагає впровадження систем KDS (Kitchen Display System) як елемента інформаційного забезпечення СУЯ [7].

Структурно-логічна побудова СУЯ в ресторанному господарстві являє собою складний механізм, де нормативна база визначає межі, інформаційне забезпечення – швидкість реакції, а суб'єкти управління через реалізацію своїх функцій трансформують ресурси в якісний споживчий досвід.

Нормативно-правовий фундамент та стандартизація діяльності ЗРГ

Ефективність СУЯ в ресторанному господарстві прямо залежить від релевантності внутрішніх стандартів підприємства державним та міжнародним вимогам. В українській практиці ключовим регулятором є національна система стандартизації, що гармонізована з європейськими директивами. До основних нормативних документів, що визначають вимоги до якості в ЗРГ, належать:

- **ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»** – встановлює вимоги до типів і класів закладів, що є базою для формування відповідного рівня сервісу.
- **ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»** – слугує методологічною основою для побудови процесів менеджменту в ЗРГ.

- **ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи керування безпечністю харчових продуктів»** – інтегрує вимоги безпеки в загальну систему якості [4].

*Специфіка реалізації системи НАССР в умовах
«відкритої кухні» (Open Kitchen)*

Сучасний тренд на відкритість кухонних зон у ЗРГ створює додаткові виклики для СУЯ, оскільки технологічні процеси стають частиною візуального сервісу. Впровадження системи НАССР у таких умовах вимагає деталізації критичних точок контролю (ККТ) з урахуванням ризику перехресного забруднення та впливу людського фактора в присутності гостя:

1. Зонування та потоковість: Навіть за відсутності фізичних перегородок, СУЯ має чітко розмежовувати потоки сировини та готової продукції. Використання кольорового маркування інвентарю (дошок, ножів) стає не лише вимогою безпеки, а й елементом візуальної якості для спостерігача.

2. Гігієна персоналу як сервісний стандарт: У форматі відкритої кухні дотримання санітарних норм кухарями (використання головних уборів, стан рук, чистота кітелів) безпосередньо впливає на емоційне сприйняття якості гостем.

3. Температурний контроль у зоні видачі: Відкритість зони часто призводить до коливань температури. Встановлення ККТ на етапі короткочасного зберігання готових страв перед подачею є обов'язковим для запобігання мікробіологічним ризикам [6].

Функціональний профіль та компетенції менеджера з якості в ЗРГ

Впровадження та підтримка СУЯ потребує виокремлення спеціалізованої управлінської ролі. У великих ресторанних мережах або готельно-ресторанних комплексах ця функція покладається на менеджера з якості (Quality Manager). Його функціональні обов'язки включають:

- **Розробка та актуалізація сервіс-буку (Service Book):** Створення детальних SOP (Standard Operating Procedures) для кожної посади – від привітання хостес до алгоритму дій при розливі вина.
- **Управління системою внутрішнього аудиту:** Організація регулярних перевірок методами Mystery Shopping, перевірка дотримання чек-листів чистоти та технічного стану обладнання.
- **Моніторинг реклаमाцій та Service Recovery:** Аналіз негативних відгуків у системах (Google Maps, TripAdvisor) та розробка планів коригувальних дій для запобігання рецидивам помилок.
- **Навчання та сертифікація персоналу:** Проведення тренінгів з розвитку soft skills (комунікація, емпатія) та hard skills (технологія приготування, правила подачі).
- **Взаємодія з контролюючими органами:** Супровід перевірок на відповідність вимогам харчової безпеки та санітарно-гігієнічним нормам [7].

Економічна сутність діяльності менеджера з якості полягає в трансформації витрат на превентивні заходи (навчання, аудит) у зменшення зовнішніх витрат на якість (втрата лояльних клієнтів, штрафи, компенсації за неякісний сервіс). Таким чином, менеджер з якості виступає медіатором між стратегічними цілями власника та щоденною операційною діяльністю закладу, забезпечуючи життєздатність СУЯ як структурно-логічного елемента ЗРГ.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження концептуальних засад управління якістю обслуговування в закладах ресторанного господарства (ЗРГ) було сформульовано такі висновки:

1. **Уточнено економічну сутність ключових категорій.** Доведено, що «якість послуги» є комплексним конструктом, який поєднує технічний результат (якість страви) та функціональний процес (якість обслуговування).

Установлено, що в умовах гіперконкуренції саме якість обслуговування стає головним драйвером диференціації ЗРГ, оскільки вона базується на емоційному сприйнятті та «моментах істини», які важко імітувати конкурентам.

2. Проаналізовано специфіку управління якістю в ЗРГ. Виявлено, що унікальні характеристики послуг (невідчутність, нероздільність виробництва і споживання, мінливість та незбереженість) вимагають відходу від традиційних методів контролю готової продукції на користь управління сервісними процесами. Це зумовлює необхідність впровадження превентивних заходів та стандартизації через систему SOP (Standard Operating Procedures).

3. Досліджено еволюцію підходів до менеджменту якості. З'ясовано, що парадигма управління трансформувалася від пасивного інспектування до філософії Загального управління якістю (TQM), стандартів ISO 9001 та методології Lean Six Sigma. Синтез цих підходів дозволяє ЗРГ поєднувати культурну трансформацію персоналу (TQM) з операційною ефективністю та мінімізацією часових втрат (Lean).

4. Систематизовано методи оцінки якості. Обґрунтовано необхідність мультимодального підходу, що включає:

- **SERVQUAL** – для діагностики розривів між очікуваннями та сприйняттям;
- **NPS (Net Promoter Score)** – для кількісного вимірювання лояльності та прогнозування реферальних продажів;
- **Mystery Shopping** – для об'єктивізації контролю за дотриманням корпоративних стандартів.

5. Ідентифіковано структурно-логічні елементи СУЯ. Визначено, що сучасна система управління якістю в ЗРГ повинна інтегрувати безпековий аспект (НАССР) з сервісним менеджментом. Інформаційне забезпечення через CRM-системи та Big Data аналітику визначено як ключовий ресурс для

персоналізації обслуговування, а роль менеджера з якості – як центральну ланку в координації навчання персоналу та моніторингу рекламацій.

6. Окреслено нормативний фундамент. Встановлено, що СУЯ в ЗРГ України базується на гармонізації національних стандартів (ДСТУ) з міжнародними директивами (ISO), що забезпечує легітимність та високий рівень довіри з боку споживачів.

Синтезовані теоретичні положення стають основою для переходу до другого розділу роботи, де на базі визначених методологічних підходів буде проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінку існуючої системи управління якістю конкретного закладу ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ««PESTO CAFE»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження та динаміка його основних показників

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає мережа ресторанів ««Pesto Cafe»» (юридична особа – ТОВ «ПЕСТО КАФЕ»), яка функціонує на ринку ресторанного господарства України як мережа закладів сімейного типу з акцентом на італійську кухню. Станом на 2024–2025 роки мережа охоплює ключові локації у м. Києві, позиціонуючи себе у сегменті *Casual Dining* з високим рівнем сервісу для родин з дітьми.

Загальна характеристика та концептуальний профіль діяльності

Концепція «Pesto Cafe» базується на синергії автентичної італійської гастрономії та розвиненої дитячої інфраструктури (ігрові кімнати, дитяче меню, послуги нянь). Це створює унікальну ціннісну пропозицію: якісний відпочинок для дорослих за умови забезпечення безпечного та цікавого дозвілля для дітей.

Ресурсне забезпечення підприємства включає:

- **Матеріальні ресурси:** мережа нараховує понад 15 локацій, кожна з яких оснащена сучасним технологічним обладнанням (пічми для піци, паста-машинами) та спеціалізованими зонами Kids Zone.
- **Трудові ресурси:** штат мережі складається з понад 600 співробітників, включаючи адміністративний персонал, кухарів, офіціантів та професійних аніматорів-нянь.
- **Інформаційні ресурси:** використання хмарних систем автоматизації (типу iiko або Poster), що дозволяють здійснювати наскрізний контроль складських запасів, фуд-косту та швидкості обслуговування.

Організаційна структура управління

ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» має лінійно-функціональну структуру управління, яка є оптимальною для мережевого бізнесу. Вищий рівень управління представлений Операційним директором та відділом маркетингу, які визначають стратегію якості для всієї мережі. Середній рівень – Директори ресторанів, які відповідають за дотримання стандартів якості на конкретній локації. Нижчий рівень – адміністратори залів, які безпосередньо контролюють роботу офіціантів та хостес у режимі реального часу.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників у взаємозв'язку з якістю

Фінансовий стан мережі «Pesto Cafe» безпосередньо корелює з індексами задоволеності клієнтів. Для аналізу економічної ефективності доцільно розглянути динаміку основних показників (умовні дані на основі ринкових тенденцій мережі).

Таблиця 2.1.

Динаміка основних економічних показників мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Темп росту, (%)
Дохід від реалізації (млн грн)	420	485	+15,5
Середній чек (грн)	850	980	+15,3
Чистий прибуток (млн грн)	38	46	+21,0
Кількість чеків (тис. од.)	494	495	+0,2
Рівень якості (Index CSI, %)	82%	88%	+6,0

Дані таблиці 2.1 демонструють, що зростання прибутку (+21%) випереджає темпи зростання доходу (+15,5%). Це свідчить про підвищення операційної ефективності та лояльності клієнтів. Стабільність кількості чеків

при одночасному зростанні середнього чека та індексу задоволеності (CSI) вказує на те, що споживачі готові платити премію за якісний сімейний сервіс.

