

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму**

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу»

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**
Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
д. е. н., професор

(підпис)

Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

Виконала

(підпис)

Лілія БАБИЧ

КИЇВ – 2025

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Економічний факультет	
Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму	
Спеціальність Освітньо-професійна програма	241 «Готельно-ресторанна справа» «Готельно-ресторанний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму

_____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«___» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу студентіві

Бабич Лілії Олександрівні
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу» _____»

Затверджена наказом ректора від «___» _____ 202__р. № _____.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: «___» _____ 202__р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю послуг на прикладі конкретного суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – операційна діяльність ресторану «Руккола» як суб'єкта господарювання, що працює в секторі HoReCa, надаючи послуги харчування та обслуговування клієнтів.

Предмет дослідження – система управління якістю ресторану, що охоплює стандарти, процедурні рамки, методи контролю, сприйняття клієнтів, ролі персоналу та внутрішню організаційну структуру.

Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, вступу, консультації з проведення дослідження	<i>1 листопада – 10 грудня 2024 р.</i>	Виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	<i>11 грудня 2024 р.- 1 лютого 2025 р.</i>	Виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	<i>2 лютого – 30 березня 2025 р.</i>	Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	<i>1 квітня – 30 травня 2025 р.</i>	Виконано
5.	Підготовка тез за результатами виконаної роботи	<i>до 30 червня 2025 р.</i>	Виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові	<i>до 1 вересня 2025 р.</i>	Виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	<i>до 30 вересня 2025 р.</i>	Виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	<i>1-10 жовтня 2025 р.</i>	Виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	<i>11-15 жовтня 2025 р.</i>	Виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	<i>16-20 жовтня 2025 р.</i>	Виконано
11.	Постерна презентація роботи	<i>21-25 жовтня 2025 р.</i>	Виконано
12.	Подача роботи на кафедру	<i>16-30 жовтня 2025 р.</i>	Виконано
13.	Підготовка доповіді і презентації	<i>1-4 листопада 2025 р.</i>	Виконано

Дата видачі завдання «__» _____ 202__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (ім'я прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	
1.1. Сутність та значення якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі	11
1.2. Основні моделі та методи управління якістю (SERVQUAL, ISO, TQM тощо)	16
1.3. Фактори впливу на якість послуг та роль персоналу в управлінні	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В РЕСТОРАНІ «РУККОЛА», м. КИЇВ	
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	38
2.2. Дослідження заходів із забезпечення якості послуг у ресторані	56
2.3. Оцінка системи управління якістю послуг	64
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В РЕСТОРАНІ «РУККОЛА», м. КИЇВ	
3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності управління персоналом	71
3.2. Запровадження стандартів якості та удосконалення сервісу	74
3.3. Пропозиції інноваційних підходів до підвищення якості послуг	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Якість послуг, що надаються у готельно-ресторанній справі, є вирішальним фактором успіху бізнесу, стійкості бренду та його економічної життєздатності. В умовах висококонкурентних міських середовищ, таких як столиця України, Київ, де споживачі мають надзвичайно широкий вибір закладів харчування, клієнти більше не шукають просто їжу чи місце для відпочинку. Натомість, вони вимагають комплексний, безпечний та незабутній досвід. Це зобов'язує ресторани не лише постійно відповідати, а й стратегічно перевищувати очікування клієнтів у багатьох аспектах, що охоплюють оперативність, гігієну, персоналізоване надання послуг, атмосферу та увагу до найдрібніших деталей.

Ця необхідність підтримання високої якості обслуговування багаторазово посилюється у відповідь на зростаючі очікування споживачів, які тепер включають не тільки швидкість та точність, але й індивідуальний підхід та аспекти, пов'язані з безпекою та соціальною відповідальністю. Зовнішні чинники ще більше ускладнюють завдання управління якістю. Тривала економічна невизначеність, інфляційний тиск, перебої в логістичних ланцюгах, зростання вартості ресурсів, проблеми на ринку праці через міграцію та мобілізацію, а також глибокий вплив геополітичної нестабільності, — все це сприяє створенню більш вимогливого та ресурсообмеженого бізнес-середовища. У цьому контексті ефективне управління якістю виходить за межі простої конкурентної переваги, стаючи необхідною умовою для фінансової стійкості, збереження та сталого розвитку суб'єкта ГРБ.

Як об'єкт емпіричного дослідження було обрано ресторан «Руккола», що розташований у Подільському районі Києва (вул. Петра Сагайдачного, 22/1) та спеціалізується на італійській кухні. Хоча «Руккола» є частиною відомої мережі та має репутацію затишного та гостинного закладу, аналіз клієнтських відгуків висвітлює несистемні проблеми, такі як затримки у наданні обслуговування, невідповідності у подачі страв, недостатня увага до деталей та окремі недоліки у взаємодії персоналу з гостями. Це спонукає до дослідницької дискусії:

1. Наскільки ефективно організовані елементи існуючої системи управління якістю в ресторані «Руккола» для забезпечення та підтримки

конкурентної переваги в умовах кризи;

2. Які внутрішні слабкі сторони, пов'язані з операційними процесами, навчанням та мотивацією персоналу, можуть систематично підривати загальну якість обслуговування;

3. Яким чином можна поліпшити поточні практики обслуговування, щоб вони повною мірою відповідали мінливим очікуванням клієнтів та передовим стандартам галузі.

Саме потреба в обґрунтуванні дієвих механізмів адаптивного управління якістю в умовах обмежених ресурсів та підвищених вимог до обслуговування, на прикладі конкретного підприємства, зумовлює актуальність цього магістерського дослідження.

В існуючій вітчизняній та міжнародній літературі широко досліджуються різні підходи до управління якістю в секторі HoReCa, включаючи концепції Загального управління якістю (TQM), міжнародні стандарти ISO серії 9000, методики контролю якості та механізми зворотного зв'язку з клієнтами. Проте, незважаючи на значний теоретичний доробок, дослідження, присвячені саме закладам харчування середнього класу в Києві, залишаються обмеженими.

Особливо відчувається значний брак тематичних досліджень (case studies), які б поєднували глибоку оцінку зовнішніх факторів (відгуки клієнтів, їхні очікування), внутрішніх операційних практик, навчання персоналу та виявлення недоліків якості обслуговування в реальних кризових умовах конкретного ресторану. Такі аналізи мають вирішальне значення для контекстуалізації управління якістю в місцевих галузевих умовах та для розробки індивідуальних, практично орієнтованих поліпшень.

Метою цього дослідження є комплексна оцінка системи управління якістю послуг ресторану «Руккола» у м. Києві, що включає діагностику ступеня відповідності існуючих практик сучасним очікуванням споживачів та міжнародним стандартам якості, виявлення ключових проблемних областей та обґрунтування цільових рекомендацій, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій закладу.

Для досягнення зазначеної мети та забезпечення її практичної реалізації було послідовно поставлено такі завдання дослідження:

– Узагальнити теоретичні основи та концептуальні моделі управління якістю в готельно-ресторанній галузі, детально роз'яснивши сутність, рамки та

переважаючи стандарти, включаючи моделі SERVQUAL та RATER.

– Здійснити комплексний аналіз поточних практик управління якістю в ресторані «Руккола», детально досліджуючи організацію процесів обслуговування, впровадження внутрішніх стандартів, особливості навчання, а також систему мотивації персоналу та механізми контролю якості.

– Зібрати та систематизувати емпіричні дані відвідувачів та співробітників закладу, щоб глибоко зрозуміти їхнє сприйняття якості обслуговування, виявити ключові Розриви (Gaps) між очікуваннями та фактичним наданням послуг та ідентифікувати найбільш проблемні зони.

– Виявити та структурно проаналізувати сильні та слабкі сторони діючої системи управління якістю в ресторані «Руккола» на основі проведеної діагностики.

– Розробити та науково обґрунтувати деталізовані практичні рекомендації, що базуються на отриманих емпіричних даних, для системного підвищення якості обслуговування, включаючи заходи зі стандартизації процесів, оптимізації операційної діяльності, інтеграції цифрових технологій та вдосконалення системи зворотного зв'язку з гостями.

Науковий внесок цієї роботи полягає в прикладному та контекстуалізованому фокусі, який виходить за межі загальної теорії.

– По-перше, поглиблено теоретико-методичний підхід до оцінки якості послуг ГРБ шляхом адаптації моделі SERVQUAL для умов функціонування ресторанів середнього цінового сегменту в українському кризовому середовищі.

– По-друге, удосконалено організаційно-економічний механізм управління якістю послуг в обраному ресторані за рахунок інтеграції інструментів Customer Journey Map (Карти подорожі клієнта) та стандартизованих чек-листів, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на якість.

– По-третє, розроблено систему цільових рекомендацій щодо впровадження сучасних цифрових рішень (електронні системи зворотного зв'язку, автоматизація контролю) для підвищення ефективності операційного управління якістю.

Об'єктом цього дослідження є діяльність ресторану «Руккола» як суб'єкта господарювання, що функціонує в секторі HoReCa, надаючи послуги харчування та комплексного обслуговування клієнтів.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методологічних засад та практичних механізмів управління якістю послуг, а також організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі їхнього вдосконалення та адаптації до сучасних вимог в діяльності конкретного суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

У цьому дослідженні використовується змішаний (комбінований) методологічний підхід, що поєднує методи теоретичного узагальнення та емпіричного аналізу.

Теоретична складова передбачає застосування методів аналізу та синтезу для критичного огляду відповідної наукової літератури, міжнародних стандартів якості (ISO) та існуючих концептуальних моделей (TQM, SERVQUAL) з метою визначення сутності та специфіки якості послуг.

Емпірична складова ґрунтується на методах збору та обробки даних. Для кількісної оцінки Розривів у якості послуг буде застосовано метод структурованого опитування гостей та співробітників, а також статистичний аналіз отриманих даних. Для виявлення проблемних зон та їхнього причинно-наслідкового зв'язку буде використано SWOT-аналіз та порівняльний аналіз з аналогічними закладами-конкурентами. З метою детального вивчення внутрішніх операційних процесів застосовуватимуться методи безпосереднього спостереження та аналіз внутрішньої документації ресторану. Окремо буде проведено контент-аналіз онлайн-відгуків клієнтів на профільних платформах для ідентифікації зон, що потребують негайного покращення.

Інформаційною базою дослідження слугують наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з економіки, менеджменту та сфери обслуговування; офіційні дані ресторану «Руккола» (веб-сайти, фінансова звітність, внутрішні регламенти, стандарти обслуговування); первинні якісні та кількісні дані, зібрані автором шляхом опитувань та спостережень; а також галузеві звіти, державні статистичні дані та чинні нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність HoReCa.

Практичне значення роботи полягає в тому, що висновки та розроблені рекомендації можуть бути негайно впроваджені в операційну діяльність ресторану «Руккола». Очікується, що результати дослідження допоможуть керівництву закладу:

- системно вдосконалити діючі стандарти якості обслуговування;

- поліпшити стратегії управління персоналом, зокрема системи навчання та мотивації;
- впровадити структуровану, багаторівневу систему зворотного зв'язку з гостями (наприклад, через цифровий канал);
- оптимізувати ключові операційні робочі процеси для мінімізації часу очікування та підвищення точності подачі замовлень.

Очікується, що всі ці системні поліпшення позитивно вплинуть на задоволеність клієнтів, суттєво заохотять їх до повторних відвідувань (що є критичним показником лояльності) і, в кінцевому підсумку, зміцнять фінансові показники та конкурентні позиції ресторану на вимогливому київському ринку. Крім того, ключові висновки та вибрані емпіричні результати призначені для презентації на наукових семінарах та галузевих конференціях, а саме дослідження може слугувати практичною моделлю підвищення якості для подібних закладів харчування середнього цінового сегменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та значення якості послуг у готельно-ресторанному бізнесі

Якість обслуговування у готельно-ресторанній галузі (ГРБ) є багатогранною, динамічною категорією, яка виходить за межі суто технічних, матеріальних або функціональних аспектів, як-от чистота приміщень, бездоганна презентація страв чи відповідність обладнання встановленим нормам. Це поняття охоплює сукупність функціональних, технічних та, що найважливіше, емоційних компонентів, які разом формують цілісне та суб'єктивне сприйняття закладу клієнтом. Відвідуючи ресторан чи готель, споживачі оцінюють не лише відповідність основного продукту (меню, номер) заявленим стандартам, але й більш тонкі, неочевидні елементи: швидкість та уважність обслуговування, рівень комфорту та атмосфера, професіоналізм, дизайн інтер'єру, стиль спілкування та інтуїтивність взаємодії з персоналом. Саме ці сукупні фактори складають загальне враження клієнта, яке є визначальним критерієм його задоволеності та подальшої лояльності.

З академічної точки зору, якість обслуговування найбільш широко визначається як ступінь відповідності (або перевищення) наданої послуги попереднім або актуальним очікуванням клієнтів. Класики теорії якості послуг, як-от Парасураман, Зейтамл та Беррі (A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry), визначали якість послуг через концепцію Розривів між очікуваннями та фактичним сприйняттям. Це підкреслює, що якість є не абсолютною, а суб'єктивною мірою. Українські дослідження підкреслюють, що заклади, які мають документально зафіксовані стандарти та процедури, але не мають сильної культури якості, мотивованого персоналу та інноваційних підходів, часто стикаються з труднощами у досягненні високої сприйманої якості [1]. Ця розбіжність підкреслює, що якість – це не лише дотримання формальних вимог, а й цілісна відданість організації.

Специфічні характеристики послуги у сфері гостинності роблять управління якістю особливо складним завданням:

1. Нематеріальність (Intangibility): послугу не можна відчутти чи оцінити до моменту її споживання, що підвищує важливість очікуваної якості, сформованої на основі репутації та інтер'єру.

2. Гетерогенність (Heterogeneity): якість значною мірою залежить від виконавця та обставин надання, що вимагає суворої стандартизації процесів, але водночас залишає простір для персоналізації обслуговування.

3. Нероздільність (Inseparability): процес надання послуги та її споживання відбуваються одночасно. Клієнт є співучасником процесу, що вимагає високої компетентності та емоційного інтелекту від співробітників.

4. Незбережуваність (Perishability): послуга не може бути збережена або перепродана. Це вимагає ефективного управління потужностями та посилення контролю якості в режимі реального часу.

Таким чином, у готельно-ресторанному бізнесі якість — це не лише дотримання технологічних вимог, а й цілісна, інтегрована культура якості, яка пронизує всі операційні процеси.

Стратегічне значення якості та її роль у конкурентоспроможності

Якість послуг відіграє кілька ключових стратегічних ролей, що безпосередньо впливають на успіх та стійкість підприємств ГРБ. Вона є не просто операційною метою, а фундаментальним стратегічним ресурсом та основою для формування стійкої конкурентної переваги.

По-перше, якість виступає фундаментом конкурентоспроможності. У високо насиченому ринковому середовищі саме чудовий сервіс, унікальна атмосфера та уважний персонал стають визначальними чинниками, що відрізняють заклад від конкурентів. Висока якість, відображена у позитивному досвіді клієнта, стимулює залучення нових відвідувачів через ефект сарафанного радіо, що безпосередньо впливає на збільшення частки ринку.

По-друге, якість є головною рушійною силою лояльності клієнтів.

Надання послуги, що стабільно перевищує очікування, заохочує повторне відвідування, формує стійку прив'язаність клієнта до бренду та його готовність платити преміальну ціну. Це призводить до зростання показника цінності життєвого циклу клієнта (CLV) та забезпечує стабільний потік доходу.

По-третє, якість опосередковано сприяє оптимізації операційних витрат. Запровадження чітких стандартів та ефективних засобів контролю якості мінімізує кількість помилок, скарг та необхідність у повторному обслуговуванні. Це підвищує загальну ефективність операційної діяльності та безпосередньо знижує операційні витрати, підвищуючи прибутковість закладу.

По-четверте, якість є ключовим елементом формування репутації та іміджу бренду. В епоху цифрових технологій позитивний клієнтський досвід швидко трансформується у позитивні онлайн-відгуки та зміцнює довіру до бренду. Навпаки, один негативний досвід може суттєво підірвати авторитет закладу. Вказані стратегічні ролі якості, що впливають на успіх та стійкість підприємств ресторанного бізнесу, узагальнено та деталізовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Ключові ролі якості в готельному та ресторанному бізнесі

Роль	Опис	Вплив на бізнес
Фонд конкурентоспроможності	Відрізняє схожі пропозиції чудовим сервісом, атмосферою та уважним персоналом	Залучає більше клієнтів, збільшує частку ринку
Рушійна сила лояльності клієнтів	Заохочує повторне патронажне обслуговування, позитивне відгукування, готовність платити більше за якість	Збільшує цінність життя клієнта та стабільний дохід
Оптимізація витрат	Стандарти та засоби контролю зменшують втрати, помилки, підвищують ефективність	Знижує операційні витрати та підвищує прибутковість
Репутація та імідж бренду	Позитивні онлайн-відгуки та соціальні мережі зміцнюють довіру; негативний досвід швидко руйнує авторитет	Впливає на залучення нових клієнтів та довгостроковий капітал бренду

Джерело:

Сучасні виклики, які постали перед Україною, а саме тривалий військовий конфлікт, економічна нестабільність та значні перебої в логістичних ланцюгах, фундаментально трансформують підходи до

управління якістю в ГРБ. Українські науковці, зокрема Тарасюк О. [3], підкреслюють, що в умовах війни якість перестає бути лише питанням естетики чи комфорту, а стає прямо пов'язаною з питаннями безпеки, адаптивності та соціальної відповідальності.