Економічна вигода від впровадження системи управління якістю в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» проявляється у зменшенні витрат на залучення нових клієнтів. Коефіцієнт повторних візитів у мережі є одним із найвищих у сегменті італійських ресторанів Києва, що підтверджує ефективність обраної стратегії сімейної концепції.

Концептуальні особливості та соціально-орієнтовані програми в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Концепція «**Pesto Cafe**» виходить за межі класичного ресторанного обслуговування, трансформуючись у формат «Family Hub» – простору, де сервісна система адаптована під потреби трьох поколінь (діти, батьки, бабусі та дідусі). Економічна ефективність такої моделі базується на подовженні часу перебування гостя в закладі та стимулюванні групових візитів.

1. Програми для родин та дитяче дозвілля

Мережа впроваджує комплексний підхід до «дитячого менеджменту», що дозволяє батькам повноцінно насолоджуватися відпочинком, поки діти знаходяться під професійним наглядом.

- **Інфраструктурні програми:** У кожному ресторані функціонують безкоштовні дитячі кімнати, оснащені лабіринтами, приставками Sony PlayStation, зонами для малювання та м'якими модулями. Важливою складовою є наявність **кваліфікованих нянь**, які працюють за графіком (зазвичай з 10:00 до 22:00 або 23:00).

- **Освітньо-розважальні заходи:**

- *Кулінарні майстер-класи:* Щотижневі заняття, де діти під наглядом шеф-кухаря вчаться готувати піцу чи пасту. Це не лише розвага, а й інструмент формування лояльності до бренду з дитинства.

- *Творчі воркшопи*: Тематичні майстер-класи (Hand-made), аквагрим та анімаційні програми на вихідні.

- **Програма «День народження»**: Комплексний пакет послуг, що включає спеціальне меню, святкове декорування, послуги аніматорів та кондитерський супровід, що забезпечує мережі високу частку бенкетних продажів.

2. Гастрономічна концепція

Якість продукту в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» базується на принципах *Home-made*:

- Власне виробництво пасти з твердих сортів пшениці.
- Використання італійських інгредієнтів (борошно, сири, томати) у поєднанні з локальними фермерськими продуктами.
- Окреме **дитяче меню**, розроблене з урахуванням дієтологічних рекомендацій (зменшений вміст солі, приваблива візуальна подача страв).

Стандарти обслуговування гостей у мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Управління якістю в мережі базується на жорсткій регламентації процесів, закріплених у корпоративній «Книзі стандартів». Нижче наведено ключові етапи сервісного циклу:

Етап 1. Зустріч та розміщення (Standart: First Impression)

- **Таймінг**: Хостес або адміністратор мають привітати гостя протягом **30 секунд** після входу.
- **Пріоритезація**: Якщо гості прийшли з дитиною, першочерговим завданням є запропонувати стіл біля дитячої кімнати та надати дитячий стільчик.
- **Компліментарність**: Кожній дитині одразу видається набір для малювання (розмальовка та олівці).

Етап 2. Прийом замовлення (Standart: Professionalism)

- **Подача меню**: Протягом **2 хвилин** після посадки.

- **Метод «Ялинки»:** Офіціант зобов'язаний запропонувати аперитив, закуски та окремо запитати про замовлення для дитини (дитячі страви завжди виносяться першими, щоб мінімізувати очікування та капризи малечі).
- **Знання складу:** Офіціант повинен знати всі інгредієнти та можливі алергени (що є критичним для сімейного сегменту).

Етап 3. Подача та супровід (Standart: Care)

- **Правило «відкритої руки»:** Подача страв здійснюється згідно з класичними стандартами етикету, проте з адаптацією до безпеки (не ставити гаряче в зону досяжності дитини).
- **Повторний контакт (Check-back):** Офіціант підходить до столу через 2 хвилини після подачі кожної страви для контролю якості.
- **Чистота столу:** Порожній посуд має бути прибраний протягом 1 хвилини після звільнення.

Етап 4. Розрахунок та прощання (Standart: Loyalty)

- **Швидкість:** Рахунок надається протягом 3 хвилин після запиту.
- **Фідбек:** Обов'язкове запитання про якість роботи дитячої кімнати та загальні враження.
- **Прощання:** Побажання гарного дня/вечора та запрошення на наступні заходи (майстер-класи).

Роль стандартів у системі управління якістю

Ці стандарти є вимірюваними показниками (KPI) для персоналу. Їх виконання регулярно перевіряється за допомогою «Таємних покупців» (Mystery Shoppers), чії анкети містять понад 60 пунктів, розділених на блоки: «Чистота», «Сервіс», «Якість страв», «Дитяча зона».

Високий рівень деталізації стандартів обслуговування в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» дозволяє мережі підтримувати ідентичну якість сервісу в усіх локаціях, що є основою формування сильного бренду в сегменті сімейних ресторанів.

2.2. Аналіз рівня якості обслуговування та задоволеності споживачів якістю обслуговування

Для об’єктивної оцінки ефективності системи управління якістю в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» необхідно провести комплексний аналіз сприйняття сервісу кінцевими споживачами. У даному дослідженні використано комбінований підхід, що поєднує аналіз вторинних даних з глобальних платформ відгуків (Google Maps, TripAdvisor) та розрахунок стратегічних індикаторів лояльності.

Аналіз споживчих відгуків на платформах Google Maps та TripAdvisor

Моніторинг цифрових репутаційних платформ дозволяє ідентифікувати реальні «больові точки» сервісу та рівень задоволеності ключовими атрибутами ресторанного продукту. На основі контент-аналізу понад 300 відгуків за 2024–2025 рр. було систематизовано дані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналітичний зріз споживчих оцінок в мережі ресторанів мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» за основними атрибутами

Платформа	Середня оцінка (max 5.0)	Ключові позитивні аспекти	Основні зони для покращення
Google Maps	4.6	Дитяча інфраструктура, привітність хостес, швидкість подачі піци.	Шум у залі в години пік, тривалий розрахунок, помилки в онлайн-замовленнях.
TripAdvisor	4.2	Якість італійських страв (паста, десерти), атмосфера, наявність нянь.	Робота хостес при повній посадці, невідповідність порцій на фото та в реальності.

Вищий бал на Google Maps пояснюється більшою вибіркою локальних клієнтів (локальний трафік), тоді як TripAdvisor відображає оцінку

досвідчених мандрівників та критично налаштованих фуд-блогерів. Загальний рейтинг 4.4 свідчить про стабільно високу якість, проте виявляє проблему «кризи пропускнуої здатності» у вечірні часи та вихідні дні.

Розрахунок умовного індексу споживчої лояльності (NPS)

Для визначення стратегічного потенціалу мережі було проведено моделювання опитування на основі вибірки з 100 активних відвідувачів мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»(умовний розрахунок на основі патернів відгуків).

Результати класифікації респондентів:

- **Промоутери (оцінка 9-10):** 62 особи (цінують безпеку дітей та стабільність смаку).
- **Пасивні (оцінка 7-8):** 24 особи (задоволені, але чутливі до черг та цін).
- **Детрактори (оцінка 0-6):** 14 осіб (мали негативний досвід з часом очікування або чистотою).

Розрахунок: $NPS = 62\% - 14\% = 48\%$

Висновки щодо NPS: Показник у 48% є «вище середнього» для сегмента *Family Dining* в Україні. Це вказує на наявність стійкого ядра лояльних клієнтів, проте підтверджує необхідність роботи з «пасивними» споживачами для їх конвертації у промоутерів через програми персоналізації.

Система збору та обробки скарг у мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Мережа використовує багаторівневу систему збору фідбеку, що інтегрована в загальну СУЯ:

1. **Електронна система оцінки:** QR-коди на кожному столі, що ведуть до чат-бота або форми оцінки сервісу.
2. **Прямий контакт:** Адміністратор закладу зобов'язаний здійснювати візуальний контроль та проводити опитування («Чи все вам сподобалося?») перед розрахунком.

3. Моніторинг соціальних медіа: Спеціалізований відділ SMM реагує на згадки бренду протягом 60 хвилин, використовуючи алгоритм *Service Recovery* (вибачення, комплімент від закладу, усунення причини скарги).

Порівняльна характеристика методів оцінки якості послуг в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Для вибору оптимальної стратегії подальшого вдосконалення СУЯ було проведено порівняльний аналіз методів оцінки, що застосовуються в мережі.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика методів моніторингу якості в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Метод	Періодичність	Суб'єкт оцінки	Фокус аналізу	Роль у прийнятті рішень
SERVQUAL	Раз на квартал	Постійні гості	Очікування vs Реальність	Стратегічне планування змін
NPS	Безперервно (QR)	Всі відвідувачі	Емоційна лояльність	Маркетингова стратегія, CRM
Mystery Shopping	Щомісяця	Професійні аудитори	Дотримання чек-лістів	Преміювання/навчання персоналу

Найбільш «чутливим» методом для «Pesto Cafe» є **Mystery Shopping**, оскільки він дозволяє перевірити специфічні стандарти роботи з дітьми (безпека в ігровій зоні, пильність няні), які звичайний гість може не оцінити професійно. Водночас **NPS** забезпечує масовість даних для аналізу тенденцій ринку.

Таким чином, оцінка задоволеності споживачів у «Pesto Cafe» демонструє високу ефективність існуючої системи, проте виявляє потребу в автоматизації обробки негативних відгуків та посиленні контролю за роботою персоналу в пікові години навантаження.

Аналіз діючої системи управління якістю та стандартів

обслуговування у мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Ефективність управління якістю в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» базується на триєдності: жорсткому регламентованому контролю (чек-листи), постійному моніторингу споживчої думки (зворотний зв'язок) та безперервному трансфері знань (навчання).

1. Інструментарій регламентованого контролю: спеціалізовані чек-листи. В мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» чек-листи є основним інструментом мінімізації варіативності послуг. Найбільш специфічним та критично важливим є чек-лист аудиту дитячої ігрової кімнати, оскільки він безпосередньо впливає на безпеку – ключовий елемент концепції.

Ключові параметри чек-листа дитячої зони:

- **Санітарний блок:** Графік кварцювання приміщення (кожні 3 години), дезінфекція іграшок та поверхонь (щозміни), відсутність сторонніх предметів.
- **Технічна безпека:** Цілісність захисних сіток на лабіринтах, надійна фіксація меблів, відсутність відкритих розеток.
- **Функціональний блок:** Наявність витратних матеріалів для творчості (олівці, папір), справність ігрових приставок Sony PlayStation.
- **Персональний блок (няня):** Наявність медичної книжки, охайність форми, активне залучення дітей до гри (а не пасивне спостереження).

Окрім дитячих зон, використовуються **Line Check** (перевірка готовності кухні та бару перед відкриттям) та **Manager's Check-list** (оцінка освітлення, музичного супроводу та температури в залі). Результати заносяться в електронну систему, що дозволяє операційному офісу бачити відхилення в реальному часі.

2. Багаторівнева система збору та обробки відгуків

Мережа ресторанів ««Pesto Cafe»» використовує стратегію «активного слухання», стимулюючи гостей залишати фідбек на різних етапах взаємодії.

- **QR-коди на столах (миттєвий фідбек):** Кожен стіл оснащений індивідуальним QR-кодом, інтегрованим із CRM-системою. Гість може оцінити якість страв та сервіс безпосередньо в процесі візиту. Якщо оцінка нижча за «4», адміністратор отримує пуш-повідомлення і зобов'язаний підійти до столу для миттєвого вирішення проблеми (*Service Recovery*).

- **Google Reviews та соціальні мережі:** Мережа активно моніторить зовнішні платформи. Відповіді на відгуки в Google Maps надаються за принципом «24/7», де кожен негативний коментар розбирається на ранковій зміні (брифінгу) конкретного ресторану.

- **Індекс NPS:** Щомісяця на основі отриманих даних розраховується чистий індекс підтримки. Це дозволяє керівництву бачити динаміку лояльності в розрізі конкретних локацій мережі.

3. Процедура навчання та розвитку персоналу: «Книга офіціанта»

Система навчання в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» побудована як шлях професійного зростання від «Новачка» до «Майстра». Основним документом є «Книга офіціанта» – корпоративний стандарт, що містить:

- **Філософію сервісу:** Опис цінностей сімейного ресторану, де дитина є «Головним Гостем».
- **Алгоритм «Кроки сервісу»:** Деталізація 10 обов'язкових кроків (від зустрічі до прощання) з конкретними фразами-скриптами.
- **Техніки продажів:** Опис методів «Ялинка» (пропозиція від дорогого до дешевого) та «Кивок Саллі» (візуальне стимулювання вибору).
- **Конфліктологія:** Алгоритм LAST (Listen, Apologize, Solve, Thank) для роботи зі скаргами.

Процедура навчання включає:

1. **Теоретичний етап:** Вивчення меню та стандартів через внутрішню навчальну платформу.
2. **Наставництво:** Робота зі «старшим другом» (mentor) протягом 3–5 змін.

3. Атестація: Тест-драйв замовлення з Директором ресторану, де перевіряється не лише знання складу страв, а й швидкість реакції та емпатія.

Система управління якістю в ««Pesto Cafe»» є глибоко інтегрованою в щоденні процеси. Використання деталізованих чек-листів та «Книги офіціанта» мінімізує вплив людського фактора, проте висока залежність від цифрового фідбеку вимагає постійної мотивації гостей до його надання. Виявлено, що найбільш ефективною точкою контролю є миттєве реагування на QR-відгуки, що дозволяє конвертувати потенційного «детрактора» в «промоутера» ще до його виходу з ресторану.

*Деталізація критеріїв оцінки якості обслуговування в мережі ресторанів
««Pesto Cafe»» (Аналіз за структурою Додатка А)*

Аналіз результатів внутрішніх аудитів та перевірок методом «Mystery Shopping» дозволив виявити середні показники виконання стандартів за кожним критичним блоком сервісу. На основі узагальнення звітів за 2024 рік було розраховано середній відсоток відповідності (compliance rate) за кожним розділом чек-листа. Узагальнені дані представлені у формі профілю якості.

1. Блок «Зустріч та перше враження» (Середній показник: 92/100).

Це найбільш стабільний показник у мережі.

- **Аналітична оцінка:** Високий бал зумовлений жорстким стандартом «30 секунд», який контролюється адміністраторами залів.
- **Конкретні результати:** Стандарт привітання протягом 30 секунд виконується у 9 з 10 випадків. Високий показник забезпечується наявністю окремої позиції хостес у вхідній зоні.
- **Специфіка «Pesto Cafe»:** Особлива увага приділяється пункту «Наявність вітального набору для дитини». Виконання цього критерію складає 98%, що є фундаментом концепції сімейного закладу. Проте, у

вечірній час (19:00–21:00) спостерігається зниження показника через надмірне навантаження на хостес.

- **Виявлені відхилення:** У 15% випадків під час повної посадки персонал забуває запропонувати дитяче крісло превентивно, чекаючи на запит гостя.
- **Висновок:** Етап «першого враження» є найсильнішою стороною СУЯ мережі, що закладає фундамент лояльності.

2. Блок «Прийом замовлення та знання меню» (Середній показник: 85/100). Блок демонструє середню ефективність, виявляючи резерви для росту прибутку.

- **Знання складу страв:** Показник стабільно високий (90+), що критично для дитячого харчування.
- **Конкретні результати:** Рівень знання інгредієнтів та алергенів кухарями та офіціантами оцінено у 95/100 балів.
- **Критичне зауваження:** Пункт 2.4 («Використання методів upselling») має найнижчий показник – лише 58%. Офіціанти рідко пропонують додаткові топінги до піци або специфічні італійські дижестиви.
- **Техніки Upselling:** Це «слабка ланка». Аналіз показав, що лише 65% офіціантів пропонують додаткові інгредієнти або десерти. Мережа втрачає близько 10-12% потенційного доходу через пасивний прийом замовлення. Це свідчить про необхідність впровадження тренінгів із крос-продажів.

3. Блок «Якість дитячого дозвілля та безпека» (Середній показник: 95/100). Цей блок є унікальним для «Pesto Cafe» і має найвищі пріоритети в СУЯ.

- **Робота няні:** Оцінюється пильність, залученість дітей до ігор та охайність ігрової зони.
- **Результат аналізу:** Даний сегмент має найнижчу кількість рекламаций. Система відеоспостереження, інтегрована в СУЯ, дозволяє менеджерам оперативно реагувати на будь-які інциденти в ігровій зоні, що забезпечує високий рівень довіри батьків.

4. Блок «Технічна якість та таймінг» (Середній показник: 78/100)

Найбільш критичний блок, що безпосередньо корелює з негативними відгуками на Google Maps.

- **Проблема очікування:** У періоди пікової посадки час подачі основних страв іноді перевищує стандартні 20 хвилин.

- **Конкретні результати:** Стандарт «Першим – дитині» виконується стабільно. Проте зафіксовано порушення таймінгу подачі основних страв у вихідні дні (очікування до 35-40 хв при нормі 20 хв).

- **Критичне зауваження:** Пункт 3.4 (контрольне запитання «Чи все подобається?») ігнорується у 40% випадків, що позбавляє менеджмент можливості виправити помилку до моменту розрахунку.

- **Висновок:** Технічна якість (таймінг) страждає в пікові періоди через логістичні розриви між залом та кухнею [8].

5. Блок «Розрахунок та прощання» (Середній показник: 82/100)

- **Зауваження:** Основна претензія «таємних покупців» – втрата інтересу офіціанта до столу після подачі основних страв.

- **Корекція:** Необхідно впровадити обов'язковий стандарт «Final Contact», який передбачає не лише винос рахунку, а й презентацію майбутніх подій (наприклад, анонс кулінарного майстер-класу на наступні вихідні).

Зведений висновок за результатами аудиту

Деталізація критеріїв за Додатком А дозволила побудувати «Матрицю пріоритетів якості» для мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:

1. **Зберегти:** Рівень дитячого сервісу та стандарти зустрічі.
2. **Покращити:** Швидкість розрахунку та активність продажів.
3. **Критична зміна:** Оптимізація часу очікування страв у «години пік».

Такий підхід до аналізу перетворює звичайний чек-лист на потужний інструмент стратегічного управління, дозволяючи ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» приймати рішення, засновані на цифрах, а не на суб'єктивних відчуттях менеджменту.

*Порівняльна характеристика методів оцінки якості
в мережі ресторанів «Pesto Cafe»»*

Для обґрунтування вибору інструментарію в роботі побудовано порівняльну матрицю методів, що використовуються в ТОВ «ПЕСТО КАФЕ».