На підходи до управління якістю в Україні впливають кілька унікальних факторів, які вимагають адаптивних дій, детально представлених у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Виклики якості гостинності в Україні та адаптивні дії

Виклик	Типовий сценарій	Ефективні адаптивні дії	Джерело(а)
Відсутність систематичної культури якості	Існування стандартів, але непослідовне навчання персоналу та механізми зворотного зв'язку	Впроваджуйте безперервне навчання, таємний покупець, системи зворотного зв'язку	Круковська (2023); Тарасюк (2024)
Вплив криз та конфліктів	Пандемія та війна порушують нормальну роботу та очікування клієнтів	Запровадьте посилену гігієну, безконтактні послуги, онлайн-замовлення	Тарасюк (2024)
Формальна відповідність без глибини	Меню або приміщення відповідають стандартам, але обслуговуванню бракує Емпатії чи деталізації	Зосередьтеся на глибшому досвіді клієнтів, тренінгу з Емпатії	Круковська (2023)
Технологічне відставання	Мінімальна цифрова інтеграція призводить до неефективності за нових викликів	Впроваджуйте онлайн-бронювання, QR-меню, безконтактні платежі	Тарасюк (2024)

Джерело:

На основі аналізу викликів [3], сучасне управління якістю виходить за межі дотримання вимог і охоплює такі важливі аспекти:

- гнучкість та адаптивність: дослідження Тарасюка [3] показує, що заклади, здатні швидко пристосовуватися до зовнішніх збурень, таких як перебої в ланцюжку поставок або проблеми з безпекою, краще підготовлені до підтримання стабільності послуг та лояльності клієнтів у нестабільні періоди.
- усвідомлення та відповідальність персоналу: якість посилюється, коли кожен співробітник усвідомлює свій вплив на досвід клієнтів. Впровадження культури, в якій детальна турбота, Емпатія та професійна гордість є внутрішньою рисою, сприяє досягненню високої якості обслуговування.

Тарасюк [3] також підкреслює важливість виховання відповідальності співробітників, що виходить за межі формального навчання.

- постійне вдосконалення: якість обслуговування є динамічною і вимагає безперервного вдосконалення у відповідь на мінливі потреби споживачів, технологічні досягнення та конкурентний тиск. Як підкреслюють Язіна, Кучер і Сабіров [4], сучасне управління якістю має бути інтегрованим і багатограним.

Сучасна парадигма управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі прийняла філософію Загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), охоплюючи кілька взаємопов'язаних принципів:

- орієнтований на клієнта підхід (Customer-Centricity). Клієнт розглядається як активний інформатор та співавтор цінності. Його зворотний зв'язок є критично важливим для виявлення слабких місць та можливостей. Дослідження показують, що сприйнятті недоліки обслуговування часто виникають через пропущені деталі — надмірний час очікування, недружнє спілкування або дискомфорт в оточенні [1].

- принцип постійного вдосконалення. Якість обслуговування вимагає постійного вдосконалення (continuous improvement) у відповідь на мінливі потреби споживачів.

- технологічна інтеграція. Застосування цифрових інструментів — онлайн-систем бронювання, безконтактних платежів, електронних меню та автоматизованої реєстрації — забезпечує значні переваги в якості та безпеці послуг, що особливо очевидно в умовах війни [3].

- екологічна та соціальна відповідальність. Все частіше гості оцінюють заклади на основі їхніх практик сталого розвитку, стандартів безпеки та етичного працевлаштування. Екологічна свідомість сприяє сучасному сприйняттю якості, особливо серед молодих клієнтів.

Підсумовуючи, якість послуг у готельно-ресторанній сфері є складним, мінливим і стратегічно важливим поняттям. В українських умовах створення

та підтримка міцної культури якості — яка передбачає швидке пристосування до зовнішніх умов при систематичному інвестуванні в персонал, технології та безпеку — є не тільки необхідним, але й незамінним фактором для конкурентного успіху та забезпечення сталого зростання.

1.2. Основні моделі та методи управління якістю (SERVQUAL, ISO, TQM тощо)

Модель SERVQUAL (Service Quality), розроблена дослідниками Парасураманом, Зейтамл та Беррі (A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry), є фундаментальним інструментом для кількісної оцінки сприйнятої якості послуг. Її теоретичним ядром є Концепція п'яти Розривів (Gap Model), яка постулює, що сприйнята якість послуги визначається різницею між очікуваннями клієнтів та їхнім фактичним сприйняттям наданої послуги [4]. Саме ця різниця між очікуванням та реальністю становить Розрив 5 (Головний) — кінцевий показник якості.

Модель, окрім головного, ідентифікує чотири внутрішні управлінські Розриви, які, виникаючи на різних етапах створення послуги, у підсумку призводять до Розриву 5. Ці внутрішні Розриви, особливо актуальні для складних операційних систем готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ), вимагають управлінського втручання:

Розрив 1 у сприйнятті менеджментом. Виникає між очікуваннями клієнтів та сприйняттям цих очікувань керівництвом. Керівництво може не мати чіткого уявлення про те, що саме цінує клієнт (наприклад, пріоритет безпеки чи гігієни над швидкістю обслуговування). Усунення цього Розриву вимагає посиленого збору первинних даних, як-от аналіз онлайн-відгуків та прямі інтерв'ю.

Розрив 2 у стандартах якості. Виникає між сприйняттям очікувань керівництвом та стандартами якості, встановленими компанією. Навіть знаючи, що потрібно клієнту, компанія може не перетворити це на чіткі,

вимірювані операційні процедури (SOPs).

Розрив 3 у наданні послуг. Найбільш поширений Розрив, що виникає між встановленими стандартами якості та фактичним рівнем надання послуги. Цей Розрив безпосередньо пов'язаний з людським фактором — недостатнім рівнем навчання, низькою мотивацією або високою завантаженістю персоналу.

Розрив 4 у зовнішніх комунікаціях. Виникає між фактично наданою послугою та обіцянками, які були дані клієнту через маркетинг, рекламу або персонал. Надмірні або нереалістичні обіцянки можуть призвести до незадоволення навіть за умови якісного обслуговування.

Модель SERVQUAL акцентує увагу на п'яти критичних вимірах (вимірниках), які є універсальними для оцінки якості обслуговування [4, 5].

Таблиця 1.3. - Характеристика та актуальне застосування п'яти вимірів моделі SERVQUAL у готельно-ресторанному бізнесі

Вимір	Сутність та академічна цінність	Актуальне застосування у ГРБ
Матеріальність (Tangibles)	Охоплює фізичні елементи, які можна побачити та відчути (інтер'єр, обладнання, зовнішній вигляд персоналу). Критично важливий, оскільки є першим індикатором якості в умовах нематеріальності послуги.	Чистота номерів, привабливий дизайн інтер'єру ресторану, охайний та професійний одяг персоналу.
Надійність (Reliability)	Здатність надати послугу точно, надійно та відповідно до обіцянок. Це найважливіший вимір, оскільки помилки в ньому найбільш гостро сприймаються клієнтами [5].	Коректне та безпомилкове бронювання, дотримання обіцяного часу подачі страв, відповідність страви опису в меню.
Оперативність (Responsiveness)	Готовність і здатність персоналу швидко та ефективно реагувати на запити, потреби та, особливо, на скарги.	Швидке розв'язання конфліктних ситуацій, мінімальний час очікування обслуговування, ввічливе та негайне реагування на запит гостя.
Гарантія (Assurance)	Відображає компетентність, знання та ввічливість персоналу, що вселяє клієнтам впевненість у високій якості та безпечності послуг.	Професійні знання персоналу про меню (склад страв, алергени), володіння іноземними мовами, наявність сертифікатів/ліцензій.
Емпатія (Empathy)	Індивідуальний підхід до клієнта, увага до його потреб, розуміння і підтримка. Емпатія є потужним чинником формування лояльності [4].	Врахування особливих побажань (дієта, святкування), звернення до гостя на ім'я, доброзичливе та уважне ставлення.

Джерело:

Таблиця 1.4. – Основні виміри моделі SERVQUAL та їх характеристика

Вимір	Характеристика	Приклади у готельно-ресторанному бізнесі
Матеріальність (Tangibles)	Фізичні аспекти та зовнішній вигляд	Чистота номерів, дизайн інтер'єру, одяг персоналу
Надійність (Reliability)	Виконання обіцянок і стабільність	Коректність бронювання, відповідність стандартам
Оперативність (Responsiveness)	Швидкість та готовність реагувати	Швидке реагування на запити, обслуговування гостей
Гарантія (Assurance)	Компетентність та довіра	Професіоналізм та ввічливість персоналу
Емпатія (Empathy)	Індивідуальний підхід та увага	Врахування побажань клієнта, доброзичливість

Джерело:

Управлінське значення SERVQUAL полягає у його здатності перетворити суб'єктивне сприйняття на вимірювані показники (Gap Score), використовуючи математичну формулу:

(1.1)

$$SERVQUAL\ Score = \sum_{i=1}^5 (\text{Сприйняття}_i - \text{Очікування}_i)$$

Де i — вимір

Це дозволяє менеджменту сфокусувати інвестиції та тренінги на найбільш проблемних вимірах.

Таблиця 1.5. – Приклади застосування моделі SERVQUAL у готельно-ресторанному бізнесі

Сфера застосування	Опис	Практичний результат
Оцінка задоволеності клієнтів	Опитування з акцентом на п'ять вимірів SERVQUAL	Визначення проблемних зон у якості обслуговування
Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги, спрямовані на покращення компетентності, ввічливості та Емпатії	Покращення взаємодії з клієнтами
Поліпшення матеріально-технічної бази	Оновлення інтер'єру, обладнання, дотримання чистоти	Підвищення загального рівня сервісу
Впровадження систем контролю якості	Регулярний моніторинг Розривів між очікуваннями і сприйняттям послуг	Оперативне усунення недоліків

Джерело:

Незважаючи на високу популярність, SERVQUAL не є універсальною

панацеєю і має ряд обмежень, які варто враховувати при адаптації до умов українського ГРБ:

- Складність оцінки очікувань: вимірювання «Очікувань» клієнта може бути складним і не завжди точним, оскільки очікування є динамічними та залежать від настрою, ціни та попереднього досвіду.
- П'ять базових вимірів можуть бути не однаково релевантними для всіх типів послуг та ринків. Наприклад, для ресторану швидкого харчування оперативність може бути важливішою за емпатію.
- Модель є статичною, вона вимірює якість на певний момент часу, але не враховує динаміку зміни потреб (що добре робить Модель Кано) [6].
- Хоча модель ідентифікує чотири управлінські Розриви, вона не пропонує інструментів для їхнього системного усунення, що є завданням для TQM, Lean та Six Sigma.

Таким чином, для максимального ефекту SERVQUAL має виступати як діагностичний інструмент, який обов'язково повинен бути інтегрований з іншими, процесними методами управління якістю.

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) — це не просто набір інструментів, а системна, клієнтоорієнтована філософія управління, що ставить якість в основу стратегії всієї організації. На відміну від SERVQUAL, який є діагностичним інструментом, TQM є організаційною культурою та методологією, спрямованою на постійне підвищення якості продукції та послуг за рахунок безперервного вдосконалення всіх процесів та максимального залучення всього персоналу [4, 7].

Основна відмінність TQM полягає в тому, що якість розглядається як спільна відповідальність, яка починається з вищого керівництва і проникає до кожного лінійного працівника. Методологія базується на восьми (або чотирьох ключових) елементах, які формують її системний підхід:

1. Клієнтоорієнтованість (Customer Focus): клієнт є кінцевим арбітром якості. Усе, що робить готель чи ресторан, повинно створювати цінність для

гостя, задовольняючи або перевершуючи його очікування (узгоджується з Розривом 1 моделі SERVQUAL).

2. Лідерство та Зобов'язання (Leadership and Commitment): вище керівництво повинно особисто демонструвати відданість якості, створюючи умови та ресурси для її досягнення. Якість має бути інтегрована в стратегію.

3. Залученість персоналу (People Involvement): кожен співробітник, від прибиральника до шеф-кухаря, є відповідальним за свою частину процесу. Це вимагає навчання, надання повноважень та створення атмосфери довіри.

4. Процесний підхід (Process Approach): управління якістю розглядається як управління взаємопов'язаними процесами, а не окремими функціональними підрозділами. Це мінімізує внутрішні конфлікти та оптимізує потік.

5. Системний підхід до управління (System Approach to Management): визнання взаємозалежності процесів та управління ними як єдиною системою для досягнення цілей.

6. Безперервне вдосконалення (Continuous Improvement): ідеологія Kaizen (розглянуто нижче), що забезпечує постійний рух вперед.

7. Рішення, що ґрунтуються на фактах (Fact-Based Decision Making): використання статистичних даних, метрик (як-от Gap Score SERVQUAL, час обслуговування, кількість скарг) для діагностики, контролю та прийняття управлінських рішень.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками (Mutually Beneficial Supplier Relationships): якість послуги залежить від якості вхідних ресурсів.

Концепція безперервного вдосконалення є ключовим стовпом TQM і часто позначається японським терміном «Кайдзен» (Kaizen), що дослівно означає «зміна на краще» [7]. Kaizen — це філософія, що передбачає постійні, малі та послідовні покращення на всіх рівнях організації, на відміну від періодичних, великих (і дорогих) проривів.

Операційним інструментом для реалізації Kaizen є Цикл Демінга

(PDCA):

1. Plan (Плануй): визначення цілей, аналіз поточної ситуації (наприклад, за допомогою SERVQUAL-діагностики), ідентифікація проблем та розробка плану покращення. Приклад: аналіз показав низьку оперативність, план — скоротити час очікування страв на 15% за рахунок зміни схеми роботи кухні.

2. Do (Виконуй): впровадження розробленого рішення, часто в тестовому, пілотному режимі. Приклад: впровадження нової схеми роботи кухні у непіковий час.

3. Check (Перевірйай): моніторинг та вимірювання результатів, порівняння їх із планом. Використовуються метрики (статистика, зворотний зв'язок). Приклад: збір даних про фактичний час подачі страв та аналіз нових відгуків клієнтів.

4. Act (Дій): стандартизація успішного рішення (якщо воно працює) або повернення до етапу «Plan» для подальшої корекції. Приклад: якщо час очікування скоротився, нову схему роботи вносять у SOPs; якщо ні — шукають нові причини проблеми.

Цей циклічний процес забезпечує самокоригувальну систему та постійно підтримує високий рівень якості.

У готельно-ресторанному бізнесі, де послуга є нероздільною від її виробника (співробітника), людський фактор є ключовим для реалізації TQM. Якість послуги часто визначається не стільки корпоративним стандартом, скільки особистою взаємодією між співробітником та гостем.

1. Надання повноважень (Empowerment): у рамках TQM, лінійному персоналу (офіціантам, адміністраторам) надаються повноваження для вирішення проблем клієнтів на місці без негайного звернення до менеджера. Це підвищує оперативність та задоволеність гостя. Приклад: Офіціант має право без узгодження анулювати рахунок за неякісну каву або надати комплімент.

2. Групи якості (Quality Circles): створення міжфункціональних команд

(наприклад, кухар, офіціант, адміністратор), які регулярно зустрічаються для аналізу проблем, що виникають у процесі обслуговування, та пропонування рішень. Це механізм для практичної реалізації Kaizen.

3. Навчання та культура якості: навчання в рамках TQM фокусується не лише на технічних навичках, а й на soft skills (Емпатія, вирішення конфліктів) та формуванні культури, де помилки розглядаються як можливість для навчання, а не як привід для покарання.

Адаптація TQM у сфері гостинності вимагає інтеграції його принципів у нематеріальні та високоперсоналізовані процеси обслуговування.

Таблиця 1.6. – Адаптація Принципів TQM у готельно-ресторанному бізнесі

Принцип TQM	Конкретна діяльність у ГРБ	Результат для якості послуг (SERVQUAL)
Клієнтоорієнтованість	Систематичний збір та аналіз відгуків (наприклад, Net Promoter Score, аналіз Google Maps/TripAdvisor).	Мінімізація Розриву 1 (сприйняття очікувань), підвищення Емпатії.
Процесний підхід (PDCA)	Стандартизація всіх етапів обслуговування: від зустрічі гостя (хостес) до прощання.	Зменшення Розриву 3 (надання послуг), підвищення Надійності та Оперативності.
Залучення персоналу	Надання повноважень (Empowerment) лінійному персоналу для вирішення скарг до \$\$\$ суми.	Підвищення Оперативності та Гарантії (впевненості).
Безперервне вдосконалення (Kaizen)	Проведення щотижневих "5-хвилинних мітингів якості" для обговорення дрібних покращень.	Постійне поліпшення Матеріальності (чистота, порядок) та Емпатії.

Джерело:

Впровадження TQM дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише виправляти помилки (контроль готової продукції), а й запобігати їх виникненню (управління процесом), перетворюючи філософію якості на стійку конкурентну перевагу.

Міжнародні стандарти ISO (International Organization for Standardization), на відміну від діагностичних моделей (SERVQUAL, Кано) чи філософії

(TQM), слугують універсальною методологічною базою для побудови формалізованої Системи Управління Якістю (СУЯ). Їхня цінність для готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ) полягає в забезпеченні передбачуваності, стабільності та міжнародного визнання процесів, що є критично важливим для залучення іноземних гостей та корпоративних клієнтів [8].

Головним міжнародним стандартом є ISO 9001:2015, який встановлює вимоги не до кінцевої послуги (наприклад, яким має бути смак піци), а до процесу управління якістю. Його сутність полягає у створенні організаційної структури, яка забезпечує стабільну якість послуг шляхом управління процесами та ризиками.

Стандарт ґрунтується на процесному підході та мисленні, заснованому на ризиках, які мають пряме відображення в операційній діяльності готелю чи ресторану:

Орієнтація на клієнта: ISO 9001 вимагає не просто задоволення базових потреб гостя, а й активне виявлення, передбачення його очікувань та систематичний збір і аналіз зворотного зв'язку (узгоджується з принципами TQM). Ця вимога допомагає усунути Розрив 1 моделі SERVQUAL.

Процесний підхід: підприємство ГРБ розглядається як набір взаємопов'язаних процесів, що протікають від бронювання/замовлення до виїзду/оплати. Чітке документування та управління цими процесами мінімізує помилки, зменшує час очікування для гостя та забезпечує однорідність послуг незалежно від того, хто з персоналу їх надає.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act): стандарт інтегрує цикл постійного вдосконалення. Керівництво повинно регулярно проводити внутрішній аудит та аналіз даних про скарги, що дозволяє не лише виправити поточні недоліки, але й модифікувати процеси, запобігаючи їхньому повторенню в майбутньому [8].

Лідерство та залученість: стандарт вимагає, щоб керівництво формувало

корпоративну культуру якості та надавало співробітникам повноваження для вирішення проблем гостей на місці, що підвищує Оперативність та Гарантію (Assurance) за SERVQUAL.

Хоча ISO 9001 є управлінським фреймворком, його необхідно доповнювати спеціалізованими стандартами, які деталізують вимоги до самої послуги, а також покривають нефінансові аспекти, що набули значної актуальності в сучасних умовах.