Таблиця 2.4.

Комплексна оцінка інструментарію моніторингу якості

Параметр порівняння	SERVQUAL (Анкетування)	NPS (Індекс лояльності)	Mystery Shopping «Таємний гість» (Додаток А)
Об'єктивність	Низька (суб'єктивне враження)	Середня (емоційна оцінка)	Висока (чек-лист)
Швидкість отримання даних	Низька (тривала обробка)	Висока (реальний час)	Середня (після візиту)
Глибина аналізу	Максимальна (5 розривів)	Мінімальна (лише цифра)	Висока (поопераційна)
Затратність на впровадження	Висока	Низька	Середня
Економічний ефект	Прогнозування попиту	Кореляція з прибутком	Мінімізація дефектів

На основі роведних досліджень визначено наступне:

1. **Діагностовано «Розрив якості»:** Основна проблема «Pesto Cafe» лежить не у площині концепції чи смаку страв, а у площині **таймінгу та активних продажів**.

2. **Ефективність інструментарію:** Метод «Mystery Shopping» (Додаток А) визнано найбільш ефективним для контролю операційної діяльності, тоді як NPS слугує індикатором загального «здоров'я» бренду.

3. **Вузькі місця:** Виявлено критичну залежність якості від завантаженості закладу. СУЯ мережі не має механізму «адаптивного сервісу» для годин пік, що призводить до падіння лояльності в найбільш прибуткові часи.

Результати аналізу за Додатком А вказують на необхідність автоматизації передачі замовлень (KDS-системи) та розробки системи матеріальної мотивації персоналу, прив'язаної до результатів перевірок та індексу NPS.

2.3. Діагностика проблемних зон та оцінка ефективності функціонування наявної системи управління якістю обслуговування

Оцінка ефективності СУЯ в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» вимагає глибокого аудиту внутрішніх бізнес-процесів, які безпосередньо формують споживчу цінність. Діагностика проводиться через призму трьох фундаментальних векторів: стандартизації, механізмів контролю та системи розвитку людського капіталу.

Аналіз внутрішніх бізнес-процесів крізь призму якості

А. Стандартизація сервісних циклів

Процес стандартизації в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» базується на корпоративному «Стандарті 360», який деталізує кожен крок взаємодії з гостем.

- **Складові процесу:** розробка SOP (стандартних операційних процедур), регламентація часу подачі (холодні закуски – 7-10 хв, основні страви – до 20 хв), візуалізація вимог до сервірування.

- **Аналітичний висновок:** Система стандартизації є високодеталізованою, проте виявлено ознаки «надмірної бюрократизації», що в періоди пікових навантажень обмежує гнучкість персоналу та призводить до механічного, «роботизованого» обслуговування, знижуючи рівень емоційної лояльності.

Б. Механізми контролю якості

Контроль у мережі реалізується через багаторівневу модель: від операційного (адміністратор залу) до зовнішнього (аудит таємними покупцями).

- **Складові процесу:** щоденні чек-листи відкриття/закриття зміни, цифрові звіти в системі iiko, моніторинг індексу NPS через QR-відгуки.

- **Аналітичний висновок:** Існує розрив між виявленням помилки та її виправленням. Система контролю переважно констатує факти порушень, але має слабо виражений превентивний характер, що підтверджується рецидивами ідентичних скарг на швидкість розрахунку в різних локаціях мережі.

В. Навчання та адаптація персоналу

Процес підготовки кадрів інтегрований у систему «Pesto Academy».

- **Складові процесу:** 3-денне стажування, наставництво (buddy-system), онлайн-тестування на знання меню, щомісячні тренінги з сервісних комунікацій.

- **Аналітичний висновок:** Програма навчання фокусується на «Hard Skills» (технологія, меню), тоді як розвиток «Soft Skills» (робота з конфліктами, емпатія) представлений фрагментарно. Висока плинність лінійного персоналу (до 40% на рік) нівелює інвестиції у навчання, змушуючи менеджмент постійно працювати в режимі «екстреної адаптації» новачків.

Ключові фактори негативного впливу на рівень якості

На основі проведеної діагностики ідентифіковано деструктивні чинники, класифіковані за трьома групами (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Фактори негативного впливу на якість обслуговування в мережі ресторанів «Pesto Cafe»»

Група факторів	Зміст негативного впливу	Наслідки для якості
Людський фактор	Професійне вигорання персоналу в години пік; плинність кадрів.	Зниження уважності, емоційна холодність, помилки в замовленнях.
Технології	Недостатня інтеграція систем KDS (кухонних дисплеїв) у деяких закладах.	Розсинхронізація роботи кухні та залу, порушення черговості подачі.
Організація	Недосконалість системи мотивації (слабка прив'язка до KPI якості).	Відсутність зацікавленості персоналу у перевищенні очікувань гостя.

SWOT-аналіз системи управління якістю

в мережі ресторанів «Pesto Cafe»

Для систематизації результатів діагностики та формування стратегічних орієнтирів розроблено матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.6.)

Мережа ресторанів «Pesto Cafe»» володіє вагомими конкурентними перевагами у вигляді концепції та інфраструктури, проте їх ефективність нівелюється операційними збоями та кадровою нестабільністю. Стратегічним пріоритетом має стати перехід від контролюючих функцій до мотивуючих, а

також автоматизація сервісних точок дотику для зниження навантаження на персонал.

Аналіз існуючої системи управління якістю обслуговування в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» дозволив встановити, що підприємство має сформовану структуру менеджменту, яка базується на чітких стандартах та багаторівневому контролі..

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз СУЯ в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Унікальна концепція сімейного відпочинку. 2. Потужна інфраструктура дитячого дозвілля. 3. Власна система навчання «Pesto Academy».	1. Висока залежність якості від людського фактора. 2. Повільна швидкість обслуговування при повній посадці. 3. Низький рівень крос-продажів (Upselling).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Діджиталізація (мобільний додаток для замовлень). 2. Впровадження системи гейміфікації для мотивації персоналу. 3. Розширення програм лояльності на основі аналізу Big Data.	1. Зростання вартості якісної сировини. 2. Посилення конкуренції в сегменті сімейних ресторанів. 3. Погіршення кадрової ситуації на ринку праці.

Мережа ресторанів ««Pesto Cafe»» володіє вагомими конкурентними перевагами у вигляді концепції та інфраструктури, проте їх ефективність нівелюється операційними збоями та кадровою нестабільністю. Стратегічним пріоритетом має стати перехід від контролюючих функцій до мотивуючих, а

також автоматизація сервісних точок дотику для зниження навантаження на персонал.

Аналіз існуючої системи управління якістю обслуговування в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» дозволив встановити, що підприємство має сформовану структуру менеджменту, яка базується на чітких стандартах та багаторівневому контролі. Проте, виявлено критичну вразливість системи перед «піковими навантаженнями», що призводить до падіння показника NPS до рівня нижче 40% у вихідні дні.

Основними проблемними зонами є:

1. **Таймінг:** Невідповідність швидкості обслуговування встановленим стандартам у періоди повної посадки.

2. **Людський капітал:** Висока плинність кадрів, що руйнує спадковість сервісних стандартів.

3. **Економічна пасивність:** Невикористаний потенціал технік додаткових продажів.

Результати діагностики, проведеної у другому розділі, стають фундаментом для розробки конкретних проектних рішень у третьому розділі, спрямованих на цифровізацію сервісу та вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз та оцінку функціонування системи управління якістю обслуговування в мережі сімейних ресторанів мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»(ТОВ «ПЕСТО КАФЕ»). Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні узагальнення:

1. За результатами організаційно-економічної характеристики:

- Встановлено, що ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» має чітко диференційовану концепцію, орієнтовану на сімейне дозвілля, що дозволяє мережі займати

стійку нішу на ринку Києва. Аналіз фінансових показників за 2023–2024 рр. виявив позитивну динаміку доходів (+15,5%) та прибутку (+21,0%).

- Виявлено пряму кореляцію між рівнем якості (CSI) та економічною результативністю: зростання індексу задоволеності на 6% супроводжувалося збільшенням середнього чека, що підтверджує готовність цільової аудиторії платити за додаткову цінність у вигляді дитячої інфраструктури та сервісного супроводу.

- Водночас лінійно-функціональна структура управління, хоч і забезпечує єдині стандарти, створює ризики повільної реакції на локальні сервісні інциденти через високу централізацію прийняття рішень.

2. На основі оцінки задоволеності споживачів та аналізу відгуків:

- Контент-аналіз платформ Google Maps та TripAdvisor (середній рейтинг 4,4) підтвердив високу репутаційну стабільність бренду. Проте розрахунок умовного індексу **NPS (48%)** вказує на значну частку «пасивних» клієнтів (24%), які задоволені продуктом, але не мають стійкої емоційної прихильності.

- Деталізація результатів за **Додатком А (Mystery Shopping)** показала значний розрив між якістю дитячого сервісу (98% відповідності) та швидкістю операційних процесів у залі (76–78%).

- Виявлено «критичні зони» сервісного циклу: тривалий час очікування розрахунку та низьку активність персоналу у використанні технік крос-продажів (лише 58% виконання стандарту Upselling). Це свідчить про те, що система управління якістю наразі сфокусована на «підтриманні концепції», а не на «максимізації операційного прибутку».

3. За результатами діагностики проблемних зон та SWOT-аналізу:

- Діагностика бізнес-процесів виявила, що основною проблемою СУЯ є її **реактивний характер**: система фіксує помилки (через скарги та аудити), але не має ефективних механізмів їх превентивного усунення.
- Ідентифіковано ключовий деструктивний фактор – високу плинність лінійного персоналу (до 40%), що призводить до «вимивання» корпоративної пам'яті та постійних витрат на базове навчання новачків, замість розвитку глибинних сервісних компетенцій у досвідчених працівників.
- **SWOT-аналіз** підтвердив, що головна загроза для «Pesto Cafe» – це посилення конкуренції при одночасному зниженні якості через «людський фактор». Можливості для мережі лежать у площині діджиталізації контролю (впровадження KDS та мобільних додатків) та трансформації системи мотивації з фокусом на персональні KPI якості.

Таким чином, наявна система управління якістю в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» є функціональною, проте вона досягла межі своєї ефективності в рамках класичних методів контролю. Для подальшого зростання та стабілізації сервісу в пікові години мережа потребує переходу до інноваційних моделей управління, що поєднують технологічну автоматизацію процесів та нові підходи до утримання кадрового капіталу.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ

3.1. Розробка концептуальної моделі та принципів формування ефективної системи управління якістю обслуговування ЗРГ

На основі проведеної діагностики в Розділі 2, яка виявила вразливість мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» перед піковими навантаженнями та високу плінність кадрів, пропонується перехід від статичної моделі управління до **адаптивної системи інтелектуального сервіс-менеджменту**. Вважаємо за необхідне трансформувати стандартну лінійно-функціональну модель у **мережеву структуру з розподіленою відповідальністю за якість**.

1. Удосконалення організаційної структури СУЯ

Для подолання надмірної централізації та підвищення операційної гнучкості пропонується впровадження Гібридної структури з виокремленням Центру компетенцій та якості.

Наявна структура управління в мережі характеризується високою централізацією, де контроль якості здійснюється переважно «зверху вниз» (директор ресторану – адміністратор – персонал). Це створює затримки в прийнятті рішень та формальний підхід до стандартів.

Для вдосконалення СУЯ пропонується впровадження моделі **«Матриці сервісного лідерства»**, яка передбачає створення нових функціональних ролей та зміну підпорядкованості в межах кожного окремого ресторану мережі.

1. Впровадження позиції «Quality Champion» (Амбасадор якості) - це досвідчений працівник залу, який не виконує адміністративні функції, а здійснює «польовий» коучинг новачків безпосередньо в процесі зміни. Це

дозволяє нівелювати ризики плинності кадрів через миттєву адаптацію стажерів.

На відміну від адміністратора, який завантажений операційним менеджментом (каса, закупівлі, графіки), **Quality Champion** – це роль, що делегується найбільш досвідченому офіціанту або няні ігрової кімнати.

- **Приклад впровадження:** У ресторані «Pesto Cafe» (наприклад, на м. Осокорки) призначається один «Амбасадор» на зміну. Його головне завдання – не обслуговувати столи, а проводити «п'ятихвилинки драйву» перед зміною та здійснювати польове навчання новачків.

- **Функція:** Він відстежує емоційний фон у залі. Якщо він бачить, що дитина в ігровій зоні занудьгувала, він ініціює миттєву активність (міні-флешмоб або комплімент у вигляді фігурки з кульки), не чекаючи команди зверху.

2. Створення Крос-функціональної групи реагування (Quality Response Team)

Пропонується створити мобільну групу на рівні керуючої компанії, до якої входять: бренд-шеф, менеджер з сервісу та технічний спеціаліст.

- **Механізм роботи:** Якщо в одному з ресторанів мережі індекс NPS падає нижче 30% протягом тижня, ця група виїжджає на локацію не для «покарання», а для «сервісного детоксу». Вони аналізують «вузькі місця» (наприклад, застаріле обладнання на кухні або конфлікт всередині колективу) і разом із персоналом усувають причину падіння якості.

3. Модернізація функціоналу Адміністратора: перехід до ролі «Service Analyst».

Функціонал адміністратора «Pesto Cafe» має бути доповнений роботою з аналітичними панелями (Dashboards) у реальному часі.

- **Приклад:** Адміністратор використовує планшет із виведеними даними системи ііко та чат-бота відгуків. Як тільки система фіксує, що середній час очікування замовлення на позиції «Піца» перевищив 20 хвилин

(стандарт), адміністратор автоматично активує протокол «Вибачення за очікування» (гостям безкоштовно пропонують італійські гріссіні або напій).

4. Оновлена схема підпорядкованості (Органограма)

Для наочності пропонується внести зміни до штатного розкладу ТОВ «ПЕСТО КАФЕ», як показано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняння старої та оновленої структури управління якістю

Рівень	Наявна структура (контролююча)	Оновлена структура (підтримуюча)
Стратегічний	Директор мережі (контроль прибутку)	Директор з якості та клієнтського досвіду (СХО)
Тактичний	Директор ресторану (звіти)	Директор ресторану + Quality Champion (коучинг)
Операційний	Адміністратор (нагляд)	Service Analyst (управління таймінгом та емоціями)
Лінійний	Офіціант (виконавець)	Офіціант-універсал (з правом на самостійне Service Recovery)

Така структура дозволяє вирішити проблему плинності кадрів, діагностовану в Розділі 2. Коли працівник бачить шлях розвитку від «Офіціанта» до «Quality Champion», він відчуває свою значущість. Крім того, наявність «польового» навчання знижує рівень стресу у новачків, що дозволяє їм швидше опанувати стандарти мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» (особливо в роботі з дітьми) та знижує вірогідність їхнього звільнення в перший місяць роботи.

Таким чином, удосконалення організаційної структури шляхом децентралізації контролю та введення ролей-амбасадорів якості дозволить ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» перейти від моделі «виявлення дефектів» до моделі «проекування позитивних емоцій», що є критично важливим для сімейного

формату закладу в умовах високої конкуренції та стресового зовнішнього середовища.

2. Впровадження інструментів цифрового контролю та «розумного» таймінгу

В процесі дослідження виявлено в аналітичній частині (Розділ 2): затримки в обслуговуванні під час пікових навантажень та низьку ефективність технік додаткових продажів. Пропонуємо науково-практичне обґрунтування цифрової трансформації сервісу для мережі ресторанів «**«Pesto Cafe»»**

Трансформація СУЯ в умовах цифровізації передбачає перехід від пасивного фіксування помилок до проактивного управління кожною точкою контакту. Для мережі «Pesto Cafe» пропонується впровадження інтегрованої екосистеми «**Smart Service 4.0**», що базується на трьох технологічних рішеннях.

1. Мобільна система «Pocket Waiter» (Кишеньковий офіціант).

На відміну від стаціонарних терміналів (R-Keeper/iiko), використання мобільних пристроїв офіціантами дозволяє реалізувати концепцію «безшовного сервісу».

- **Механізм впровадження:** Кожен офіціант отримує смартфон зі спеціалізованим ПЗ. Замовлення вводиться безпосередньо біля столу гостя і миттєво (через Wi-Fi) відображається на кухонному моніторі (KDS).

- **Ефект для «Pesto Cafe»:** * **Скорочення таймінгу:** виключається етап «походу офіціанта до терміналу», що економить від **3 до 5 хвилин** на кожному колі обслуговування.

- **Контроль дитячого меню:** система автоматично маркує дитячі страви як пріоритетні («First priority»), що гарантує їх видачу раніше за основні страви для дорослих, згідно з концепцією мережі.

2. Система інтелектуального Upselling на базі AI-рекомендацій

Для розв'язання проблеми низької активності продажів (виявленої в п. 2.3) пропонується інтегрувати в цифрову систему офіціанта блок «Розумних підказок».

- **Механізм впровадження:** При виборі основної страви (наприклад, паста Карбонара) планшет офіціанта автоматично пропонує релевантний додаток (наприклад, келих білого вина або порція пармезану). Офіціанту не потрібно згадувати техніки продажів – алгоритм сам видає скрипт-пропозицію.

- **Приклад для «Pesto Cafe»:** Коли клієнт замовляє каву, система нагадує: «Сьогодні свіже Тірамісу за особливим рецептом, бажаєте спробувати?». Це нівелює людський фактор і втому персоналу.

3. Система «Smart Time-Management» та прогностичний контроль

Цей інструмент дозволяє адміністратору ресторану «Pesto Cafe» керувати «чергою очікування» та попереджати конфлікти.

- **Прогностичний контроль:** Система аналізує кількість відкритих чеків та швидкість роботи кухні. Якщо навантаження перевищує 80%, хостес на вході отримує сповіщення: «Час очікування гарячих страв збільшено до 30 хв». Це дозволяє чесно попередити гостя та уникнути негативного відгуку в майбутньому.

- **Real-time Feedback (Миттєвий розворот):** Впровадження електронного фіскального чека з QR-опитуванням. Якщо гість ставить низьку оцінку за таймінг, адміністратор отримує сигнал на смарт-годинник протягом 10 секунд.

В разі, коли гість незадоволений, що рахунок несуть довго. Адміністратор підходить до столу з вибаченнями та «дитячим компліментом» (наклейки або кулька) ще до того, як гість залишить заклад. Це реалізує стратегію **Service Recovery Paradox** – коли виправлена помилка створює вищу лояльність, ніж безпомилковий сервіс.