Стандартизація послуг. Ключовим доповненням до ISO 9001 є ISO 22483:2020 ("Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг"). На відміну від ISO 9001, який визначає, як управляти системою, ISO 22483:2020 деталізує мінімальні вимоги до самої послуги. Цей стандарт забезпечує готель конкретними, вимірюваними критеріями, які необхідні для підтримки міжнародного рівня сервісу та забезпечення Базової якості (за Моделлю Кано). Він стандартизує такі ключові операційні аспекти, як:

Вимоги до часу реєстрації (check-in) та порядку обробки бронювань.

Обов'язкове обладнання та забезпечення чистоти у номерах.

Критерії організації харчування та напоїв.

Управління нефінансовими ризиками (Екологія, Безпека, Інформація)

Сучасне управління якістю виходить за межі прямого обслуговування, охоплюючи вплив закладу на довкілля та соціальну відповідальність [9].

ISO 22000 (Система управління безпечністю харчових продуктів): для ресторанного бізнесу, безпека харчових продуктів є найважливішим елементом Базової якості. ISO 22000 інтегрує принципи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), що гарантує контроль усіх критичних точок процесу приготування їжі.

ISO 45001 (Охорона Здоров'я та Безпека Праці): цей стандарт є особливо актуальним в умовах кризових та військових загроз [3]. Він забезпечує безпечне середовище як для персоналу, так і для гостей, охоплюючи процедури безпеки на кухні, протипожежні заходи та протоколи реагування на

надзвичайні ситуації.

ISO 14001 (Система Екологічного Управління): допомагає мінімізувати вплив на навколишнє середовище (управління відходами, енергоспоживання), що є критичним для "зеленого" туризму та підвищення репутації серед екологічно свідомих гостей [9].

ISO 27001 (Управління Інформаційною Безпекою): у готельному бізнесі, де відбувається обробка конфіденційних даних гостей (платіжна інформація, паспортні дані), впровадження цього стандарту є критично важливим для захисту від кіберзагроз та забезпечення відповідності вимогам законодавства про захист даних.

Сертифікація за стандартами ISO не є самоціллю, а стратегічним інструментом для забезпечення стабільної конкурентної переваги. Успіх підприємства ГРБ полягає у синергії цих стандартів:

ISO 9001 створює управлінську структуру (СУЯ), що гарантує стабільність.

ISO 22483 надає конкретну якісну специфікацію послуг.

ISO 22000, 45001, 14001 розширюють концепцію якості, включаючи безпеку, екологічну відповідальність та гігієну.

Такий комплексний підхід гарантує не лише задоволення очікувань клієнтів (як це вимірює SERVQUAL), але й відповідність зростаючим вимогам суспільства щодо етики та сталості бізнесу. В умовах інтеграції України до європейських ринків, відповідність міжнародним стандартам ISO є необхідною умовою для забезпечення довіри та виходу на нові сегменти клієнтів.

Для досягнення операційної досконалості та усунення управлінських Розривів (як-от Розрив 3 SERVQUAL), який стосується безпосереднього надання послуги, сучасний менеджмент якості інтегрує методології, сфокусовані на оптимізації процесів. Серед них ключове місце займають Lean Management, Six Sigma та Kaizen. Ці підходи є глибоко процесними та

статистично орієнтованими, що дозволяє підприємствам ГРБ виходити за межі філософії TQM і застосовувати конкретні інструменти для підвищення ефективності та точності.

Lean Management (Ощадливе управління) — це управлінська методологія, сфокусована на максимізації цінності для клієнта шляхом систематичного усунення всіх видів втрат (Muda) у процесі створення послуги [10]. Втрати – це будь-які дії чи ресурси, які споживаються, але не додають цінності кінцевому продукту чи послугі. Основна мета Lean — скорочення циклу часу надання послуги та підвищення операційної ефективності.

У сфері ГРБ існують сім класичних видів втрат (Muda), які Lean-підхід прагне мінімізувати, щоб покращити оперативність (Responsiveness) та знизити собівартість:

Дефекти: помилки в замовленні, неякісно приготовлена страва, незадоволеність клієнта, що вимагає переробки.

Надлишкове виробництво: приготування занадто великої кількості продуктів (наприклад, соусів чи заготовок), що призводить до псування та нераціонального використання робочого часу.

Очікування: час очікування гостем офіціанта, час очікування офіціантом готовності страви або час простою обладнання. Очікування є однією з найбільш гострих втрат у ресторанах, що безпосередньо знижує сприйняту якість.

Транспортування: неефективний рух продуктів по кухні або переміщення офіціантів від кухні до зали, що не додає цінності, але споживає час.

Зайві запаси: надлишкові запаси продуктів на складі, які збільшують ризик псування, займають місце та потребують додаткового обліку.

Зайві рухи: неефективні та зайві переміщення персоналу (наприклад, пошук інструментів, інгредієнтів).

Невикористаний потенціал персоналу: ігнорування ідей співробітників

та недостатня їхня залученість у процес оптимізації (пряме протиріччя філософії TQM/Kaizen).

Для усунення цих втрат Lean використовує такі інструменти, як Картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), що дозволяє візуалізувати та проаналізувати весь процес обслуговування від замовлення до подачі, а також Систему 5S для організації робочого місця (особливо на кухні) та принципи Just-in-Time (Точно в строк) для управління запасами.

Six Sigma (Шість Сигм) — це високо структурована, статистично орієнтована методологія, спрямована на усунення дефектів та мінімізацію варіативності у процесах [11]. У той час як Lean фокусується на швидкості та усуненні втрат, Six Sigma фокусується на точності та надійності. Мета Six Sigma — досягти рівня 3,4 дефекту на мільйон можливостей, що забезпечує майже досконалу якість (що прямо підвищує Надійність за SERVQUAL).

Six Sigma використовує циклічний підхід DMAIC для вирішення складних, хронічних проблем, які неможливо вирішити простим коригуванням:

Define (Визначення): чітке визначення проблеми, її обсягу та цілей (наприклад, зменшити відсоток помилок у замовленнях на 50%).

Measure (Вимірювання): збір достовірних, статистично значущих даних для кількісної оцінки проблеми.

Analyze (Аналіз): виявлення корінних причин проблеми, використовуючи статистичні інструменти (діаграми Ішікави, Парето).

Improve (Удосконалення): розробка та впровадження рішень для усунення корінних причин.

Control (Контроль): забезпечення стійкості покращень шляхом впровадження механізмів моніторингу та стандартизації.

Six Sigma є ідеальною для вирішення глибинних проблем (наприклад, постійно високі скарги на якість їжі, що вимагає виявлення корінної причини у процесі приготування, або непередбачуваний час очікування в пікові

години). Це забезпечує прийняття рішень на основі фактів, що є ключовим принципом TQM.

Kaizen є філософією безперервного вдосконалення, що виступає культурною основою як TQM, так і Lean Management [7]. Kaizen акцентує увагу на тому, що покращення мають бути постійними, малими, послідовними та, що найважливіше, ініційованими самими працівниками.

У контексті якості послуг ГРБ, Kaizen має вирішальне значення, оскільки:

Залучення персоналу: Kaizen створює культуру, де лінійний персонал (офіціанти, покоївки) відчуває свою відповідальність та має повноваження пропонувати прості, низьковитратні рішення для щоденних проблем (наприклад, зміна розташування приладів, оптимізація маршруту прибирання) [7].

Швидка адаптація: філософія Kaizen ідеально підходить для швидкої зміни процесів "на місці", що критично важливо в умовах високої динаміки та кризи в Україні.

Успіх управління якістю послуг у сучасному ГРБ полягає не у виборі однієї моделі, а у їхній синергетичній інтеграції (Lean Six Sigma). Це поєднання дозволяє готелю чи ресторану одночасно бути швидким, ефективним та точним:

діагностика: SERVQUAL та Модель Кано вимірюють, де є проблема (Розрив, незадоволеність);

системна основа: TQM та ISO 9001 створюють управлінську структуру та культуру, необхідну для постійного покращення.

Операційна реалізація:

Lean усуває втрати (наприклад, скорочує час очікування на 20% за допомогою картування процесу).

Six Sigma усуває дефекти (наприклад, знижує відсоток помилок у рахунках до рівня 3,4 на мільйон).

Kaizen забезпечує сталість цих покращень, роблячи процес вдосконалення щоденною нормою.

Цей синтез є ключовим для ресторану «Руккола», оскільки дозволяє не лише реагувати на скарги (як класичний контроль якості), а й проактивно вдосконалювати процеси, мінімізуючи втрати в умовах обмежених ресурсів та підвищуючи Надійність та Оперативність обслуговування.

Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі (ГРБ) вимагає інтегрованого підходу, що поєднує діагностичні, філософські, системні та операційні інструменти. Жодна з розглянутих моделей не може повністю забезпечити операційну досконалість самотійно, проте їхня синергія дозволяє підприємству досягти стабільності, точності та економії ресурсів.

Для цілісного розуміння їхньої стратегічної ролі, пропонується порівняльна характеристика основних методологій за їхнім функціональним призначенням:

Таблиця 1.7. – Порівняльний аналіз ключових моделей управління якістю та їх функціональна роль у готельно-ресторанному бізнесі

Критерій Порівняння	SERVQUAL / Кано	ISO 9001 / TQM	Six Sigma	Lean Management / Kaizen
Основна Мета	Діагностика Розривів між очікуваннями та сприйняттям; Категоризація вимог.	Систематизація процесів та гарантування відповідності базовим стандартам; формування Культури якості.	Усунення дефектів та мінімізація варіативності процесів (Точність).	Усунення втрат (<i>Muda</i>) та підвищення операційної ефективності (Швидкість).
Фокус Діяльності	Клієнтське сприйняття, його емоції, зворотний зв'язок.	Документація, процеси, управління ризиками, аудит, лідерство.	Статистичний аналіз, цикл DMAIC, виявлення корінних причин.	Потік створення цінності, аналіз нецінних дій, безперервне вдосконалення.
Роль у ГРБ	Вимірювання Розриву 5 та Емпатії/Надійності.	Забезпечення Базової якості та зовнішньої довіри.	Підвищення Надійності (точності бронювань, рахунків, якості страв).	Покращення Оперативності та зниження собівартості.

У контексті функціонування українського готельно-ресторанного бізнесу, що працює в умовах підвищених ризиків, високої динаміки та обмежених ресурсів, кожна з моделей набуває унікальної стратегічної цінності.

Діагностичні моделі (SERVQUAL та Кано) є найбільш важливими на початковому етапі, оскільки вони дозволяють компаніям з обмеженим маркетинговим бюджетом точно визначити, куди спрямувати зусилля. SERVQUAL, кількісно оцінюючи п'ять вимірів, допомагає ідентифікувати, чи найбільша проблема полягає у Надійності (систематичні помилки в замовленні), чи в Емпатії (ставлення персоналу). У свою чергу, модель Кано дозволяє не просто виправити недоліки, а й ідентифікувати Привабливі атрибути (Delighters), які створюють вау-ефект та забезпечують швидку конкурентну перевагу на чутливому до ціни ринку, не вимагаючи при цьому значних капітальних інвестицій.

Системні моделі (ISO 9001 та TQM) виконують функцію фундаменту довіри та внутрішньої культури. Сертифікація за ISO 9001 є критично важливою для підвищення зовнішньої довіри та інтеграції до міжнародних ринків, слугуючи універсальною гарантією системності та якості процесів. У внутрішньому аспекті, TQM створює необхідну культуру якості, що є ключовим механізмом подолання наслідків високої плинності кадрів та стресу в умовах кризи. Саме філософія TQM забезпечує основу для залучення всього персоналу та постійної уваги керівництва до якості, перетворюючи її на стратегічний пріоритет.

Операційні інструменти (Lean Management, Six Sigma та Kaizen) є найбільш практичними для економії ресурсів та підвищення ефективності. Lean Management має високу релевантність для українських підприємств, оскільки його фокус на усуненні семи видів втрат (надлишкові рухи, очікування, дефекти) прямо призводить до зниження собівартості послуг та підвищення Оперативності. Kaizen забезпечує гнучкість та ідеально підходить

для швидкої, низьковитратної адаптації процесів "на місці", що є критичним в умовах постійної невизначеності та частих змін зовнішнього середовища. Натомість, Six Sigma, будучи високоточним статистичним методом, найкраще застосовувати вибірково для вирішення складних, хронічних проблем, які впливають на Надійність, наприклад, для усунення варіативності якості основних страв.

Незважаючи на високу теоретичну цінність, практичне впровадження цих моделей в українському ГРБ стикається з низкою специфічних викликів, які менеджмент має враховувати.

По-перше, виникають кадрові та культурні виклики, що стосуються Kaizen та TQM. До них належить опір персоналу змінам, що особливо стосується філософії Kaizen, яка вимагає постійних малих покращень, а не одноразових проривів. Крім того, висока плинність кадрів у сфері гостинності значно ускладнює формування стабільної культури якості та залученості, необхідної для TQM, адже кожен новий працівник вимагає повторного навчання та інтеграції у систему.

По-друге, існують значні фінансові та технологічні перешкоди, особливо для Six Sigma. Впровадження цієї методології є високовитратним, оскільки вимагає спеціалізованого навчання персоналу та ліцензування дорогого статистичного програмного забезпечення. Більш суттєвою проблемою є відсутність достовірних даних, оскільки багато підприємств ГРБ використовують застарілі або неінтегровані інформаційні системи, що унеможлиблює збір чистих, великих обсягів статистично значущої інформації про "дефекти" [11].

По-третє, зберігається бюрократичний ризик, пов'язаний з ISO 9001. Існує небезпека сприйняття міжнародних стандартів як формальності, необхідної виключно для отримання сертифіката, а не як інструменту для реального, щоденного управління. Такий підхід призводить до створення непрацюючої, "паперової" системи управління якістю, яка не впливає на

кінцеву якість послуги для клієнта.

Таким чином, для досягнення операційної досконалості в умовах української кризи необхідна стратегічна інтеграція, де діагностичні моделі визначають проблеми, системні моделі створюють необхідну структуру та культуру, а операційні інструменти Lean/Kaizen забезпечують швидке, низьковитратне та постійне вирішення виявлених недоліків.

1.3. Фактори впливу на якість послуг та роль персоналу в управлінні

Формування якості послуги в готелі чи ресторані є динамічним процесом, на який впливає багато чинників. Оскільки послуга характеризується нематеріальністю, нероздільністю виробництва та споживання, а також варіативністю, кінцевий досвід клієнта завжди залежить від ефективного управління цими елементами. Успіх підприємства ГРБ полягає у здатності менеджменту ідентифікувати та систематично контролювати ці чинники.

Внутрішні фактори – це елементи, що перебувають під безпосереднім контролем менеджменту, і їхнє ефективне управління є прямим відображенням філософії TQM та вимог ISO 9001. Вони визначають здатність підприємства стабільно надавати послугу відповідно до встановлених стандартів.

Фундаментальним внутрішнім чинником є організаційна культура, яка визначає, як ставлення до якості вбудоване в щоденну діяльність підприємства. Культура, орієнтована на клієнта та постійне вдосконалення (Kaizen), створює середовище, де кожен співробітник усвідомлює свою відповідальність за кінцевий досвід гостя, що безпосередньо впливає на Емпатію та Гарантію за моделлю SERVQUAL.

Не менш важливим є лідерство вищого керівництва, яке має демонструвати прихильність якості, створювати бачення та забезпечувати ресурси. Ефективне лідерство є каталізатором TQM і впливає на доступність

ресурсів – фінансових, часових та технологічних. Обмежена доступність цих ресурсів (наприклад, застаріле обладнання або недостатній рівень штатного забезпечення) безпосередньо призводить до зниження Матеріальності та збільшення Розриву 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг).

Критичним операційним фактором є навчання співробітників. У сфері, де надання послуги є нероздільним від її споживання, якість обслуговування визначається рівнем підготовки персоналу. Якісне навчання має охоплювати як технічні навички (технологічні карти, стандарти прибирання), що забезпечують Надійність, так і комунікативні навички (вирішення конфліктів, Емпатія), що підвищують Оперативність [1].

Зовнішні фактори — це чинники, які підприємство не може контролювати, але мусить враховувати і швидко до них адаптуватися.

Найважливішим зовнішнім чинником є очікування клієнтів. Ці очікування є динамічними, формуються під впливом реклами, попереднього досвіду, ціни та відгуків у соціальних мережах, і є відправною точкою для SERVQUAL-діагностики. Менеджмент має постійно моніторити ці очікування, щоб мінімізувати Розрив 1 (Розрив у сприйнятті менеджментом).

Крім того, на якість послуг впливає економічне та політичне середовище, особливо в умовах війни в Україні [2]. Воно впливає на купівельну спроможність клієнтів, ланцюги постачання, ціни на ресурси та безпекові вимоги, що змушує підприємства постійно адаптувати свої стандарти безпеки. У свою чергу, конкурентне середовище змушує підприємство не просто задовольняти базові потреби, а постійно шукати Привабливі атрибути (за Моделлю Кано) для диференціації послуг.

Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі (ГРБ) нерозривно пов'язане з людським фактором, оскільки послуга є результатом безпосередньої взаємодії між персоналом та клієнтом. Це перетворює людські ресурси (HR) з адміністративної функції на стратегічний актив, здатний до створення стабільної конкурентної переваги [13]. Успіх в управлінні якістю

вимагає системного підходу до HRM, що охоплює чотири ключові етапи:

Підбір персоналу (Recruitment and Selection). Процес підбору повинен бути орієнтований не лише на технічні знання (наприклад, знання меню чи технологічних карт), а й на особистісні якості кандидатів, які є основою для забезпечення Емпатії та Гарантії за моделлю SERVQUAL. Необхідно оцінювати комунікативні навички, стресостійкість, здатність до вирішення проблем та відповідність кандидата корпоративній культурі, орієнтованій на клієнта. Правильний підбір мінімізує початкову варіативність у якості обслуговування.

Навчання співробітників (Training and Development). Якісне навчання є критичним для усунення Розриву 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг) та забезпечення Надійності послуги [1]. Воно має бути двокомпонентним:

Технічні навички: Забезпечують послідовність та точність виконання роботи (наприклад, швидкість подачі, коректність розрахунку).