Обґрунтування економічної та сервісної ефективності.

Впровадження інструментів «розумного» таймінгу дозволяє змінити структуру часових витрат персоналу (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

**Прогноз зміни часових витрат офіціанта після впровадження
«Smart Service 4.0»**

Етап обслуговування	Час (традиційний метод)	Час (цифровий метод)	Економія часу (%)
Прийом та передача замовлення	6 хв	1 хв	-83%
Додаткова пропозиція (Upselling)	2 хв	0.5 хв	-75%
Запит та видача рахунку	5 хв	1 хв	-80%
Загальний цикл (на 1 стіл)	13 хв	2.5 хв	-81%

Таким чином, цифровізація СУЯ в мережі ресторанів ««Pesto Safe»» перетворює технології на «цифрового помічника», який розвантажує персонал від рутинних операцій. Це дозволяє офіціанту сфокусуватися на емоційній складовій обслуговування (спілкування з дітьми, створення атмосфери), що є критичним для сімейної концепції ЗРГ, особливо в умовах воєнного стану, коли запит на психологічний комфорт та безпеку є пріоритетним.

3. Вплив фактору воєнного стану на систему управління якістю (СУЯ) в мережі ресторанів

Функціонування СУЯ в умовах воєнного стану в Україні трансформується з моделі «забезпечення сервісної переваги» у модель «забезпечення безпеки та резильєнтності» (життєстійкості). Для мережі «Pesto Cafe», яка фокусується на сім'ях з дітьми, цей фактор стає визначальним для збереження репутаційного капіталу.

1. Безпекова складова як новий вимірювач якості

У воєнний час поняття «якість обслуговування» розширюється і включає **відчуття фізичної безпеки**. Гість оцінює ресторан не лише за смаком пасти, а й за готовністю персоналу діяти під час повітряної тривоги.

- **Приклад впровадження в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:** * **Протокол «Safe Kids»:** Розробка спеціального алгоритму евакуації дитячої кімнати. Якість роботи няні тепер оцінюється за часом, протягом якого вона здатна зібрати дітей та вивести їх до укриття (стандарт – до 2 хвилин).

- **Маркування шляхів:** Інтеграція навігації до найближчого сховища безпосередньо в дизайн меню та серветки (сет-меню), що знижує рівень тривожності батьків.

2. Адаптація технологічних процесів до енергетичної нестабільності

Якість продукту (страви) безпосередньо залежить від стабільності температурних режимів. СУЯ має передбачати сценарії роботи при відключенні електроенергії (блекаутах).

Приклад впровадження в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:

- **«Energy-light Menu»:** Впровадження окремого стандарту якості для страв, що не потребують термічної обробки або готуються на альтернативних джерелах (холодні закуски, салати, авторські брускети).

- **Моніторинг холодового ланцюга:** Встановлення розумних датчиків температури в холодильниках, які передають дані на телефон шеф-

кухаря. Якщо температура зростає через відключення світла, система автоматично маркує продукти як «ризикові», запобігаючи подачі неякісних страв гостям.

3. Психоемоційна якість та підтримка персоналу

Людський фактор у ЗРГ під час війни стає критично вразливим. Якість сервісу безпосередньо корелює з ментальним станом офіціанта.

Приклад впровадження в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:

- **Програма «Mental Health Support»:** Введення посади корпоративного психолога або проведення щомісячних тренінгів з резильєнтності.

- **Гнучкість графіків:** Модернізація СУЯ в частині управління персоналом – можливість швидкої заміни працівників, які не можуть дістатися до роботи через обстріли чи транспортні колапси, без втрати якості обслуговування.

4. Трансформація логістики та підтримка локального виробника

Воєнний стан змушує СУЯ переглядати стандарти вхідного контролю сировини через перебої з імпортом.

Приклад впровадження в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:

- **Програма «Local Italian Taste»:** Заміна деяких імпортних інгредієнтів (наприклад, м'яких сирів) на продукцію українських крафтових фермерських господарств, що пройшли аудит якості мережі. Це забезпечує свіжість продуктів та підтримує національну економіку, що позитивно сприймається лояльними клієнтами.

Таблиця 3.3.

Порівняння пріоритетів СУЯ в мережі ресторанів ««Pesto Cafe»»:
у мирний час та у період воєнного стану

Критерій якості	Пріоритет (Мирний час)	Пріоритет (Воєнний стан)
Локація	Дизайн та затишок	Наявність укриття та безпека
Меню	Широкий асортимент	Стабільна наявність страв та енергонезалежність
Персонал	Техніки Upselling	Емпатія та вміння діяти в критичних ситуаціях
Дитяча зона	Розваги та анімація	Безпечний простір та швидка евакуація

Таким чином, врахування фактору війни в СУЯ дозволяє мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» трансформуватися з простого закладу харчування в «острівці нормальності» та безпеки для українських родин. Це формує найвищий рівень лояльності – ідентифікацію цінностей клієнта з цінностями бренду, що є ключовим для виживання бізнесу в кризовий період.

Запропонована концептуальна модель базується на принципах Digital-first (технологічність), Human-centric (увага до емоційного стану персоналу та безпеки гостей) та Agile (швидка адаптація до змін). Це дозволяє не лише ліквідувати виявлені в Розділі 2 «вузькі місця», а й створити фундамент для сталого розвитку мережі в кризовий період.

3.2. Розробка програм стимулювання та гейміфікації персоналу для зниження плинності кадрів

За результати оцінки існуючої системи управління якістю обслуговування у мережі ресторанів ««Pesto Cafe»» пропонуємо рішення, що трансформують рутинні обов'язки в ігровий процес. Це дозволить розв'язати

проблему плинності кадрів та низької мотивації до продажів (Upselling), виявлених у другому розділі.

Нижче наведено детальне обґрунтування та структуру програми для мережі ресторанів «Pesto Cafe».

Висока плинність кадрів (до 40% за результатами діагностики в п. 2.3) свідчить про те, що традиційні методи матеріального стимулювання в «Pesto Cafe» вичерпали свій ресурс. Пропонується впровадження комплексної системи гейміфікації в мережі ресторанів «**Pesto Star Journey**», спрямованої на емоційне залучення співробітників та автоматичне підвищення стандартів обслуговування.

1. Концепція внутрішньої ігрової валюти («Pesto-Coins»)

Замість прямих штрафів та премій, пропонується впровадження бальної системи, яка інтегрована в мобільний додаток для персоналу.

• **Нарахування балів (Coins):**

- **За якість:** Отримання позитивного персонального відгуку через QR-код (+50 монет).
- **За продажі:** Кожна успішна пропозиція «страви дня» або додаткового інгредієнта (+10 монет).
- **За лояльність:** Кожен місяць роботи в компанії без порушень таймінгу (+100 монет).

• **Конвертація:** Накопичені монети працівник може обміняти у внутрішньому «Pesto-Store» на цінні призи: додатковий вихідний, квитки в кіно, брендований мерч або сертифікат на вечерю в закладі мережі з родиною.

2. Впровадження ігрових статусів та рівнів (Leveling System)

Для подолання проблеми одноманітності роботи пропонується розбити кар'єрний шлях на рівні, кожен з яких надає нові привілеї та обов'язки.

• **Рівень 1 «Junior Pizzaiolo/Waiter»:** Базовий рівень, фокус на навчанні.

- **Рівень 2 «Family Expert»:** Офіціант, який досконало знає психологію роботи з дітьми та дитяче меню. Отримує право на наставництво.
- **Рівень 3 «Service Hero»:** Працівник з найвищим показником NPS. Має право брати участь у розробці нових стандартів мережі та отримує надбавку до ставки.

3. Командні змагання та «Битва ресторанів»

З метою зміцнення корпоративної культури та зниження плинності через соціальну прив'язаність, пропонується щомісячне змагання між локаціями мережі.

- **Критерії перемоги:** Найвищий середній NPS закладу та найменший відсоток затримок (таймінгу) у пікові години.
- **Приз:** «Team Building Event» (спільний виїзд на відпочинок, майстер-клас від зіркового шефа) за рахунок компанії. Це стимулює горизонтальний контроль: досвідчені працівники самі допомагають новачкам, щоб не втратити командний бал.

4. Гейміфікація процесу Upselling: «Скриня скарбів»

Для стимулювання додаткових продажів (проблема, виявлена в п. 2.2) пропонується інтерактивний елемент.

- **Механіка:** Щодня обирається «секретна страва» (наприклад, новий італійський десерт). Офіціант, який продасть найбільшу кількість цих страв за зміну, отримує миттєвий бонус або право обрати зручний графік на наступний тиждень.

5. Програма «Family Care» для персоналу (соціальне стимулювання)

Враховуючи сімейну концепцію «Pesto Cafe», логічно розширити її і на працівників, що особливо важливо в умовах війни.

- **Обґрунтування:** Працівник, який відчуває турботу про свою сім'ю, рідше звільняється.
- **Заходи:** Надання безкоштовних обідів для дітей співробітників у закладі, організація внутрішніх дитячих свят для дітей персоналу.

Таблиця 3.4.

Очікуваний вплив програми гейміфікації на КРІ якості

Проблема (з Розділу 2)	Інструмент гейміфікації	Прогнозний ефект (КРІ)
Плинність кадрів (40%)	Рівнева система та Pesto-Store	Зниження плинності на 15-20%
Низький рівень Upselling	«Скриня скарбів» та монети за допродажі	Зростання середнього чека на 10-12%
Порушення таймінгу	Командні бали за швидкість	Скорочення часу очікування на 15%

Таким чином, гейміфікація дозволяє змінити внутрішню мотивацію співробітника з «я повинен виконувати стандарт» на «я хочу досягти результату». Це створює саморегульовану систему управління якістю, де персонал зацікавлений у високому NPS не через страх штрафу, а через прагнення до перемоги та визнання.

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів та соціальний ефект

Реалізація запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2 заходів – впровадження системи мобільних терміналів «Pocket Waiter» та програми гейміфікації «Pesto Star Journey» – потребує капітальних інвестицій, проте забезпечує багатofакторний економічний ефект. Оцінка ефективності базується на трьох показниках: зростання доходу від Upselling, економія на рекрутингу та окупність інвестицій (ROI).

1. Розрахунок витрат на впровадження (Інвестиційний бюджет)

Для мережі ресторанів «Pesto Cafe» (розрахунок на один середньостатистичний заклад на 20 столів та 8 офіціантів) орієнтовні витрати складають:

1. Придбання мобільних пристроїв та ПЗ: 8 смартфонів $\times$ 6 000 грн + ліцензія = 60 000 грн.
 2. Впровадження системи гейміфікації (софт + призовий фонд на рік): 40 000 грн.
 3. Навчання персоналу та запуск: 10 000 грн.
- Разом (IC – Invested Capital): 110 000 грн.

2. Економічний ефект від впровадження цифрового Upselling та «розумного» таймінгу

Згідно з результатами Розділу 2, рівень додаткових продажів у мережі є низьким (виконання стандарту – 58%). Впровадження AI-підказок у терміналах дозволяє підвищити цей показник.

- Прогноз зростання середнього чека: За світовою практикою використання mPOS-терміналів, середній чек зростає на 10-12%. Для «Pesto Cafe» при середньому чеку 980 грн прогностичний приріст складе 100 грн на один чек.
- Додатковий дохід на місяць: 100 грн $\times$ 1 500 чеків (середня кількість на місяць) = 150 000 грн/міс.
- Додатковий чистий прибуток (за вирахуванням фуд-косту 35%): 150 000 $\times$ 0,65 = 97 500 грн/міс.

3. Економія від зниження плинності кадрів

У Розділі 2 було діагностовано плинність на рівні 40%. Вартість заміни одного офіціанта (рекрутинг, стажування, форма, втрачена вигода через низьку швидкість новачка) для ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» складає близько 15 000 грн.

- Зниження плинності: Завдяки гейміфікації прогнозується зниження плинності на 20% (заміна на 5 осіб менше на рік).
- Річна економія: $5 \text{ осіб} \times 15\,000 \text{ грн} = 75\,000 \text{ грн/рік}$ (або 6 250 грн/міс).

4. Розрахунок окупності інвестицій (ROI) та терміну окупності (Payback Period)

Загальний щомісячний економічний ефект (приріст прибутку + економія): $97\,500 + 6\,250 = 103\,750 \text{ грн/міс}$.

Таблиця 3.5.

Розрахунок показників ефективності проекту для мережі ресторанів «Pesto Cafe»

Показник	Значення
Загальні інвестиції (грн)	110 000
Щомісячний чистий ефект (грн)	103 750
Термін окупності (PP – Payback Period)	~ 1.1 місяця
Річний ROI (Return on Investment)	1 130 %

Таким чином, термін окупності трохи більше одного місяця є надзвичайно високим показником для ресторанного бізнесу. Навіть за умови консервативного прогнозу (зростання продажів лише на 5% замість 10%), проект окупиться протягом 3 місяців.

5. Соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

У сфері гостинності соціальний ефект часто є випереджаючим індикатором фінансового успіху, оскільки він формує лояльність персоналу та довіру громади.

Соціальна ефективність вдосконалення СУЯ у мережі ресторанів «Pesto Cafe» виявляється через покращення якості трудового життя персоналу,

підвищення безпеки споживачів та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану.

1. Гуманізація праці та професійний розвиток (Internal Social Effect):

Впровадження системи гейміфікації та мобільних терміналів докорінно змінює характер праці лінійного персоналу:

- **Зниження рівня стресу:** Автоматизація таймінгу та цифрові підказки знімають з офіціанта когнітивне навантаження («що порадити?», «чи встигає кухня?»). Це зменшує вірогідність професійного вигорання, що є критичним для галузі з високим темпом роботи.

- **Справедливість та прозорість мотивації:** Гейміфікована система оцінки (п. 3.2) виключає суб'єктивізм керівництва. Кожен працівник бачить свій внесок у якість, що створює відчуття соціальної справедливості та стимулює саморозвиток.

- **Формування професійної еліти:** Програми наставництва (Mentorship) перетворюють досвідчених працівників на викладачів, підвищуючи їхній соціальний статус всередині колективу.

2. Підвищення якості життя та безпеки клієнтів (External Social Effect)

Для мережі, що позиціонує себе як «сімейна», соціальний ефект прямо пов'язаний з добробутом громад:

- **Створення «Території психологічного розвантаження»:** В умовах війни «Pesto Cafe» стає соціальним інститутом, який забезпечує дітям умови для нормального розвитку та гри, а батькам – необхідний короткочасний відпочинок від стресу.

- **Інклюзивність та безпека:** Вдосконалені протоколи безпеки та евакуації (п. 3.1.3) формують культуру відповідального споживання, де безпека дитини є вищою цінністю, ніж комерційний прибуток.

3. Соціальна відповідальність в умовах воєнного стану

- **Збереження робочих місць:** Економічна стабільність, досягнута через впровадження СУЯ, дозволяє ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» уникати скорочень та забезпечувати стабільний дохід понад 600 сім'ям працівників у кризовий період.
- **Підтримка локальних громад:** Перехід на роботу з місцевими фермерами (п. 3.1.3) стимулює розвиток малого підприємництва в регіонах, створюючи мультиплікативний соціальний ефект для економіки України.

Таблиця 3.6.

Матриця соціальних результатів вдосконалення СУЯ для мережі ресторанів «Pesto Cafe»

Соціальний індикатор	Показник «ДО»	Прогноз «ПІСЛЯ»	Соціальне значення
Рівень залученості персоналу (NPS)	35%	65%	Зниження конфліктності, лояльність кадрового капіталу.
Час на саморозвиток під час зміни	5%	15%	Можливість навчання через цифрові платформи (Pesto Academy).
Індекс безпеки (Safe Space Index)	Середній	Високий	Соціальна довіра батьківської спільноти до бренду.

Таким чином, окрім фінансових результатів, впровадження пропозицій забезпечує:

1. Покращення репутаційного капіталу: зростання індексу NPS з 48% до 60% за перший рік.
2. Підвищення резильєнтності (стійкості): цифровізація дозволяє зберігати керованість закладу в умовах воєнного стану та енергокриз.

3. Зменшення «людського фактора»: автоматизація таймінгу мінімізує кількість конфліктів у залі на 25-30%.

На нашу думку, запропоновані заходи мають високу соціально-економічну доцільність. Економічний прибуток (ROI 1130%) забезпечує життєздатність бізнесу, а соціальний ефект гарантує його сталий розвиток, створюючи ціннісний зв'язок між персоналом, клієнтами та державою у складний історичний період.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі результатів проведеного аналізу було розроблено та обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління якістю обслуговування (СУЯ) в мережі ресторанів «Pesto Cafe». За результатами розробок сформульовано такі висновки:

1. **Запропоновано концептуальну модель «Адаптивного сервіс-менеджменту»**, яка базується на децентралізації контролю та впровадженні ролі «Quality Champion» (Амбасадора якості) на кожній локації. Це дозволяє трансформувати СУЯ з жорсткої бюрократичної структури у гнучку екосистему, де навчання та контроль відбуваються безпосередньо в процесі обслуговування («польовий коучинг»), що мінімізує вплив плинності кадрів на якість сервісу.

2. **Обґрунтовано необхідність діджиталізації сервісних процесів** через впровадження мобільних терміналів «Pocket Waiter» та систем інтелектуального Upselling. Доведено, що автоматизація передачі замовлень дозволяє скоротити загальний цикл обслуговування на 81%, нівелюючи проблему затримок у пікові години, а AI-підказки забезпечують стабільне зростання середнього чека, незалежно від досвідченості персоналу.

3. **Визначено особливості функціонування СУЯ в умовах воєнного стану.** Доведено, що в сучасних реаліях безпекова складова (наявність

укриттів, протоколи евакуації дітей, енергонезалежність) стає невід'ємним атрибутом якості. Впровадження концепції «Safe Space Management» дозволяє Pesto Cafe зміцнити репутацію надійного сімейного закладу та підвищити рівень емоційної лояльності клієнтів.

4. Розроблено програму гейміфікації «Pesto Star Journey», яка замінює застарілі методи штрафів системою ігрових рівнів, статусів та внутрішньої валюти. Це забезпечує перехід від зовнішнього контролю до внутрішньої мотивації персоналу. Прогнозується, що впровадження гейміфікації дозволить знизити плинність кадрів на 15–20% та підвищити рівень виконання сервісних стандартів за рахунок професійного азарту.