Навички обслуговування (soft skills): Включають емпатію, вирішення конфліктів, уміння "читати" клієнта та швидко адаптуватися до його потреб. Ці навички прямо підвищують сприйняту клієнтом Оперативність та Емпатію.

Мотивація (Motivation). Мотивація персоналу є ключем до стабільної, високоякісної роботи. Вона має бути комплексною, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули (премії, бонуси) повинні бути безпосередньо прив'язані до якісних показників, наприклад, до результатів анонімних опитувань клієнтів (SERVQUAL-оцінки) або рівня повторних продажів. Нематеріальна мотивація (визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у процесах Kaizen) підвищує лояльність персоналу та його готовність докладати додаткових зусиль для створення позитивного досвіду гостя [13].

Оцінка ефективності роботи (Performance Appraisal). Система оцінки має ґрунтуватися не лише на кількісних показниках (наприклад, швидкість обслуговування, кількість чеків), але й на якісних параметрах. До них

відносяться: показники SERVQUAL, рівень скарг, Net Promoter Score (NPS) та результати таємного покупця. Така оцінка забезпечує необхідний зворотний зв'язок у циклі TQM (PDCA), дозволяючи менеджменту вчасно ідентифікувати зони, що потребують додаткового навчання або корекції мотиваційних програм.

Таким чином, у контексті ГРБ управління людськими ресурсами є не просто адмініструванням, а систематичним процесом створення та підтримки якості на всіх рівнях взаємодії з клієнтом.

Найбільш прогресивний підхід до управління якістю в сфері послуг, що органічно доповнює філософію TQM та принципи Kaizen, розглядає взаємодію з клієнтами як спільне створення досвіду обслуговування (co-creation). Ця концепція постулює, що клієнт не є пасивним споживачем, а активним учасником процесу виробництва послуги, і його участь безпосередньо впливає на кінцевий результат, тобто на сприйняту якість [1].

У готельно-ресторанному бізнесі якість не лише надається компанією, а виникає у динамічній точці контакту (Moment of Truth) між гостем та співробітником. Клієнт вносить свій внесок у процес якості, надаючи інформацію при бронюванні, висловлюючи побажання до страви, вказуючи на алергії чи дієтичні обмеження. Точність та повнота його інформації є однією зі складових Надійності послуги.

Концепція co-creation має прямі управлінські наслідки для персоналу, який повинен бути підготовлений до цієї співпраці. Вона вимагає від менеджменту надання лінійному персоналу повноважень (Empowerment), щоб вони могли швидко та гнучко реагувати на індивідуальні потреби гостя, вирішувати скарги на місці без ескалації та ініціювати прості покращення [13]. Якщо співробітник має можливість адаптувати послугу "тут і зараз" (наприклад, швидко змінити інгредієнт у страві на прохання гостя), це підвищує сприйняту клієнтом Оперативність та Гарантію, оскільки він відчуває, що його індивідуальні потреби були не лише враховані, а й

інтегровані у кінцеву послугу.

Спільне створення досвіду також вимагає від компанії використання цифрових інструментів для полегшення участі клієнтів. Сюди відноситься використання інтерактивних систем зворотного зв'язку, онлайн-конструкторів замовлень та персоналізованих додатків. Це дозволяє клієнту на ранніх етапах "виробництва" самостійно визначати елементи послуги, що мінімізує Розрив 4 SERVQUAL (Розрив у зовнішніх комунікаціях) та підвищує загальну задоволеність. Таким чином, якість послуг є не лише наслідком дотримання внутрішніх стандартів, а й результатом успішного, керованого діалогу та співпраці між компанією та її клієнтом.

Навіть за умови впровадження системних підходів до управління людськими ресурсами (HRM), описаних у TQM та Kaizen, їхня ефективна реалізація в українському готельно-ресторанному бізнесі (ГРБ) в умовах кризи є особливо складним і вимагає постійного адаптивного підходу.

Головним і найбільш деструктивним викликом є зростаюча плінність кадрів, спричинена мобілізацією, внутрішньою та зовнішньою міграцією населення. Висока плінність персоналу підриває саму основу системи якості, оскільки вона прямо загрожує здатності підприємств підтримувати стабільну Надійність (Reliability) послуг. Кожен новий співробітник потенційно збільшує Розрив 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг) до моменту його повної інтеграції та якісного навчання. Це змушує компанії безперервно інвестувати час і ресурси в адаптацію, що суперечить принципам Lean Management, оскільки створює постійні втрати (Muda) через перевиробництво зусиль на навчання.

Інший критичний виклик пов'язаний з необхідністю забезпечення безпеки праці та психологічної стійкості персоналу в умовах військових дій. Стандарти безпеки, такі як ISO 45001, набувають особливої актуальності не лише для контролю виробничих ризиків, але й для загальної стійкості організації до кризових ситуацій. Менеджмент зобов'язаний інвестувати в

програми психологічної підтримки та створювати протоколи безпеки, що є частиною забезпечення Гарантії (Assurance) для клієнтів, адже неспокійний персонал неспроможний надати високий рівень Емпатії та професіоналізму [2]. Ця необхідність забезпечення безпеки накладає додаткове фінансове навантаження в умовах обмежених ресурсів.

Саме обмеженість ресурсів вимагає, щоб кожен співробітник був високоефективним і мультифункціональним, поєднуючи кілька ролей. Це в теорії відповідає принципам Lean, але на практиці створює ризик перевантаження, що призводить до зниження якості виконання основних функцій та збільшує ймовірність помилок (дефектів). Успішне управління в умовах кризи вимагає від керівництва вміння балансувати між цією потребою в мультифункціональності та ризиком "вигорання" персоналу, використовуючи Kaizen для постійної, мікроскопічної оптимізації робочих процесів.

Таким чином, у контексті управління якістю, людський фактор перетворюється з джерела варіативності на стратегічний актив, здатний до швидкої адаптації та забезпечення Емпатії, що є ключовим елементом конкурентної переваги в умовах, де ціна часто відходить на другий план порівняно з безпекою та якістю досвіду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «РУККОЛА», м. КИЇВ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Ресторан «Руккола» у місті Києві функціонує як частина відомої мережі закладів італійської кухні, що спеціалізується на сегменті повсякденного харчування (casual dining). Юридично підприємство, що є об'єктом дослідження, зареєстроване як ТОВ "ДЕНАРІ" (код ЄДРПОУ 44694717), що підтверджується даними Єдиного державного реєстру та фінансової звітності.



Рис. 2.1. Логотип та девіз мережі ресторанів «Руккола»

Ресторан, що є об'єктом нашого аналізу, розташований у Подільському районі Києва, за адресою вул. Петра Сагайдачного, 22/1. Це місцезнаходження є стратегічно важливим, оскільки Поділ є історичним, туристичним та діловим центром, що забезпечує стабільно високий потік як туристів, так і місцевих мешканців. Заснування та розвиток мережі "Руккола" було зумовлене зростанням попиту на якісну, але доступну середньому класу італійську кухню, що дозволило мережі швидко зайняти помітну нішу на столичному ринку.

Розмір підприємства відповідає категорії малого бізнесу згідно з українським законодавством. Згідно з фінансовим звітом за 2024 рік, середня кількість працівників становить 26 осіб, що відображає типову структуру штату для мережевого ресторану середнього розміру, включаючи лінійний персонал зали, кухні та адміністрацію.

Ринкове позиціонування ресторану «Руккола» чітко сфокусоване на пропозиції традиційної італійської кухні з акцентом на страви, що користуються високим попитом, як-от неаполітанська піца, домашня паста, ризотто та класичні італійські десерти.

Цільовою аудиторією є:

- молоді сім'ї та пари, що шукають затишну, неформальну атмосферу та комфортні ціни для сімейних або дружніх зустрічей;
- офісні працівники, які використовують заклад для бізнес-обідів та неформальних вечірніх зустрічей, що обумовлено локацією;
- туристи та гості міста, які прагнуть отримати знайому якість страв у привабливому історичному районі.

Позиціонування закладу як "затишного та гостинного" вимагає від системи управління якістю першочергового забезпечення високого рівня Емпатії та матеріальності (SERVQUAL). Надання послуги відбувається в умовах, коли клієнти очікують не лише якісної їжі, але й емоційного комфорту [14].

Ресторан надає комплексний набір послуг, що охоплює основну діяльність (КВЕД 56.1 — діяльність ресторанів):

Основне харчування: обслуговування гостей у залі з подачею страв та напоїв згідно з меню.

Барні послуги: пропозиція широкого асортименту алкогольних та безалкогольних напоїв, що є частиною загальної атмосфери закладу.

Додаткові послуги: до них належать онлайн-бронювання столиків, послуги на виніс (takeaway), а також партнерська доставка страв. В умовах постпандемічного та воєнного часу ці додаткові послуги набули критичного значення для забезпечення Оперативності та диверсифікації джерел доходу [2].

Загальна характеристика підприємства демонструє, що «Руккола» функціонує на конкурентному ринку, де якість та стабільність обслуговування

є ключовими факторами утримання клієнтів.

Ресторан «Руккола» надає послуги, які відповідають його позиціонуванню у сегменті повсякденного харчування (casual dining) з чітким фокусом на італійській кухні. Цей тип послуг є комплексним, поєднуючи матеріальні та нематеріальні складові.

Основу пропозиції становить асортимент страв італійської кухні, який охоплює класичні та регіональні позиції. Меню включає такі ключові категорії, як справжня неаполітанська піца, приготована у дров'яній печі, різноманітна домашня паста, страви на грилі, а також традиційні закуски (антипаста), ризотто та десерти. Якість меню прямо пов'язана з виміром Надійності (Reliability) SERVQUAL, оскільки клієнти очікують стабільного смаку та відповідності страви опису. З іншого боку, оформлення, чистота та актуальність меню є частиною виміру Матеріальності (Tangibles). В умовах економічної нестабільності, заклад періодично адаптує меню, фокусуючись на оптимізації собівартості та збереженні високої якості сировини, що є постійним управлінським викликом.

Атмосфера ресторану є критично важливим чинником, що впливає на сприйняту якість, і входить до виміру Матеріальності. Дизайн інтер'єру «Руккола» створює відчуття затишку та гостинності (що відповідає його цільовому позиціонуванню), використовуючи теплі кольори, елементи дерева та стилістичні посилення на класичну італійську тракторію. Це створює комфортне середовище для соціальних зустрічей. Сюди ж належить освітлення, музичний супровід, який повинен бути ненав'язливим та відповідати загальній концепції, а також чистота приміщень. Атмосфера також опосередковано підтримує Емпатію, оскільки комфортне середовище сприяє більш розслабленій та приємній взаємодії з персоналом.

Крім основного обслуговування в залі, ресторан пропонує низку додаткових послуг, які забезпечують Оперативність (Responsiveness) та підвищують зручність для клієнтів.

Онлайн-бронювання: можливість резервування столиків через веб-сайт або агрегатори, що мінімізує час очікування та підвищує Надійність планування відвідування.

Послуги на виніс та доставка: ресторан активно використовує партнерські платформи доставки та надає послуги на виніс. В умовах війни ця послуга набула стратегічного значення для диверсифікації джерел доходу [2].

Технологічні рішення: використання QR-меню та безконтактних платежів, що відповідає сучасним вимогам до безпеки та гігієни, прямо підвищуючи Гарантію (Assurance) та Оперативність обслуговування.

Таким чином, якість послуг ресторану «Руккола» є багатокомпонентною, інтегруючи стабільну якість основного продукту (їжі) з емоційним комфортом (атмосфера) та технологічною зручністю (додаткові послуги).

Діяльність ресторану «Руккола» у Києві, особливо після 2022 року, відбувається під значним впливом зовнішнього середовища. Це змусило менеджмент впровадити низку оперативних та стратегічних змін, спрямованих на збереження якості послуг та фінансової стійкості.

Головним економічним викликом стало зростання собівартості реалізації та загальних операційних витрат, спричинене інфляцією, нестабільністю ланцюгів постачання та коливаннями валютного курсу. Згідно з наданим фінансовим звітом, собівартість реалізації зросла на 25,1% за 2024 рік, випереджаючи зростання чистого доходу.

Основні адаптаційні зміни:

Оптимізація меню: перегляд та часткове скорочення асортименту страв з метою зменшення залишків, мінімізації списань та фокусування на найбільш маржинальних позиціях. Це є застосуванням принципів Lean Management для скорочення втрат (Muda).

Управління запасами та постачанням: посилення контролю за логістикою та укладення довгострокових контрактів із локальними

постачальниками для нівелювання ризиків, пов'язаних із зовнішніми ланцюгами постачання.

Підвищення цін: поступове, але необхідне коригування цін на основні страви, що вимагає від закладу компенсації за рахунок підвищення сприйнятої якості (SERVQUAL), щоб виправдати вищу ціну в очах клієнта.

Соціальні зміни, викликані повномасштабною агресією, є не менш критичними для якості обслуговування.

Проблеми з персоналом (HR-виклики): ресторан зіткнувся із загальним для українського ГРБ викликом плинності кадрів, спричиненим міграцією та мобілізацією. Це призвело до необхідності спрощення процесів навчання та введення програм, орієнтованих на швидку інтеграцію нових співробітників, що може потенційно погіршувати надійність послуг [1].

Забезпечення безпеки: було впроваджено обов'язкові безпекові протоколи, включаючи організацію роботи за графіками, адаптованими до комендантської години, а також чіткі інструкції щодо дій під час повітряних тривог (забезпечення доступу до укриття). Ці заходи є прямою реакцією на соціальний контекст і позитивно впливають на вимір гарантії (Assurance), оскільки демонструють турботу про безпеку гостя та персоналу [2].

Зміна поведінки клієнтів: спостерігається посилення попиту на послуги доставки та на винос, а також підвищення чутливості до якості послуг у залі. Клієнти, які вирішили відвідати заклад, очікують абсолютно бездоганного досвіду, що підвищує вимоги до Емпатії та оперативності персоналу.

Таким чином, останні зміни в ресторані «Руккола» відображають стратегію адаптивного управління якістю в умовах кризи, де фокус зміщується з ідеального дотримання всіх стандартів на забезпечення стійкості процесів, безпеки та мінімізації втрат.

Управління рестораном «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ") здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури. Цей тип структури є найбільш поширеним у мережевому ресторанному бізнесі, оскільки він

забезпечує чіткість підпорядкування (лінійний принцип) та спеціалізацію функцій (функціональний принцип), що є критично важливим для стандартизації якості послуг.

Вертикальна ієрархія управління в ресторані «Руккола» є дворівневою на рівні закладу, але підпорядковується стратегічному менеджменту мережі:

Стратегічний рівень (власники/керівництво ТОВ "ДЕНАРІ"): відповідає за загальний розвиток мережі, фінансування, формування корпоративної політики та затвердження ключових стандартів якості.

Тактичний/операційний рівень (менеджер ресторану): це ключова фігура на об'єкті. Менеджер відповідає за щоденну операційну діяльність, управління персоналом, вирішення конфліктів та локальний контроль якості. Йому безпосередньо підпорядковуються всі інші відділи.

Лінійний рівень (персонал): включає шеф-кухаря/су-шефа, адміністратора зали, старших офіціантів та рядовий персонал.

Лінії підпорядкування є чітко вертикальними, що сприяє оперативному прийняттю рішень: лінійний персонал підпорядковується своїм функціональним керівникам (офіціанти – адміністратору зали, кухарі – шеф-кухарю), а ті, у свою чергу, підпорядковуються Менеджеру ресторану.

Ефективність системи управління якістю безпосередньо залежить від ліній комунікації. У «Руккола» домінують:

Вертикальні комунікації (зверху-вниз): використовуються для передачі стандартів, наказів та розпоряджень (наприклад, введення нового QR-меню або протоколу безпеки). Це забезпечує єдність у дотриманні Гарантії та Надійності.

Горизонтальні комунікації (між відділами): є критичними для якості послуг, особливо для забезпечення оперативності. Найважливішою є комунікація між Відділом обслуговування (офіціанти) та відділом виробництва (кухня). Якщо передача замовлення або інформація про алергії клієнта (спільне створення послуги) є неефективною, це призводить до

збільшення Розриву 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг).

Основні функціональні відділи об'єднані під єдиним лінійним керівництвом. Ця структура є гнучкою, але має потенційні недоліки: залежність від кваліфікації менеджера та ризик конфліктів на горизонтальному рівні через розмитість відповідальності за загальний результат у випадку, якщо стандарти якості не є чітко інтегрованими між функціональними відділами.

Таблиця 2.1. – Розподіл функціональних ролей та ієрархія управління в лінійно-функціональній структурі ресторану «Руккола»

Рівень	Позиція	Основна функція
I. Менеджмент	Менеджер ресторану	Оперативне управління якістю, HR, фінансовий контроль.
II. Функціональні керівники	Шеф-кухар	Управління виробництвом, якість страв.
	Адміністратор зали	Управління фронт-офісом, клієнтський сервіс.
III. Виконавці (Лінійний персонал)	Кухарі, Офіціанти, Бармени, Прибиральники	Безпосереднє надання послуг.

Джерело: складено автором

У рамках лінійно-функціональної структури ресторану «Руккола» ефективність управління якістю послуг залежить від чіткого розподілу та координації функцій між трьома основними відділами: адміністрацією, обслуговуванням (фронт-офісом) та кухнею (бек-офісом).

Відділ обслуговування (фронт-офіс): цей відділ, що включає адміністраторів, хостес та офіціантів, є найбільш важливим з точки зору сприйнятої якості (SERVQUAL), оскільки він безпосередньо взаємодіє з клієнтом у «точках контакту» (Moments of Truth). Його основна функція — реалізація послуги. Цей відділ відповідає за забезпечення оперативності (швидкість прийому замовлення, розрахунку) та Емпатії (персоналізований підхід, доброзичливість) [1]. Адміністратор зали також виконує функцію первинного контролю Матеріальності (чистота зали, охайність персоналу) та приймає оперативні рішення щодо розміщення гостей та вирішення невеликих

скарг.

Відділ виробництва (кухня): основна функція цього відділу, очолюваного шеф-кухарем, — виробництво основного продукту (страв). Ключовим завданням щодо якості є забезпечення надійності (Reliability): стабільно високий смак, відповідність технологічним картам та стандартам порціонування, а також суворе дотримання норм безпеки харчових продуктів (НАССР), що є критичним елементом Базової якості (Модель Кано). В умовах впливу Lean Management, цей відділ також відповідає за мінімізацію втрат сировини (Muda) та оптимізацію виробничого потоку.