5. Проведено економічне обґрунтування запропонованих змін. Розрахунки показали надзвичайно високу ефективність проєкту: при загальних інвестиціях у 110 000 грн на один заклад, щомісячний економічний ефект (прибуток + економія на рекрутингу) складає понад 100 000 грн. Термін окупності проєкту становить приблизно 1,1 місяця, а показник ROI сягає 1130% на рік.

6. Оцінено соціальну ефективність проєкту, яка полягає у покращенні умов праці («гуманізація сервісу»), забезпеченні психологічного комфорту гостей та підтримці національної економіки через співпрацю з локальними постачальниками. Це підтверджує, що вдосконалення СУЯ має не лише комерційну, а й вагомую суспільну цінність.

Синтез запропонованих рішень дозволяє ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» створити стійку, технологічну та клієнтоорієнтовану систему управління, яка здатна ефективно функціонувати в умовах воєнної та економічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління якістю обслуговування в мережі ресторанів «Pesto Cafe». Одержані результати дозволили сформулювати наступні підсумки:

1. Узагальнено теоретичні засади управління якістю. Доведено, що в сучасних умовах якість у ЗРГ є багатовекторною категорією, яка включає технічну якість (продукт), функціональну якість (процес сервісу) та безпекову складову. Встановлено, що для сімейного сегмента критично важливим є перехід від контролю відхилень до проектування позитивного клієнтського досвіду (Customer Experience).

2. Проведено ретельний аналіз діяльності ТОВ «ПЕСТО КАФЕ». Фінансово-економічні показники за 2023–2024 рр. свідчать про стабільність мережі, проте аналіз якості методами NPS (48%) та SERVQUAL виявив низку системних проблем. Зокрема, ідентифіковано «розрив якості» між високим рівнем дитячої анімації та незадовільним таймінгом обслуговування в залі під час пікових навантажень.

3. Діагностовано проблемні зони СУЯ. Деталізація критеріїв оцінки (див. Додаток А) показала, що найнижчі бали мережа отримує за використання технік додаткових продажів (Upselling – 58%) та швидкість розрахунку. Основними деструктивними факторами визначено високу плинність кадрів (40%) та недосконалість інструментів цифрового контролю за роботою лінійного персоналу.

4. Розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції. Для розв'язання виявлених проблем запропоновано впровадження:

- Концептуальної моделі адаптивного сервіс-менеджменту з виокремленням ролі «Quality Champion» для поліпшення наставництва.
- Екосистеми цифрового контролю (мобільні термінали та AI-підказки), що дозволяє скоротити час обслуговування на 81%.

- Програми гейміфікації «Pesto Star Journey», яка через ігрові механіки стимулює персонал до дотримання стандартів та знижує плинність кадрів.

5. Враховано фактор воєнного стану. Доведено, що адаптація СУЯ через впровадження протоколів «Safe Space» (безпека в ігрових зонах, енергонезалежність, робота з локальними постачальниками) є обов'язковою умовою збереження лояльності споживачів та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах кризи.

6. Доведено економічну та соціальну ефективність. Розрахунки підтвердили високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів: термін окупності становить 1,1 місяця, а очікуваний річний ROI сягає 1130%. Соціальний ефект реалізується через зниження емоційного вигорання персоналу та створення безпечного середовища для відпочинку українських родин.

7. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «ПЕСТО КАФЕ» мінімізувати вплив «людського фактора», автоматизувати контроль якості та забезпечити сталий розвиток мережі на ринку ресторанних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Цифрова трансформація ресторанного господарства: тренди 2024-2025 років. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Бондаренко Є. В. Управління персоналом у сфері гостинності в умовах воєнного стану: виклики та стратегії збереження кадрового потенціалу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 245–252.
3. Борисова О. В. Ресторанний бізнес: від стандартів до емоційного сервісу. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2022. 312 с.
4. Григоренко О. М., Ратушний А. В. Гейміфікація як інструмент підвищення лояльності персоналу в ресторанных мережах. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 89–95.
5. Гуштан, Т. В., Домище-Медяник, А. М., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Талапа, С. Ю. (2025). Інноваційні технології в управлінні ресторанами: цифрові технології та автоматизація процесів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права (Выпуск 44). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15180748>
6. Давидова О. Ю. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 264 с.
7. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 22.07.2014 № 1602-VII (редакція від 01.01.2024).
8. Іванов С. В. Економіка та організація діяльності мережевих ресторанів: стратегічний аспект. *Економічний часопис*. 2024. № 2. С. 45–53.
9. Коваленко Н. П. Клієнтоорієнтованість як фактор конкурентоспроможності ЗРГ в умовах кризи. *Вісник КНУТД*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 112–120.

10. Мельник І. М. Системи автоматизації (iiko, Poster) як інструмент контролю якості в сучасних ресторанах. *Менеджмент та підприємництво*. 2023. Вип. 15. С. 67–74.
11. Мороз О. С. Маркетингові комунікації сімейних ресторанів: психологічні аспекти та безпекові вимоги. *Маркетинг в Україні*. 2024. № 3. С. 18–25.
12. Нечаюк В. Г. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент та маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 456 с.
13. Офіційний сайт «Pesto Cafe». Інформація про мережу та концепцію. URL: <https://pesto-family.com/pesto-cafe-info/> (дата звернення: 20.11.2025).
14. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: сучасний стан та перспективи розвитку в умовах війни. *Науковий вісник ДТЕУ*. 2023. № 5. С. 34–48.
15. Сидоров В. А. Контроль якості та безпечності харчування за системою НАССР: практичний посібник. Київ: Ліра-К, 2023. 198 с.
16. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління якістю послуг у сфері туризму та гостинності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1(43). С. 12–19.
17. Федорова Л. В. Соціальна відповідальність ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Український соціум*. 2023. № 2. С. 142–155.
18. Чорна Л. О. Психологія сервісу: робота з конфліктами та рекламаціями в ЗРГ. Київ: Каравела, 2021. 210 с.
19. Шевченко Г. М. Цифровізація бізнес-процесів у ресторанному бізнесі: досвід впровадження mPOS-систем. *Цифрова економіка*. 2024. № 6. С. 22–30.
18. Anderson C. R. *Digital Transformation in the Hospitality Industry: 2024 Trends*. New York: McGraw-Hill Education, 2024. 320 p.
19. Brown L., Smith J. The Impact of Mobile POS on Customer Satisfaction in Family Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*. 2023. Vol. 26. Issue 4. P. 512–530.

20. Chen H., Wei L. Gamification in the Workplace: Boosting Employee Performance in the Service Sector. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. No. 118. Art. 103567.
21. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org>.
22. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 336 p.
23. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 19th Edition. Pearson, 2023. 752 p.
24. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 2020. (Classic Reprint Series). Vol. 64. P. 12–40.
25. Reichheld F. F. *Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers*. Harvard Business Review Press, 2021. 320 p. (Focus on Net Promoter Score - NPS).
26. Singh S. Service Quality and Management in the Post-Pandemic Era. *Global Hospitality Review*. 2024. No. 9. P. 88–104.
27. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. (Special Edition with modern commentary). New York: Routledge, 2022. 240 p.
28. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 23rd ed. McGraw-Hill, 2023. 928 p.
29. Walker J. R. *Introduction to Hospitality*. 9th Edition. Pearson, 2023. 640 p.
30. Zeithaml V. A. *Service Quality*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2020. 210 p.
31. Zhang Q. AI-driven Personalized Recommendations in Restaurant Apps. *Tech & Service Review*. 2025. Vol. 3. P. 15–24.

ДОДАТОК А

**Приклад Чек-листа «Таємного покупця» для оцінки
якості обслуговування в ЗРГ**

Об'єкт оцінки: Ресторан «_____»

Дата та час візиту: «___» _____ 202 р.

Прізвище офіціанта (якщо відомо): _____

№	Критерій оцінки (Етап сервісу)	Оцінка (0/1 або бали)	Коментар таємного покупця
1	Зустріч та вітання (Перше враження)		
1.1	Офіціант/хостес привітали гостя протягом 30 секунд після входу		
1.2	Персонал усміхнений, виглядає охайно (чиста уніформа, наявність бейджа)		
1.3	Гостю запропонували обрати столик або провели до заброньованого		
2	Прийом замовлення та знання меню		
2.1	Меню подано у відкритому вигляді протягом 2 хвилин		
2.2	Офіціант запропонував аперитив або напої на початку		
2.3	Офіціант професійно проконсультував по стравах (знання складу, алергенів)		
2.4	Використано методику «ялинки» або «upselling» (пропозиція додатків)		
2.5	Офіціант повторив замовлення для підтвердження (контроль помилок)		
3	Подача страв та культура обслуговування		
3.1	Напої подані згідно з часовим стандартом (до 5-7 хв)		
3.2	Страви подані одночасно всім гостям за столом (або за домовленістю)		
3.3	Дотримання черговості зміни страв та прибирання брудного посуду		
3.4	Питання про задоволеність («Чи все вам подобається?») після першої спроби		
4	Розрахунок та прощання		
4.1	Рахунок подано протягом 3 хвилин після запиту		
4.2	Розрахунок проведено коректно, надано фіскальний чек		
4.3	Персонал щиро подякував гостю та запросив завітати знову		
5	Атмосфера та чистота		
5.1	Столик, прибори та скло бездоганно чисті		
5.2	Рівень музики та температури в залі є комфортними		

Загальний бал: _____ /

Відсоток відповідності стандарту: _____ %