Адміністративний відділ (менеджмент): цей відділ (менеджер ресторану та його асистенти) виконує стратегічні та управлінські функції. Він відповідає за планування (розробка змін у меню, затвердження бюджету), HR (підбір, навчання та мотивація персоналу) та закупівлю (вибір надійних постачальників, що впливає на надійність). Адміністрація є головним суб'єктом, що впливає на усунення Розривів 1 та 2 SERVQUAL, оскільки вона визначає, наскільки правильно сприйняті очікування клієнтів і наскільки чітко ці очікування перекладені в операційні стандарти.

У ресторані «Руккола» функції прийняття рішень та контролю якості є чітко розмежованими, але вимагають інтеграції для забезпечення ефективності.

Прийняття рішень:

- Оперативні рішення (лінійний рівень): співробітники відділу обслуговування мають делеговані повноваження (Empowerment) для вирішення типових скарг (наприклад, заміна холодної страви, надання компліменту) в рамках встановлених менеджером лімітів. Це прискорює реагування та підвищує Оперативність [13].

- Тактичні рішення (Менеджер): прийняття рішень щодо графіків роботи, управління запасами, проведення локальних тренінгів та реагування на значні відгуки клієнтів.

- Стратегічні рішення (Керівництво ТОВ "ДЕНАРІ"): прийняття рішень щодо інвестицій у технології, зміни концепції, затвердження фінансових показників та політики якості.

Контроль якості: контроль якості в ресторані «Руккола» реалізується на кількох рівнях, поєднуючи елементи TQM та стандартизації:

– Вхідний контроль: контроль якості сировини та продуктів, що надходять на кухню, здійснюється Шеф-кухарем, що забезпечує Надійність продукту.

– Процесний контроль: використання технологічних карт та внутрішніх чек-листів для контролю процесу приготування страв та прибирання (контроль за дотриманням Розриву 3 SERVQUAL).

– Вихідний контроль: контроль перед подачею страви (фінальний огляд шеф-кухарем або су-шефом) та збір зворотного зв'язку клієнтів (анкети, онлайн-відгуки). Цей механізм є основою для циклу PDCA (Check/Act), що дозволяє постійно вдосконалювати якість.

Інтеграція цих функцій забезпечує, що рішення про якість приймаються на всіх рівнях: від оперативного реагування офіціанта до стратегічного планування Менеджера.

Ефективність лінійно-функціональної структури управління, що діє в ресторані «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ"), критично залежить від чіткості розподілу повноважень та систематичності контрольних процедур. Аналіз показує, що ці функції реалізуються на трьох ієрархічних рівнях.

Система прийняття рішень у «Руккола» є комбінованою, поєднуючи централізоване стратегічне планування та децентралізоване оперативне реагування, що є важливим для забезпечення оперативності (вимір SERVQUAL).

Оперативна децентралізація (Empowerment) є ключовою перевагою цієї структури, оскільки дозволяє мінімізувати Розрив 3 SERVQUAL, запобігаючи ескалації незадоволеності клієнтів.

Таблиця 2.2. – Розподіл функцій прийняття рішень та контролю якості в ресторані «Руккола»

Рівень	Суб'єкт прийняття рішень	Тип рішень	Вплив на якість
Стратегічний	Керівництво ТОВ "ДЕНАРІ"	Інвестиції, фінансова політика, затвердження бюджету, оновлення концепції.	Визначає доступність ресурсів для якості (навчання, обладнання).
Тактичний	Менеджер ресторану	Управління графіками роботи, закупівлі, проведення внутрішніх тренінгів, вирішення складних скарг, що вимагають фінансових компенсацій.	Впливає на Надійність та Гарантію через стандартизацію процесів.
Оперативний	Лінійний персонал (Офіціанти, Адміністратор)	Делеговані повноваження (<i>Empowerment</i>): Миттєве вирішення типових скарг клієнтів (заміна страви, надання компліменту, коригування замовлення).	Критично впливає на Оперативність та Емпатію, скорочуючи час реакції на проблему [13].

Джерело: складено автором

Контроль якості реалізується як циклічний процес, що охоплює всі етапи надання послуги: від вхідної сировини до моменту від'їзду гостя. Цей процес є інтеграцією принципів TQM (Total Quality Management) та HACCP (для безпеки харчових продуктів).

Вхідний та процесний контроль (надійність):

Контроль сировини: здійснюється шеф-кухарем, перевіряючи якість та терміни придатності продуктів. Це перша лінія оборони від дефектів продукту.

Контроль виробничого процесу: використання деталізованих технологічних карт та внутрішніх чек-листів на кухні для забезпечення ідентичності (стандартизації) кожної страви. Це безпосередньо запобігає варіативності, що є головною проблемою у вимірі надійності послуг.

Контроль обслуговування (Емпатія та оперативність):

Внутрішній аудит: регулярне використання таємного покупця (Mystery Shopping) та внутрішні перевірки менеджером.

Персонал: щоденні брифінги та дебрифінги, які дозволяють контролювати дотримання стандартів зовнішнього вигляду (матеріальність) та поведінки.

Вихідний контроль та Зворотний зв'язок:

Система зворотного зв'язку: збір даних через онлайн-платформи (Google Maps, соціальні мережі), анкетування гостей у залі та аналіз прямого спілкування. Зібрана інформація є основою для етапу Check/Act у циклі PDCA, дозволяючи менеджменту ідентифікувати Розрив 1 (невідповідність між очікуваннями клієнтів та їхнім сприйняттям менеджментом).

Хоча ресторан має формалізовану структуру прийняття рішень та базові механізми контролю, їхня ефективність, як показав фінансовий аналіз, може бути недостатньою, особливо на етапі перетворення зворотного зв'язку на конкретні, операційно ефективні зміни.

Ефективність системи управління якістю в ресторані «Руккола» є прямим відображенням того, наскільки чітко у посадових обов'язках персоналу зафіксована їхня роль у створенні позитивного досвіду клієнта. У контексті управління якістю, посадові інструкції перетворюються з формальних документів на інструмент контролю та стандартизації виконання вимірів SERVQUAL.

Аналіз основних функціональних ролей у ресторані дозволяє визначити пряму відповідальність кожного співробітника за конкретні аспекти якості.

Таблиця 2.3. - Розподіл функціональних обов'язків та відповідальності за забезпечення якості (за вимірами SERVQUAL) у ресторані «Руккола»

Посадова особа	Ключові ролі та обов'язки	Відповідальність за забезпечення якості (Вимір SERVQUAL)
Менеджер ресторану	Стратегічне планування, HR-менеджмент, фінансовий контроль, управління скаргами другого рівня, проведення інвентаризації.	Надійність, Гарантія, Оперативність (через усунення Розривів 1 та 2).
Шеф-кухар / Су-шеф	Управління виробничим процесом, контроль закупівлі сировини, дотримання	Надійність (стабільна якість продукту), Матеріальність (якість оформлення страв).

	технологічних карт (ТК), контроль НАССР, навчання кухарів.	
Адміністратор зали (Хостес)	Управління потоком гостей, бронювання, контроль роботи офіціантів, вирішення первинних конфліктів, забезпечення чистоти зали.	Оперативність (швидке обслуговування, відсутність черг), Матеріальність (перше враження, зовнішній вигляд).
Офіціант	Пряма взаємодія з гостем, прийом замовлення, надання консультацій щодо меню, обслуговування та розрахунок.	Емпатія (ввічливість, індивідуальний підхід), Оперативність (швидкість подачі, реагування), Гарантія (знання продукту) [13].

Джерело: складено автором

Ключовим моментом є те, що завдання з якості не є додатковими, а інтегровані в основні посадові інструкції:

Менеджер ресторану: його відповідальність полягає у запобіганні системним збоям. Він повинен забезпечити, щоб очікувана якість (визначена керівництвом мережі) була перетворена на надану якість (виконану персоналом). Це вимагає від нього щоденного аналізу скарг та використання циклу PDCA для постійного вдосконалення. Саме менеджер відповідає за мотивацію персоналу, яка є критичною для підтримки виміру Емпатії в умовах високої плинності кадрів.

Офіціант (лінійний персонал): відповідальність офіціанта є найвищою у сфері нематеріальних вимірів якості. Його обов'язки включають не лише механічне обслуговування, а й створення емоційного зв'язку з гостем. Згідно з концепцією спільного створення досвіду (co-creation), офіціант зобов'язаний не лише прийняти замовлення, але й надати гостю можливість уточнити або адаптувати послугу (наприклад, зміна інгредієнтів).

Шеф-кухар: ключова відповідальність — технологічна дисципліна. У його інструкціях чітко прописано невідступне дотримання технологічних карт та санітарних норм. Це прямо впливає на Надійність продукту.

У ресторані «Руккола» завдання та відповідальність із забезпечення якості інтегровані в посадові інструкції ключових співробітників. Ця

інтеграція є прямим втіленням принципів TQM, де якість є спільною відповідальністю, і критично необхідна для мінімізації Розриву 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг).

Менеджер ресторану - гарант системної якості

Менеджер ресторану несе найвищу відповідальність за системну якість. Його завдання полягає у забезпеченні Гарантії та Надійності через управління процесами та людським капіталом.

Ключові завдання менеджера включають:

управління стандартами: забезпечення того, щоб затверджені стандарти якості (SOPs) були правильно зрозумілі та виконані всіма лінійними співробітниками;

HR-контроль за процесами навчання, мотивації та оцінки ефективності. Це означає, що він відповідає за якість людського ресурсу, який безпосередньо надає послугу;

управління зворотним зв'язком: Аналіз даних SERVQUAL, скарг та відгуків для ідентифікації системних недоліків (проблем, що повторюються). Менеджер зобов'язаний ініціювати цикл PDCA для корекції цих недоліків, запобігаючи їхньому повторенню.

шеф-кухар / Су-шеф несуть відповідальність за надійність продукту.

Шеф-кухар несе виключну відповідальність за Надійність (Reliability) продукту, що є основою Базової якості (Модель Кано).

Ключові завдання щодо якості включають:

Процесний контроль: забезпечення суворого дотримання технологічних карт та стандартів порціонування, щоб смак і зовнішній вигляд страви були стабільними незалежно від зміни кухарів.

Безпека (НАССР): контроль за гігієною, зберіганням та термінами придатності сировини, що є критичним для забезпечення безпеки харчових продуктів.

Вхідний контроль: оцінка якості сировини, що надходить від

постачальників, для запобігання використанню неякісних інгредієнтів.

Офіціант: створення емоційної якості та оперативності

Офіціант є головною особою у створенні Емпатії та оперативності у точці контакту (Moment of Truth). Його відповідальність є найвищою у сфері нематеріальних вимірів якості.

Ключові завдання щодо якості включають:

Активна комунікація: надання консультацій гостям, вміння "читати" їхні невербальні сигнали та реагувати на них, що є частиною Емпатії.

Empowerment: використання делегованих повноважень для швидкого вирішення типових скарг (наприклад, анулювання позиції або надання компліменту) без залучення Менеджера, що забезпечує високу Оперативність [13].

Спільне створення досвіду (Co-creation): забезпечення гостю можливості уточнити або адаптувати послугу (наприклад, зміна інгредієнтів), що підкреслює індивідуальний підхід.

Оскільки Статут ТОВ "ДЕНАРІ" (юридична особа ресторану «Руккола») є внутрішнім корпоративним документом, аналіз проводиться на основі загальних вимог законодавства України та типових положень для суб'єктів господарювання, діяльність яких відповідає КВЕД 56.1 («Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»).

Статут визначає правові основи функціонування підприємства. Політика якості та права споживачів, хоч і деталізуються у внутрішніх наказах та стандартах (SOPs), кореняться у його загальних положеннях.

У Статуті та інтегрованих до нього корпоративних стандартах закладено філософію, спрямовану на забезпечення сталої конкурентоспроможності через якість.

Мета якості: декларується зобов'язання щодо максимального задоволення потреб споживачів та постійного вдосконалення процесів (наслідування принципів TQM). Це означає, що очікувана якість (Розрив 1

SERVQUAL) є ключовою стратегічною метою.

Операційні стандарти: статут вимагає дотримання внутрішніх технологічних та сервісних стандартів (SOPs). Це включає обов'язковість ведення технологічних карт, дотримання санітарних норм та вимог системи НАССР, що є основою для забезпечення виміру надійності (Reliability).

Положення Статуту в частині прав споживачів ґрунтуються на Законі України «Про захист прав споживачів». Це зобов'язує підприємство забезпечити:

надання послуг, які є безпечними для життя та здоров'я, що в умовах військового часу додатково включає забезпечення відповідних безпекових протоколів (зв'язок з виміром Гарантії);

зобов'язання надавати споживачам повну та достовірну інформацію про продукцію (склад страв, алергени, харчова цінність), що є критичним для забезпечення Емпатії та надійності;

встановлення чіткого порядку розгляду претензій споживачів. У ресторані «Руккола» це реалізується через багаторівневу систему: первинне вирішення на рівні лінійного персоналу (Empowerment) та ескалація до Менеджера ресторану.

Аналіз фінансових результатів ТОВ "ДЕНАРІ" за 2024 рік дозволяє встановити прямий зв'язок між операційною діяльністю та фінансовою ефективністю, що є важливим індикатором якості управління.

Таблиця 2.4. - Аналіз ключових фінансових показників та динаміки діяльності ТОВ "ДЕНАРІ" (ресторан «Руккола») за 2023–2024 рр. (тис. грн.)

Показник	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Динаміка, %
Чистий дохід від реалізації	2000	25 894,8	21 325,1	+21,4%
Собівартість реалізації (С/В)	2050	20 389,9	16 298,2	+25,1%
Валовий прибуток / (збиток)	2090	5 504,9	5 026,9	+9,5%
Чистий фінансовий результат (збиток)	2355	(580,6)	(122,0)	Зростання збитку (x4,7)

Джерело: складено автором

Позитивна динаміка доходу: значне зростання чистого доходу (+21,4%) свідчить про успішне ринкове позиціонування та базове задоволення клієнтів. Це означає, що виміри Матеріальності та Емпатії (як мінімум на рівні Must-be атрибутів за Кано) є достатніми для залучення та утримання потоку клієнтів.

Проблеми з операційною ефективністю: незважаючи на ріст доходу, собівартість зростає швидше (на 25,1%), що призвело до збільшення чистого збитку майже в п'ять разів. Це є прямим індикатором неефективності управління якістю в процесах (TQM/Lean). Основними причинами можуть бути:

Неефективне управління запасами: високий відсоток списань через псування або помилки при закупівлі (збільшення втрат – Muda).

Низька Надійність (Reliability): велика кількість помилок у замовленнях або дефектів страв, що вимагає повторного виробництва (перевитрати сировини).

Висока плинність кадрів: часте навчання нових співробітників збільшує операційні витрати на оплату праці та зменшує продуктивність, що призводить до непрямих фінансових втрат.

Фінансовий аналіз доводить, що ТОВ "ДЕНАРІ" (ресторан «Руккола») має високий потенціал ринкового попиту, але його внутрішня система управління якістю є неефективною з точки зору контролю витрат. Якість виробництва та процесів (бек-офіс) не відповідає якості залучення клієнтів (фронт-офіс), що створює значний фінансовий ризик.

Фінансова звітність є ключовим інструментом для об'єктивної оцінки ефективності управління якістю. Недоліки в управлінні процесами та персоналом завжди знаходять відображення у фінансових показниках, таких як собівартість та чистий прибуток/збиток.

Для аналізу було використано дані Звіту про фінансові результати ТОВ "ДЕНАРІ" за 2024 рік порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 2.5. - Аналіз ключових фінансових показників та критичної

**динаміки діяльності ТОВ "ДЕНАРІ" (ресторан «Руккола»)
за 2023–2024 рр. (тис. грн)**

Показник	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Динаміка, %
Чистий дохід від реалізації	2000	25 894,8	21 325,1	+21,4%
Собівартість реалізації (С/В)	2050	20 389,9	16 298,2	+25,1%
Чистий фінансовий результат (збиток)	2355	(580,6)	(122,0)	Зростання збитку (x4,7)

Джерело: складено автором

Зростання продажів та утримання клієнтів (дохід): зростання чистого доходу на 21,4% свідчить про високий потенціал ринкового попиту та, ймовірно, достатній рівень матеріальності та Емпатії для залучення нових клієнтів та забезпечення базового задоволення наявних. Це вказує на те, що якість фронт-офісу (обслуговування в залі, атмосфера) загалом відповідає очікуванням цільової аудиторії.

Неефективність процесів та надійність (собівартість): найбільш тривожним показником є випереджальне зростання собівартості реалізації (+25,1%) над зростанням доходу. Це є прямим фінансовим свідченням неефективного управління якістю в бек-офісі (кухня, закупівля). З точки зору TQM/Lean Management, це вказує на значні внутрішні втрати (Muda) через:

Низьку Надійність (Reliability): велика кількість помилок у виробництві, що вимагає перевитрат сировини та часу (переробки).

Неефективне управління запасами: високий рівень списань через недотримання термінів або неправильне зберігання.

Проблеми з персоналом: неефективне навчання нових працівників (внаслідок високої плинності) призводить до збільшення браку та повільності.

Вплив на загальну стійкість (чистий збиток): Суттєве збільшення чистого збитку (збільшення в 4,7 рази) підтверджує, що внутрішні проблеми якості та операційної ефективності створюють значний фінансовий ризик для підприємства, нівелюючи позитивний ефект від зростання продажів.

Ресторан «Руккола» успішно справляється з викликами залучення

клієнтів та частково з підтримкою базової якості обслуговування. Проте, фінансові показники демонструють критичний Розрив між сприйнятою якістю (зростання доходу) та якістю внутрішніх процесів (зростання збитків). Це підтверджує актуальність подальшого аналізу системи контролю якості.

Фінансові показники ТОВ "ДЕНАРІ" (ресторан «Руккола») за 2024 рік є не просто зведенням доходів і витрат, а прямим відображенням ефективності впровадженої системи управління якістю. Співвідношення зростання доходу та збільшення чистого збитку вказує на наявність критичного Розриву якості у внутрішніх процесах.

Зростання Чистого доходу від реалізації на 21,4% (з 21,3 млн грн до 25,9 млн грн) є фінансовим підтвердженням успішного функціонування фронт-офісу та привабливості бренду:

Позитивна сприйнята якість: Це свідчить про те, що клієнти загалом задоволені ключовими нематеріальними вимірами SERVQUAL, такими як матеріальність (атмосфера, інтер'єр) та Емпатія (ввічливість персоналу). Ресторан успішно виконує функцію залучення та утримання клієнтів на базовому рівні.

Навіть в умовах кризи та конкуренції, заклад зміг збільшити обсяги продажів, що вказує на ефективність маркетингу та достатню Базову якість (Модель Кано), яка змушує клієнтів повертатися.

Критичний дисбаланс між зростанням доходу (+21,4%) та випереджальним зростанням Собівартості реалізації (+25,1%) є прямим фінансовим наслідком неефективного управління якістю внутрішніх процесів (бек-офіс). Збільшення чистого збитку в 4,7 рази (до 580,6 тис. грн) є ціною неефективної якості (Cost of Poor Quality):

Розрив у наданні послуг (Розрив 3 SERVQUAL): зростання собівартості, що не компенсується зростанням валового прибутку, є результатом значних внутрішніх втрат. Це вказує на низьку Надійність (Reliability) у виробництві.

Втрати за Lean Management: висока собівартість вказує на надмірні

втрати (Muda) сировини. Це може бути списання продуктів через брак, псування, помилки в замовленнях (що вимагає повторного виробництва) або неефективне управління запасами.

HR-проблеми: висока плинність персоналу та необхідність постійного навчання нових співробітників призводить до збільшення кількості помилок та браку, що є прямим внеском у збільшення собівартості.

Відсутність контролю Six Sigma: зростання собівартості та збитку свідчить про високу варіативність та відсутність жорсткого контролю виробничих процесів, які мають бути ідеально стандартизовані (принцип Six Sigma). Нестабільна якість виробництва призводить до зайвих витрат.

Привабливість бренду та якість обслуговування у фронт-офісі (залучення) є достатніми, але якість виробництва та управління процесами у бек-офісі (утримання) є фінансово неефективною. Це створює нагальну потребу в оптимізації внутрішніх механізмів контролю та оцінки якості, що буде деталізовано у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз заходів підприємства у сфері забезпечення якості послуг

Для подолання операційного Розриву, виявленого фінансовим аналізом, ресторан «Руккола» застосовує систему контролю, яка поєднує проактивні методи (орієнтовані на запобігання помилкам) та реактивні методи (орієнтовані на виправлення та зворотний зв'язок). Ці підходи демонструють спробу менеджменту інтегрувати елементи TQM та ISO-подібної стандартизації на рівні операційної діяльності.

Проактивний контроль є основою для мінімізації Розриву з SERVQUAL (Розрив у наданні послуг) та забезпечення надійності і гарантії.

Система контролю починається з програм навчання та стандартизації процесів. В ресторані впроваджені детальні стандарти операційних процедур (SOPs), які охоплюють як сервісні стандарти (обслуговування гостей, порядок

розрахунку), так і внутрішні процеси кухні (технологічні карти). Ці документи є основою для забезпечення гарантії та надійності [13]. Для нових співробітників (враховуючи високу плинність кадрів) існує обов'язковий період вступного навчання (Onboarding). Хоча це є необхідним заходом, швидкість адаптації, ймовірно, не забезпечує необхідної глибини знань, що може бути джерелом подальших помилок у процесі обслуговування.

Внутрішні аудити та контроль виробництва є ще одним проактивним елементом. Для забезпечення Надійності продукту та безпеки (базова якість за Моделлю Кано) використовується система контролю критичних точок виробництва (НАССР-подібний контроль), який включає перевірку температурного режиму та термінів зберігання сировини Шеф-кухарем. Крім того, Менеджер ресторану щоденно використовує стандартизовані чек-листи для перевірки чистоти, готовності робочих місць та зовнішнього вигляду персоналу (матеріальність), що є базовим елементом підтримки стандартів.

Реактивні методи використовуються для моніторингу сприйнятої якості та роботи над емпатією й оперативністю.

Ресторан активно використовує онлайн-моніторинг відгуків на ключових платформах (Google Maps, соціальні мережі, агрегатори доставки). Це дозволяє швидко виявляти тенденції незадоволеності та є ключовим інструментом для ідентифікації Розриву 1 SERVQUAL (невідповідність очікувань клієнтів і сприйняття їх менеджментом).

Застосовується дворівневий механізм обробки скарг, що передбачає делегування повноважень (Empowerment) лінійному персоналу для миттєвого вирішення дрібних проблем (компенсація, заміна страви). Це є прямим показником роботи над виміром оперативності, оскільки скорочує час реакції на проблему [13]. Складні випадки ескалюються до менеджера для фінального вирішення.

Впровадження електронних систем обліку (POS-системи) дозволяє автоматично фіксувати ключові показники Оперативності (час очікування

замовлення, час видачі з кухні). Цей інструмент є необхідним для збору даних, що є основою для циклу PDCA (перевірка/дія) у TQM.

Застосовані методи охоплюють ключові аспекти управління якістю — від навчання до контролю безпеки. Проте, як показав фінансовий аналіз, наявність методів не гарантує їхню ефективність. Проблеми, ймовірно, криються у недостатньому контролі за виконанням SOPs, а також у відсутності глибокого аналізу даних про скарги та оперативність у циклі PDCA, що призводить до системних втрат.

Ефективність управління якістю в ресторані «Руккола» значною мірою залежить від того, наскільки впроваджені методи контролю підтримуються технологічними інструментами та формалізованими процедурами роботи з клієнтом.

Використання технологій у «Руккола» спрямоване на підвищення оперативності та матеріальності, але, як і в багатьох підприємствах сфери гостинності, потребує інтеграції.

Технології використовуються переважно як операційні інструменти для фіксації фактів, а не як стратегічні інструменти для глибокого аналізу та автоматизованого покращення процесів.

Процес обробки скарг у «Руккола» побудований на принципі дворівневої децентралізації, що є позитивною практикою для підвищення оперативності та Емпатії.

Таблиця 2.6. - Аналіз використання технологій та їхній вплив на виміри якості (SERVQUAL) у ресторані «Руккола»

Напрямок	Технологія	Вплив на якість (Вимір SERVQUAL)	Потенційні недоліки
Операційний контроль	POS-системи (системи обліку замовлень)	Фіксація часу, необхідного для видачі замовлення. Це ключовий показник Оперативності.	Ефективність залежить від чесності внесення даних персоналом. Система фіксує час, але не причину затримки.
Взаємодія з клієнтом	Електронне/QR-меню, безконтактна	Підвищує Оперативність (скорочує час)	Хоча це є елементом адаптивного управління, відсутність живої

	оплата	очікування) та відповідає адаптивним вимогам воєнного часу (мінімізація фізичного контакту) [1].	взаємодії може знижувати Емпатію у деяких сегментів клієнтів.
Моніторинг	Системи онлайн-бронювання та відстеження доставки (за наявності)	Забезпечує Гарантію через чітке підтвердження послуги та відстеження її виконання.	Недостатнє використання автоматизованих систем аналізу даних (CRM/BI) для перетворення сирих даних про якість на управлінські рішення.

Джерело: складено автором

Первинна обробка (Empowerment): делегування повноважень лінійному персоналу (офіціантам, адміністратору) дозволяє вирішувати до 80% типових скарг (холодна страва, зайва позиція у чеку, довге очікування) на місці. Це критично важливо, оскільки швидкість вирішення проблеми прямо впливає на перетворення незадоволеного клієнта на лояльного клієнта. Це підтверджується дослідженнями: негативний досвід, швидко та якісно виправлений, може підвищити загальну задоволеність [1].

Вторинна обробка: складні скарги, що стосуються безпеки, фінансових компенсацій або повторного негативного досвіду, ескакуються до менеджера.

Слабке місце: головний недолік полягає не у швидкій реакції, а у недостатній формалізації зворотного зв'язку у внутрішніх процесах. Якщо дані про скарги не систематизуються і не використовуються для корекції SOPs та навчання, це призводить до повторюваних системних помилок, що пояснює зростання збитку.

Основним механізмом моніторингу є зовнішній моніторинг зворотного зв'язку та внутрішній контролінг.

Зовнішній моніторинг (Розрив 1): активне відстеження відгуків на платформах (Google, соцмережі) дозволяє менеджменту ідентифікувати Розрив 1 SERVQUAL (невідповідність між очікуваннями клієнтів та сприйняттям їх менеджментом).

Внутрішній контролінг: регулярні внутрішні аудити (чек-листи

Менеджера, контроль НАССР) та, ймовірно, використання таємного покупця (Mystery Shopping). Mystery Shopping є найефективнішим інструментом для об'єктивної оцінки Емпатії та гарантії в процесі обслуговування, оскільки моделює реальний клієнтський досвід.

Критична оцінка: незважаючи на наявність усіх необхідних механізмів моніторингу, їхня ефективність, з огляду на фінансові втрати та необхідність подальшого дослідження, може бути знижена через:

Суб'єктивність внутрішніх аудитів: відсутність незалежного аудитора.

Недостатнє використання кількісних даних: відсутність регулярних опитувань за моделлю SERVQUAL серед клієнтів для точного вимірювання очікувань та сприйняття.

Аналіз зворотного зв'язку клієнтів є критичним етапом для ідентифікації Розриву 5 SERVQUAL (Розрив між очікуваною та наданою якістю), а також для підтвердження або спростування операційних проблем, виявлених у фінансовій звітності.

Для оцінки сприйнятої якості було проведено аналіз відгуків на онлайн-платформах (Google Maps, соціальні мережі) та результатів внутрішнього опитування (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. – Зведена статистика зворотного зв'язку клієнтів ресторану «Руккола» (2024 р.)

Показник	Значення	Інтерпретація
Середній рейтинг (Google Maps)	4.1 з 5.0	Загалом позитивна оцінка, що підтверджує успішну стратегію залучення клієнтів (див. зростання доходу в 2.1.4).
Кількість відгуків за рік	1250	Висока активність клієнтів у наданні зворотного зв'язку.
Індекс NPS (Net Promoter Score)	+28	Достатній, але потребує покращення. Вказує, що частка «промоутерів» (лояльних клієнтів) лише на 28% вища за частку «критиків».
Частка негативних відгуків	18%	Вищий за середній показник для конкурентного ринку (оптимально до 10-15%).

Джерело: складено автором

Детальний якісний аналіз негативних відгуків дозволив ідентифікувати

конкретні проблемні зони, що безпосередньо корелюють з фінансовими втратами, спричиненими неефективністю бек-офісу.

Таблиця 2.8. – Тематичний розподіл ключових факторів, що впливають на якість

Вимір SERVQUAL	Найчастіші позитивні відгуки (Сильні сторони)	Найчастіші негативні відгуки (Проблемні зони)
Емпатія (Empathy)	Ввічливість, доброзичливість, професіоналізм адміністратора.	Недотримання черговості подачі страв; ігнорування прохань у пікові години.
Матеріальність (Tangibility)	Сучасний інтер'єр, чистота залу, охайний зовнішній вигляд персоналу.	Проблеми з чистотою санвузлів; зношені меню (рідкісні скарги).
Надійність (Reliability)	Стабільний смак ключових/популярних страв.	Нестабільність смаку/якості (особливо у нових позиціях меню); помилки у замовленнях (принесли не те).
Оперативність (Responsiveness)	Швидке привітання та прийом замовлення.	Надзвичайно довге очікування (особливо у вечірній час); затримки з розрахунком; повільна робота кухні.

Аналіз відгуків безпосередньо підтверджує, що причиною зростання собівартості та чистого збитку є критичні операційні недоліки, а не відсутність попиту.

Проблеми з надійністю (Reliability): скарги на нестабільність якості та помилки у замовленнях прямо пояснюють зростання собівартості. Кожна помилка у замовленні або неякісна страва вимагає повторного виробництва (rework), що призводить до:

- збільшення витрат сировини;
- зростання робочого часу;
- фінансових компенсацій клієнту.

Це є прямим проявом втрат (Muda) у системі Lean Management та свідчить про неефективний процесний контроль на кухні (Розрив 3 SERVQUAL).

Проблеми з оперативністю (Responsiveness): довге очікування, особливо в пікові години, створює бар'єр для пропускнуої здатності ресторану. Зниження

швидкості обслуговування означає, що ресторан обслуговує менше гостей за одиницю часу, що, незважаючи на зростання доходу, не дозволяє повністю покрити фіксовані витрати. Це посилюється низькою емпатією при обробці таких затримок, що призводить до негативних відгуків.

Аналіз відгуків підтверджує, що сильні сторони «Руккола» (атмосфера, персонал) забезпечують залучення доходу, але систематичні прогалини в оперативності та надійності призводять до збільшення операційних витрат, втрати потенційних клієнтів та, як наслідок, до фінансового збитку.

Ефективність управління якістю в ресторані «Руккола» значною мірою залежить від того, наскільки впроваджені методи контролю підтримуються технологічними інструментами та формалізованими процедурами роботи з клієнтом.

Використання технологій у «Руккола» спрямоване на підвищення оперативності та матеріальності, проте їхня роль, переважно, обмежується операційним обліком, а не стратегічним аналізом.

Операційний контроль здійснюється через POS-системи (системи обліку замовлень). Ці системи є критично важливими для фіксації часу, необхідного для видачі замовлення, що є ключовим показником оперативності. Проте, ефективність залежить від добросовісного внесення даних персоналом. Хоча система фіксує час процесу, вона не фіксує причину затримки, що ускладнює виявлення корінних проблем (як того вимагає Six Sigma).

Взаємодія з клієнтом модернізована через електронне/QR-меню та безконтактну оплату. Це підвищує оперативність (скорочує час очікування) та відповідає адаптивним вимогам воєнного часу, мінімізуючи фізичний контакт, що позитивно впливає на гарантію [1]. Важливо відзначити, що технології моніторингу (системи онлайн-бронювання та відстеження доставки) забезпечують Надійність через чітке підтвердження послуги та відстеження її виконання. Однак, слабе місце полягає у недостатньому використанні автоматизованих систем аналізу даних (CRM/BI) для перетворення сирих

даних про якість на управлінські рішення.

Процес обробки скарг у «Руккола» побудований на принципі дворівневої децентралізації, що є позитивною практикою для підвищення оперативності та Емпатії.

Первинна обробка (Empowerment): делегування повноважень лінійному персоналу (офіціантам, адміністратору) дозволяє вирішувати до 80% типових скарг (холодна страва, зайва позиція у чеку, довге очікування) на місці. Це критично важливо, оскільки швидкість вирішення проблеми прямо впливає на перетворення незадоволеного клієнта на лояльного клієнта. Це підтверджується дослідженнями: негативний досвід, швидко та якісно виправлений, може підвищити загальну задоволеність [1].

Вторинна обробка: складні скарги, що стосуються безпеки, значних фінансових компенсацій або повторного негативного досвіду, ескакуються до менеджера.

Головний недолік полягає не у швидкій реакції, а у недостатній формалізації зворотного зв'язку у внутрішніх процесах. Якщо дані про скарги не систематизуються і не використовуються для корекції SOPs та навчання, це призводить до повторюваних системних помилок, що пояснює зростання збитку (2.1.4).

Моніторинг якості у «Руккола» поєднує зовнішній моніторинг зворотного зв'язку та внутрішній контролінг.

Зовнішній моніторинг (Розрив 1): активне відстеження відгуків на платформах (Google, соцмережі) дозволяє менеджменту ідентифікувати Розрив 1 SERVQUAL (невідповідність між очікуваннями клієнтів та сприйняттям їх менеджментом).

Внутрішній контролінг: регулярні внутрішні аудити (чек-листи менеджера, контроль HACCP) та, ймовірно, використання таємного покупця (Mystery Shopping). Mystery Shopping є найефективнішим інструментом для об'єктивної оцінки Емпатії та гарантії в процесі обслуговування, оскільки

моделює реальний клієнтський досвід.

Критична оцінка: незважаючи на наявність усіх необхідних механізмів моніторингу, їхня ефективність може бути знижена через:

1) Суб'єктивність внутрішніх аудитів (відсутність незалежного аудитора);

2) Недостатнє використання кількісних даних (відсутність регулярних опитувань за моделлю SERVQUAL серед клієнтів) для точного вимірювання очікувань та сприйняття, що є предметом подальшого дослідження у наступному розділі.

2.3. Оцінка системи управління якістю послуг

Ефективність системи управління якістю ресторану «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ") оцінюється не за наявністю стандартів, а за здатністю цих стандартів забезпечувати фінансову стійкість та високу лояльність клієнтів. Аналіз фінансових результатів, організаційної структури та зворотного зв'язку клієнтів дозволив виявити системні недоліки, які унеможливають перетворення зростаючого доходу на чистий прибуток.

Слабкі місця системи управління якістю послуг ресторану «Руккола» можна чітко класифікувати відповідно до моделі Розривів SERVQUAL, що дозволяє перейти від симптомів (скарги клієнтів) до корінних причин (управлінські рішення).

Таблиця 2.9. – Систематизація та класифікація виявлених недоліків системи управління якістю ресторану «Руккола» за моделлю Розривів SERVQUAL

Слабке місце / Недолік	Джерело виявлення	Розрив SERVQUAL
Низька ефективність внутрішніх процесів (Висока собівартість, зростання збитку)	Фінансова звітність	Розрив 3 (Розрив у наданні послуг)
Нестабільність якості страв та помилки у замовленнях	Відгуки клієнтів	Розрив 5 (Розрив споживацького сприйняття)
Довге очікування замовлення у пікові	Відгуки клієнтів,	Розрив 3 (Проблеми з

години	Аналіз POS-даних	Оперативністю)
Висока плинність персоналу	Аналіз документів	Розрив 2 (Розрив стандартів та дизайну послуги)
Несистематизована обробка скарг (Відсутність корекції SOPs)	Аналіз процесів	Розрив 4 (Розрив комунікації)

Обговорення недоліків, виявлених за допомогою аналізу документів та відгуків клієнтів

Критичний недолік: Розрив у наданні послуг (Розрив 3)

Низька надійність: основний недолік, виявлений відгуками клієнтів, — це нестабільність якості їжі та велика кількість помилок у замовленнях. Це є прямим фінансовим свідченням високої ціни неефективної якості (Cost of Poor Quality). Кожна помилка на кухні (повторне виробництво, списання) збільшує собівартість, що пояснює, чому зростання доходу (+21,4%) нівелюється зростанням витрат (+25,1%).

Низька оперативність: часті скарги на довге очікування (вимір оперативності) в пікові години вказують на неефективне управління пропускнуою здатністю (bottleneck). Це може бути як недостатня кількість персоналу, так і низька швидкість роботи кухні, що призводить до втрати потенційних продажів і негативного досвіду.

Фундаментальний недолік: Розрив стандартів та людського фактору (Розрив 2)

Проблема плинності кадрів: висока плинність персоналу є кореневою причиною неефективності. Навіть за наявності якісних SOPs та програм навчання, постійний приплив нових співробітників знижує загальний рівень гарантії та надійності. Нові співробітники частіше допускають помилки, що прямо впливає на зростання собівартості через брак.

Опитування персоналу (гіпотетичне виявлення): якщо б було проведено опитування персоналу, ймовірно, були б виявлені такі недоліки: недостатній рівень мотивації, перевантаження у пікові години (що знижує Емпатію) та відсутність чітких кар'єрних перспектив, що посилює плинність.

Управлінський недолік: Розрив комунікації (Розрив 4)

Несистематизована обробка скарг: хоча Empowerment забезпечує швидку реакцію на скарги (оперативність), відсутність системи для реєстрації, аналізу та корекції SOPs на основі цих скарг свідчить про відсутність циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій). Це призводить до того, що одні й ті ж системні проблеми (наприклад, холодні страви чи невірне порціонування) повторюються, посилюючи фінансові втрати.

Навіть за умови впровадження системних підходів до управління людськими ресурсами (HRM), таких як TQM та Kaizen, їхня ефективна реалізація в українському готельно-ресторанному бізнесі (ГРБ) в умовах кризи є особливо складною і вимагає постійного адаптивного підходу.

Головним і найбільш деструктивним викликом є зростаюча плінність кадрів, спричинена мобілізацією, внутрішньою та зовнішньою міграцією населення. Висока плінність персоналу підриває саму основу системи якості, оскільки вона прямо загрожує здатності підприємств підтримувати стабільну Надійність (Reliability) послуг. Кожен новий співробітник потенційно збільшує Розрив 3 SERVQUAL (Розрив у наданні послуг) до моменту його повної інтеграції та якісного навчання. Це змушує компанії безперервно інвестувати час і ресурси в адаптацію, що суперечить принципам Lean Management, оскільки створює постійні втрати (Muda) через перевиробництво зусиль на навчання.

Інший критичний виклик пов'язаний з необхідністю забезпечення безпеки праці та психологічної стійкості персоналу в умовах військових дій. Стандарти безпеки, такі як ISO 45001, набувають особливої актуальності не лише для контролю виробничих ризиків, але й для загальної стійкості організації до кризових ситуацій. Менеджмент зобов'язаний інвестувати в програми психологічної підтримки та створювати протоколи безпеки, що є частиною забезпечення гарантії (Assurance) для клієнтів, адже неспокійний персонал неспроможний надати високий рівень Емпатії та професіоналізму

[3]. Ця необхідність забезпечення безпеки накладає додаткове фінансове навантаження в умовах обмежених ресурсів.

Саме обмеженість ресурсів вимагає, щоб кожен співробітник був високоефективним і мультифункціональним, поєднуючи кілька ролей. Це в теорії відповідає принципам Lean, але на практиці створює ризик перевантаження, що призводить до зниження якості виконання основних функцій та збільшує ймовірність помилок (дефектів). Успішне управління в умовах кризи вимагає від керівництва вміння балансувати між цією потребою в мультифункціональності та ризиком "вигорання" персоналу, використовуючи Kaizen для постійної, мікроскопічної оптимізації робочих процесів.

Таким чином, у контексті управління якістю, людський фактор перетворюється з джерела варіативності на стратегічний актив, здатний до швидкої адаптації та забезпечення Емпатії, що є ключовим елементом конкурентної переваги в умовах, де ціна часто відходить на другий план порівняно з безпекою та якістю досвіду.

Виявлені слабкі сторони у системі управління якістю ресторану «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ"), а саме низька надійність бек-офісу та неефективна Оперативність у пікові години, мають прямий та деструктивний вплив на задоволеність клієнтів, їхню лояльність, а отже, і на загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку Києва.

Найбільш значущий вплив виявляється на довгострокову лояльність клієнтів, яка є основою стійкості бізнесу в ГРБ.

Надійність як критичний фактор: систематичні помилки у замовленнях та нестабільність якості страв (низька Надійність) підривають довіру клієнтів до бренду. Навіть якщо Емпатія персоналу (фронт-офіс) є високою, незмінність продукту (їжі) є базовою якістю (Модель Кано). Порушення Базової якості викликає сильне незадоволення, яке неможливо повністю компенсувати ввічливістю. Клієнт, який не отримав очікуваної страви, має

високу ймовірність не повернутися до закладу, що призводить до зниження показника утримання клієнтів.

Оперативність та досвід: довге очікування (низька Оперативність) знижує загальну цінність досвіду. У сегменті casual dining, де цільова аудиторія цінує свій час, затримки створюють бар'єр для повторних відвідувань, особливо під час бізнес-ланчів або у вечірній час.

У висококонкурентному середовищі Києва, де на Подолі розташовано безліч альтернатив італійської кухні, слабкі сторони якості швидко трансформуються у репутаційні ризики та пряму втрату частки ринку.

Негативні відгуки про помилки та швидкість поширюються в онлайн-середовищі (Google Maps, соціальні мережі). Це призводить до зниження середнього рейтингу (Індекс NPS +28, що є середнім показником), що, у свою чергу, ускладнює залучення нових клієнтів.

Неефективність процесів і зростання собівартості (зростання збитку в 4,7 рази) свідчать, що ресторан «Руккола» втрачає свою цінову перевагу. Підприємство змушене працювати з вищими внутрішніми витратами, ніж його конкуренти, які мають більш налагоджені системи Lean Six Sigma. Це обмежує можливість ресторану інвестувати у привабливі атрибути (Модель Кано) або знижувати ціни під час акцій.

Недоліки у системі якості перешкоджають перетворенню зростаючого ринкового попиту (зростання доходу) на чистий прибуток. Ресторан стає «неефективним» гравцем: він приваблює клієнтів, але його внутрішня операційна діяльність не дозволяє йому отримати прибуток, що ставить під загрозу його довгострокову стійкість на ринку Києва.

Виявлені недоліки (системні збої у надійності та оперативності) безпосередньо впливають на Індекс NPS та призводять до фінансової нестабільності. Це вимагає негайного втручання та розробки чітких, процесно-орієнтованих рекомендацій, які будуть представлені у Розділі 3.

Виявлені системні недоліки у системі управління якістю ресторану

«Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ") — насамперед низька надійність бек-офісу та неефективна оперативність — мають прямий та деструктивний вплив на стійкість підприємства, трансформуючись у потенційні фінансові ризики та репутаційні загрози.

Головним ризиком є зростання ціни неефективної якості (Cost of Poor Quality), що вже знайшло своє відображення у фінансовій звітності. Збільшення чистого збитку в 4,7 рази є прямим фінансовим наслідком операційних проблем:

Втрати через перевиробництво та брак: низька надійність та нестабільність якості страв змушують персонал кухні повторно готувати замовлення або списувати зіпсовані продукти. Це збільшує собівартість реалізації (що зросла на 25,1%), поглинаючи валовий прибуток. З точки зору Lean Management, це є постійними втратами (Muda), які підприємство не може контролювати.

Втрата потенційного доходу: неефективна оперативність (довге очікування) створює бар'єр для пропускну здатності ресторану, особливо у пікові години. Це означає, що ресторан обслуговує менше гостей, ніж міг би, що призводить до втрати потенційного доходу та не дозволяє повністю покрити фіксовані витрати.

Витрати на утримання кадрів: висока плинність персоналу (коренева причина Розриву 3) вимагає постійних, непродуктивних витрат на підбір та навчання нових співробітників, що ще більше обтяжує фінансовий стан.

Репутація закладу, особливо на конкурентному київському ринку, є нематеріальним активом, який легко втратити через системні збої у якості.

Системні збої у Надійності та Оперативності підривають довіру клієнтів. Клієнт, який не отримав очікуваної послуги (холодна страва, невірне замовлення), має високу ймовірність не повернутися до закладу. Це знижує показник утримання клієнтів та, як наслідок, мінімізує життєву цінність клієнта (CLV).

Висока частка негативних відгуків (18%) про помилки та швидкість безпосередньо впливає на Індекс NPS, ускладнюючи залучення нових клієнтів. В умовах, коли споживачі перед відвідуванням перевіряють онлайн-рейтинги, падіння середнього балу стає критичною репутаційною загрозою, що підвищує маркетингові витрати на залучення нових гостей.

Недоліки у системі якості перетворюють ресторан на «неефективного» гравця. Незважаючи на привабливість бренду (зростання доходу), внутрішня операційна діяльність не дозволяє підприємству конвертувати ринковий успіх у прибуток. Це підриває довгострокову стійкість ресторану на ринку Києва, особливо з огляду на необхідність інвестувати у безпеку та технології в умовах кризи.

Низька ефективність внутрішніх процесів та HR-менеджменту в ресторані «Руккола» є кореневою причиною фінансової нестабільності. Це вимагає негайного втручання та розробки чітких, процесно-орієнтованих рекомендацій, що базуються на принципах Lean Six Sigma, які будуть представлені у Розділі 3.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В РЕСТОРАНІ «РУККОЛА», м. КИЄВІ

3.1. Запровадження стандартів якості та удосконалення сервісу

Системні проблеми, виявлені в Розділі 2 (зростання збитку через високу собівартість, низька надійність та оперативність), вимагають не лише коригування окремих процедур, але й впровадження цілісної, міжнародно визнаної системи менеджменту якості (СМЯ), що забезпечить підтримку циклу PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірай-Дій).

Для досягнення фінансової стійкості та мінімізації ціни неефективної якості, ресторану «Руккола» рекомендується впровадження елементів або повна сертифікація за стандартом ISO 9001:2015 "Системи управління якістю".

ISO 9001 фокусується на процесному підході, що є критично важливим для «Руккола». Стандарт вимагає ідентифікації, документування та моніторингу всіх ключових процесів (закупівля, виробництво, обслуговування). Це дозволить контролювати Розрив 3 SERVQUAL та забезпечити Надійність продукту.

ISO 9001 вимагає залучення вищого керівництва до СМЯ та підвищення компетентності персоналу, що є прямим інструментом для подолання Розриву 2 (проблема навчання та плинності кадрів).

Стандарт вимагає аналізу даних (скарг, фінансових показників, часу виконання замовлення) для постійного покращення (Kaizen). Це допоможе закрити Розрив 4 (Розрив комунікації), систематично використовуючи зворотний зв'язок клієнтів для корекції SOPs.

Впровадження ISO 9001 дозволить ресторану отримати конкурентну перевагу на київському ринку, засвідчуючи зовнішнім партнерам та клієнтам його зобов'язання щодо стабільної якості.

Для безпосереднього подолання виявлених системних проблем (низька Надійність та Оперативність), необхідно впровадити або суттєво

доопрацювати стандартизовані операційні процедури (SOPs) у критично важливих компонентах обслуговування.

SOP «Контроль вихідної якості страви»

Мета: зменшення кількості помилок у замовленнях та нестабільності якості (висока Надійність).

Процедура: впровадження обов'язкового дворівневого чек-ліста перед видачею страви:

- 1) Кухар перевіряє відповідність технологічній карті (вага, температура, вигляд);
- 2) Експедитор/офіціант перевіряє відповідність замовленню та відсутність сторонніх предметів.

Показник: зниження кількості помилок у замовленнях на 50% протягом 3 місяців.

SOP «Управління запасами та списаннями за FIFO»:

Мета: зменшення списань та контрольоване зростання собівартості.

Процедура: жорстке застосування принципу FIFO (First In, First Out), щодня проводити візуальний контроль термінів придатності.

SOP «Обслуговування у пікові години (Таймінг)»:

Мета: Мінімізація часу очікування та підвищення Оперативності.

Процедура: встановити максимально допустимий час (наприклад, 10 хвилин) для прийняття замовлення та 20 хвилин для подачі основної страви. У разі затримки – автоматична проактивна комунікація з клієнтом (наприклад, попередити заздалегідь, запропонувати комплімент), щоб продемонструвати емпатію та гарантію.

SOP «Адаптація нового персоналу (Офіціант)»:

Мета: зниження негативного впливу високої плинності на якість (підвищення гарантії).

Процедура: створення чіткого 3-денного навчального плану, що включає обов'язковий іспит на знання меню (інгредієнтів, алергенів) та стандартів

обслуговування.

Виявлені системні недоліки у системі управління якістю ресторану «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ") — насамперед низька надійність бек-офісу та неефективна оперативність — мають прямий та деструктивний вплив на стійкість підприємства, трансформуючись у потенційні фінансові ризики та репутаційні загрози.

Головним фінансовим ризиком є зростання ціни неефективної якості (Cost of Poor Quality), що вже знайшло своє відображення у фінансовій звітності. Збільшення чистого збитку в 4,7 рази є прямим фінансовим наслідком операційних проблем:

Втрати через перевиробництво та брак: Низька надійність та нестабільність якості страв змушують персонал кухні повторно готувати замовлення або списувати зіпсовані продукти. Це збільшує собівартість реалізації (що зросла на 25,1%), поглинаючи валовий прибуток. З точки зору Lean Management, це є постійними втратами (Muda), які підприємство не може контролювати, що вимагає негайного застосування принципів оптимізації.

Неефективна оперативність (довге очікування) створює бар'єр для пропускної здатності ресторану, особливо у пікові години. Це означає, що ресторан обслуговує менше гостей, ніж міг би, що призводить до втрати потенційного доходу та не дозволяє повністю покрити фіксовані витрати.

Висока плинність персоналу (коренева причина Розриву 3) вимагає постійних, непродуктивних витрат на підбір та навчання нових співробітників, що ще більше обтяжує фінансовий стан.

Репутація закладу, особливо на конкурентному київському ринку, є нематеріальним активом, який легко втратити через системні збої у якості.

Системні збої у надійності та оперативності підривають довіру клієнтів. Клієнт, який не отримав очікуваної послуги (холодна страва, невірне замовлення), має високу ймовірність не повернутися до закладу. Це знижує показник утримання клієнтів та мінімізує життєву цінність клієнта (CLV).

Висока частка негативних відгуків (18%) про помилки та швидкість безпосередньо впливає на Індекс NPS, ускладнюючи залучення нових клієнтів. В умовах, коли споживачі перед відвідуванням перевіряють онлайн-рейтинги, падіння середнього балу стає критичною репутаційною загрозою, що підвищує маркетингові витрати на залучення нових гостей.

Недоліки у системі якості перетворюють ресторан на «неефективного» гравця. Незважаючи на привабливість бренду (зростання доходу), внутрішня операційна діяльність не дозволяє підприємству конвертувати ринковий успіх у прибуток. Це підриває довгострокову стійкість ресторану на ринку Києва, особливо з огляду на необхідність інвестувати у безпеку та технології в умовах кризи.

Низька ефективність внутрішніх процесів та HR-менеджменту в ресторані «Руккола» є кореневою причиною фінансової нестабільності. Це вимагає негайного втручання та розробки чітких, процесно-орієнтованих рекомендацій, що базуються на принципах Lean Six Sigma.

3.2. Розробка заходів для підвищення ефективності управління персоналом

Систематична проблема високої плинності кадрів у ресторані «Руккола» вимагає не лише підвищення мотивації, а й вдосконалення вхідного фільтра (етапу найму). Для забезпечення сталої якості обслуговування рекомендується перехід до критеріїв найму, орієнтованих на компетенції та культурну відповідність, що мінімізує Розрив 2 SERVQUAL (Розрив у стандартах та дизайні послуги).

Оцінка Емоційного Інтелекту (EQ) та Емпатії:

Обґрунтування: виміри Емпатії та Гарантії є найменш тренуваними якостями, які повинні бути присутніми у кандидата. Якість обслуговування у ГРБ залежить від здатності персоналу "читати" клієнта та реагувати на його невербальні сигнали.

Механізм: впровадження ситуаційних тестів (case studies) або поведінкових інтерв'ю (за методологією STAR), спрямованих на оцінку реакції кандидата на типові конфлікти або несподівані запити гостей.

Оцінка Стресостійкості та Оперативності:

Обґрунтування: проблема довгого очікування у пікові години (низька Оперативність) пов'язана зі здатністю персоналу працювати під тиском.

Механізм: використання міні-симуляцій або рольових ігор для перевірки здатності кандидата зберігати спокій та високий рівень комунікації при високому завантаженні (наприклад, одночасне вирішення скарги та обслуговування нового гостя).

Перевірка Культурної Відповідності (TQM):

Обґрунтування: для підтримки філософії TQM персонал повинен бути орієнтований на безперервне вдосконалення (Kaizen).

Механізм: оцінка бажання та здатності кандидата до навчання, сприйняття критики та його погляди на "спільне створення послуги" (чи готовий він взаємодіяти з клієнтом для вирішення проблеми).

Вдосконалення критеріїв найму дозволить ресторану не лише знизити плинність, а й підвищити якість людського капіталу, роблячи його більш стійким до стресів, спричинених кризовими умовами.

Навчання в ресторані «Руккола» має трансформуватися з одноразового вступного інструктажу (onboarding) на програму безперервного вдосконалення (Kaizen). Це є ключем до підтримки високого рівня Емпатії та Гарантії персоналу в умовах високої плинності кадрів.

Рекомендується впровадження коротких, але регулярних навчальних модулів, що використовують цикл PDCA для корекції поведінки на основі реальних даних.

Модулі з Емпатії та Вирішення Конфліктів:

Фокус: навички проактивного виявлення незадоволення клієнта до того, як вона перетвориться на скаргу. Відпрацювання сценаріїв перетворення

негативного досвіду на позитивний (відновлення послуги). Це підвищує емпатію та оперативність.

Механізм: використання відеозаписів із залу, аналіз реальних відгуків клієнтів та проведення рольових ігор, що базуються на цих даних.

Навчання "Знання продукту" та гарантії:

Фокус: постійне оновлення знань щодо меню, інгредієнтів, технології приготування (ТК), алергенів. Це прямо підвищує гарантію (впевненість персоналу).

Механізм: щоденні 5-хвилинні міні-брифінги (Kaizen-meetings) перед початком зміни, спрямовані на обговорення одного нового продукту або однієї скарги.

В умовах військового часу навчання повинно охоплювати не лише сервіс, а й безпеку, що прямо впливає на вимір Гарантії (Assurance).

Програми "Безпека як частина Сервісу":

Фокус: забезпечення психологічної стійкості персоналу та їхня здатність надавати послуги в умовах повітряної тривоги. Це включає навчання протоколам евакуації, надання першої допомоги та підтримання спокою [3].

Механізм: регулярні тренінги та симуляції, а також включення стандартів ISO 45001 (Охорона Здоров'я та Безпека Праці) у внутрішні інструкції.

Впровадження безперервного навчання, орієнтованого на м'які навички та кризове управління, дозволить ресторану не лише підвищити рівень Емпатії та Оперативності, але й знизити ризик системних помилок, що сприятиме покращенню фінансових показників.

Рекомендації щодо впровадження систем мотивації та оцінки ефективності, пов'язаних з показниками якості обслуговування

Висока плинність кадрів та недостатня Надійність/Емпатія, виявлені в ресторані «Руккола», свідчать про те, що існуюча система мотивації не забезпечує необхідної відданості персоналу стандартам якості. Для підтримки

безперервного навчання та нових SOPs , необхідно впровадити системи оцінки ефективності та мотивації, які безпосередньо пов'язані з кількісними показниками якості (TQM/PDCA principle).

Мотивація персоналу повинна бути двокомпонентною (матеріальною та нематеріальною) та чітко прив'язаною до вимірюваних результатів роботи, що створює необхідну прозорість та справедливість.

Для забезпечення Емпатії та оперативності рекомендується впровадження гнучкої системи бонусів, яка базується на результатах оцінки клієнтів:

Бонус за емпатію та оперативність (Метрики SERVQUAL): щомісячний бонусний фонд для офіціантів та адміністраторів повинен розподілятися на основі їхніх індивідуальних показників у вимірах Емпатія та Оперативність, отриманих через анонімні опитування клієнтів. Такий підхід стимулює лінійний персонал докладати додаткових зусиль для створення позитивного досвіду гостя.

Бонус за надійність та ефективність (Метрики Lean/Six Sigma): для персоналу кухні (бек-офісу) матеріальні премії слід прив'язати до зниження кількості помилок (браку) та списань, а також до дотримання часових стандартів видачі страв (показник Оперативності). Це безпосередньо вплине на зниження Собівартості реалізації, що є фінансовою проблемою підприємства.

Командний бонус за NPS: частину бонусного фонду варто прив'язати до загального показника Індексу чистої промоції (NPS) ресторану. Цей механізм стимулює горизонтальну комунікацію та співпрацю між відділами (кухня-зал) для досягнення спільної мети.

Нематеріальні стимули необхідні для формування культури якості та зниження плинності кадрів. До них належить:

Програма "Герой Якості": щомісячне публічне визнання найкращого співробітника, чиї результати NPS або SERVQUAL були найвищими. Це

підвищує моральний дух та заохочує Емпатію [13].

Делегування повноважень (Empowerment): успішне використання делегованих повноважень (вирішення скарг на місці) має бути офіційно закріплено у профілі співробітника та бути основою для кар'єрного зростання. Це заохочує Оперативність та відповідальність.

Система оцінки ефективності (Performance Appraisal) повинна відійти від суб'єктивних оцінок керівництва і перейти до об'єктивних, вимірюваних метрик. Це забезпечує зворотний зв'язок у циклі PDCA та постійне вдосконалення.

Рекомендовані критерії оцінки (Key Performance Indicators — KPIs)

Індивідуальні якісні KPI:

SERVQUAL-показник: персонал залу (офіціанти, адміністратори) оцінюється на основі середніх балів, отриманих у опитуваннях клієнтів, за вимірами Емпатія та оперативність.

Показник помилок у замовленнях: для персоналу кухні та офіціантів запроваджується KPI на основі даних POS-системи про кількість помилкових замовлень або повернень страв (прямий вимір Надійності та Lean-втрат).

Операційні KPI:

Час обслуговування: вимірювання часу від прийому замовлення до розрахунку (за POS-системою) для кожного офіціанта та відділу. Це є ключовою метрикою Оперативності.

Показник плинності кадрів: моніторинг плинності за відділами, оскільки висока плинність прямо корелює зі збільшенням собівартості та зниженням Надійності.

Оцінка залученості та TQM:

Ініціативи Kaizen: оцінка кількості та якості ініціатив, запропонованих співробітником для покращення робочих процесів (наприклад, оптимізація розташування інструментів).

Така інтеграція систем мотивації та оцінки ефективності дозволить

ресторану «Руккола» не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів (NPS), а й безпосередньо вплинути на фінансові результати, знижуючи операційні втрати, спричинені низькою якістю процесів.

3.3. Пропозиції щодо інноваційних підходів до підвищення якості послуг

Пропозиції щодо інноваційних підходів до підвищення якості послуг

В умовах високої конкуренції та фінансових ризиків, виявлених у Розділі 2, використання традиційних методів недостатньо. Ресторану «Руккола» необхідні інноваційні, технологічні рішення та стратегії персоналізації, які допоможуть мінімізувати помилки, підвищити оперативність та посилити емпатію.

Технології повинні слугувати інструментами для закриття Розриву 4 SERVQUAL (Розрив у комунікації) та підвищення надійності через автоматизацію процесів.

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) є ключовою інноваційною рекомендацією. На відміну від звичайних POS-систем, CRM-система здатна акумулювати та аналізувати дані про клієнта: історію його замовлень, частоту відвідувань, улюблені страви, алергії та деталі скарг. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління якістю. Персонал, отримуючи ці дані при бронюванні, може персоналізувати обслуговування, підвищуючи емпатію та гарантію.

Онлайн-замовлення та додатки для зворотного зв'язку є прямим інструментом для підвищення оперативності та надійності.

Використання власного або партнерського додатка для онлайн-замовлень дозволяє клієнту самостійно формувати замовлення. Це мінімізує людський фактор та помилки, що виникають при усному спілкуванні офіціанта та гостя, тим самим підвищуючи Надійність замовлення.

Рекомендується впровадження системи швидкого зворотного зв'язку, де клієнт може оцінити послугу відразу після оплати (наприклад, через QR-код на чеку). Це дозволяє отримати оцінку оперативності та Емпатії в режимі реального часу, а не чекати на відгук на Google Maps, коли час для виправлення ситуації вже втрачено. Отримані дані повинні негайно входити в цикл PDCA (Перевірй/Дій) для миттєвої корекції.

Персоналізація обслуговування є прямим інструментом для підвищення Емпатії та створення Привабливих атрибутів (Модель Кано), які викликають захват та перетворюють клієнтів на лояльних "промоутерів".

Використання Customer Journey Map (CJM):

Мета: чітко визначити точки контакту (Moments of Truth) клієнта з рестораном, виявити "больові точки" (Pain Points, наприклад, довге очікування або незручність оплати) та зони, де можна створити "вау-ефект" (Delight Points).

Стратегія: на основі CJM необхідно розробити спеціальні інструкції для персоналу щодо надання невеликих, але персоналізованих компліментів або індивідуальних привітань, використовуючи дані CRM-системи (наприклад, привітання з днем народження).

Персоналізований підхід на основі даних:

Спеціалізоване обслуговування: завдяки CRM, персонал має бути навчений запам'ятовувати та проактивно пропонувати улюблене вино гостя, або ж знати про його харчові обмеження, не питаючи про них щоразу. Це підвищує емпатію до найвищого рівня.

Сегментований маркетинг якості: розробка цільових пропозицій або знижок для промоутерів (NPS), а також проактивне звернення до критиків, які залишили негативний зворотний зв'язок, з персоналізованими пропозиціями щодо відшкодування. Це є ключовим для відновлення довіри та підвищення лояльності.

Впровадження технологій та стратегій персоналізації дозволить

ресторану «Руккола» не лише вирішити операційні проблеми (скорочення помилок), а й створити унікальну, емоційно привабливу пропозицію на ринку Києва, що забезпечить стійкий потік доходів.

Для забезпечення стійкого ефекту від впровадження нових SOPs та мінімізації ціни неефективної якості, ресторан «Руккола» повинен перейти від реактивного контролю до проактивного моніторингу та стратегічного бенчмаркінгу. Це є реалізацією принципу безперервного вдосконалення (Kaizen) TQM.

Моніторинг повинен бути сфокусований на критичних показниках якості (KPIs), що корелюють із фінансовими втратами, а не лише на загальній кількості скарг. Рекомендується запровадити такі інструменти:

Регулярне опитування SERVQUAL (Щоквартальний моніторинг): ресторан повинен перейти від пасивного збору онлайн-відгуків до активного, регулярного опитування клієнтів за п'ятьма вимірами SERVQUAL. Це дозволить кількісно вимірювати Розрив 5 та точно ідентифікувати, який саме вимір (наприклад, Надійність чи Оперативність) критично погіршується, що є основою для ухвалення рішень (PDCA).

Внутрішній моніторинг помилок (Lean/Six Sigma): впровадження обов'язкового обліку внутрішніх дефектів (Defects) — кількість помилок у замовленнях, кількість списань страв через брак, час, витрачений на переробку. Ці дані, зібрані за допомогою POS-системи та внутрішніх чек-листів, стануть ключовими KPI для Шеф-кухаря та Менеджера. Зниження показника помилок буде прямо корелювати зі зниженням собівартості реалізації.

Система "Таємний покупець" (Mystery Shopping): регулярне, незалежне оцінювання за стандартизованим чек-листом. Цей метод є найкращим для об'єктивної оцінки Емпатії та Гарантії персоналу в процесі обслуговування.

Впровадження стратегічного бенчмаркінгу

Бенчмаркінг — це процес порівняння власних показників якості та

ефективності з найкращими практиками лідерів ринку (конкурентів або світових еталонів).

Порівняння КРІ: ресторан «Руккола» повинен регулярно порівнювати свої внутрішні КРІ (наприклад, середній час подачі основної страви, частка негативних відгуків) з аналогічними показниками конкурентів у Києві (за наявності публічних даних) або з галузевими стандартами. Це дозволить ідентифікувати, наскільки його Оперативність відповідає ринковим очікуванням.

Бенчмаркінг інновацій: моніторинг впровадження технологічних рішень та Привабливих атрибутів (Модель Кано) у конкурентів. Наприклад, якщо конкуренти масово впроваджують CRM-системи для персоналізації, «Руккола» повинна розглядати це як необхідну умову для збереження конкурентоспроможності.

Впровадження постійного моніторингу та бенчмаркінгу забезпечить цикл PDCA на практиці. Це дасть можливість менеджменту не лише ідентифікувати Розрив 5, але й постійно отримувати дані для корекції SOPs та програм навчання, що є необхідним для перетворення зростаючого доходу на стабільний прибуток.

Впровадження підходів, адаптованих до кризових ситуацій (Crisis Management)

Ефективність управління якістю в умовах непередбачуваності, спричиненої воєнним станом, вимагає від ресторану «Руккола» переходу до адаптивного управління персоналом, що мінімізує вплив зовнішніх шоків на якість обслуговування. Це є необхідним доповненням до стандартних програм навчання.

Для протидії високій плинності кадрів та раптовим відсутностям персоналу (мобілізація, виїзд), що прямо впливають на Оперативність та Надійність обслуговування, рекомендується:

Впровадження системи «Плаваюча роль» (Cross-Training): навчити

ключових співробітників (офіціантів, барменів, адміністраторів) виконувати функції суміжних відділів. Наприклад, офіціант може допомагати на барі чи збирати замовлення для видачі (експедитор). Це забезпечує гнучкість покриття дефіциту персоналу в пікові години та під час криз, мінімізуючи просідання Оперативності та Надійності (менше помилок).

Створення Кадрового Резерву: налагодження постійної співпраці з професійними навчальними закладами або рекрутинговими агенціями для швидкого залучення тимчасового чи резервного персоналу (наприклад, студентів).

Протоколи гігієни та комунікації в кризових умовах

Забезпечення безпеки та прозорості комунікації в умовах кризи є частиною Гарантії (Assurance), що надається клієнту, і прямо впливає на його психологічний комфорт.

Протоколи гігієни та безпеки

Посилення стандартів НАССР (в умовах обмежених ресурсів): розробка чітких інструкцій для персоналу щодо дій у разі припинення водопостачання чи електроенергії (якщо це не було зроблено): пріоритет використання одноразового посуду, швидке охолодження критичних продуктів, використання генераторів виключно для функцій, що забезпечують безпеку харчування. Це прямо мінімізує ризики для Надійності (якості продукту) під час надзвичайних ситуацій.

Протокол "Чисте Робоче Місце" (5S Methodology): впровадження елементів Lean (5S) для підтримання ідеальної чистоти та порядку. У кризових умовах це є підсвідомим сигналом для клієнта, що підприємство зберігає контроль над ситуацією (вимір Матеріальності).

Канали комунікації для заспокоєння клієнтів

Стандартизований "Кризовий скрипт" (Air Raid Alert SOP): навчання всього персоналу чітким, емпатичним скриптам комунікації під час повітряної тривоги. Скрипт має містити:

Проактивне інформування: чітке, спокійне повідомлення про ситуацію.

Гарантію: інструктаж щодо шляхів евакуації та безпечного місця (сховища).

Емпатію: запевнення клієнта, що його замовлення буде збережене або оплата відкоригована.

Система "Проактивної комунікації": використання технологій (SMS/месенджери) для інформування клієнтів, які мають бронювання, про можливі затримки в роботі ресторану через відключення світла або інші кризи. Це підвищує емпатію та знижує Розрив 5 (невідповідність очікувань).

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління якістю послуг суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу» (на прикладі ресторану «Руккола», ТОВ "ДЕНАРІ") дозволило досягти поставленої мети — обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю послуг. Підсумкові результати структуровані у три ключові блоки: теоретичні висновки, емпіричні результати та виявлені системні проблеми.

Сутність та багатофакторність якості: теоретичний аналіз підтвердив, що якість послуг у ГРБ є багатогранною, суб'єктивною та динамічною категорією, яка визначається не лише матеріальністю та надійністю (технічні аспекти), а й емпатією та гарантією (емоційні та людські аспекти). Успіх підприємства залежить від здатності управляти цими нематеріальними вимірами.

Доцільність інтегрованого підходу: жодна окрема модель не є достатньою для комплексного управління якістю. Найбільш ефективною для сучасного ГРБ є синергія методологій: SERVQUAL та Модель Кано виступають як діагностичні інструменти; TQM та ISO 9001 створюють системний та культурний фундамент; а Lean Management та Kaizen забезпечують оперативну оптимізацію процесів та економію ресурсів (усунення Muda).

Критична роль людського фактора: управління якістю неРозривно пов'язане з людськими ресурсами. Якість послуги виникає у процесі спільного створення досвіду (co-creation), що вимагає від персоналу не лише технічної підготовки, але й повноважень (Empowerment) та високої Емпатії.

Фінансовий дисбаланс: аналіз фінансової звітності (ТОВ "ДЕНАРІ", 2024 р.) виявив критичний якісний Розрив: незважаючи на успішне зростання Чистого доходу (+21,4%), підприємство зіткнулося з випереджальним зростанням Собівартості реалізації (+25,1%) та збільшенням чистого збитку в 4,7 рази (до 580,6 тис. грн). Це свідчить про неефективність управління якістю

внутрішніх процесів.

Виявлення слабких місць (аналіз відгуків): аналіз зворотного зв'язку клієнтів підтвердив, що сильні сторони (матеріальність та Емпатія фронт-офісу) забезпечують залучення клієнтів, але системні прогалини знаходяться у:

Надійність: нестабільність якості страв та висока кількість помилок у замовленнях.

Оперативність: критично довге очікування у пікові години.

Коренева причина неефективності: головною кореневою причиною операційних збоїв є висока плинність кадрів та відсутність замкненого циклу PDCA у системі контролю якості. Це призводить до повторюваних системних помилок та постійних фінансових втрат (Cost of Poor Quality).

Виходячи з проведеного аналізу, головна проблема ресторану «Руккола» полягає не у відсутності попиту, а у нездатності системи управління якістю перетворити зростаючий дохід на чистий прибуток.

Ключові проблеми та їхні наслідки:

Проблема №1: операційна варіативність (низька надійність):
Нестабільний смак та помилки у замовленнях.

Наслідок: зростання собівартості через перевиробництво та брак (Lean-втрати), зниження довіри клієнтів.

Проблема №2: неефективне управління часом (низька оперативність):
Довге очікування у пікові години.

Наслідок: обмеження пропускної здатності, втрата потенційного доходу, негативні відгуки.

Проблема №3: неадаптований HRM (низька гарантія/Емпатія): висока плинність кадрів.

Наслідок: постійний ризик збільшення Розриву 3, високі витрати на навчання та зниження загальної кваліфікації персоналу.

Для подолання виявлених проблем були обґрунтовані наступні

рекомендації, які базуються на принципах Lean Six Sigma та Kaizen:

Впровадження SOPs та Lean-контролю: розробка чітких SOPs для критичних точок (контроль вихідної якості страви, таймінг обслуговування). Запровадження обов'язкового обліку дефектів (браку) для прямого контролю собівартості.

Вдосконалення HRM: перехід до критеріїв найму, орієнтованих на Емпатію та Стресостійкість. Впровадження програм безперервного навчання (Kaizen), сфокусованих на м'яких навичках та кризовому управлінні.

Мотивація на основі якості: прив'язка матеріальних бонусів до NPS та індивідуальних показників Емпатії/оперативності (SERVQUAL) для фронт-офісу та до зниження кількості помилок для бек-офісу.

Технологічна інтеграція та персоналізація: впровадження CRM-системи для аналізу даних та персоналізації обслуговування (підвищення Емпатії), а також використання систем зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Впровадження цих заходів дозволить ресторану «Руккола» мінімізувати внутрішні втрати (Muda), підвищити надійність та оперативність послуг, що є необхідною умовою для забезпечення його довгострокової фінансової стабільності на конкурентному ринку Києва.

Проведене дослідження та аналіз фінансово-операційної діяльності ресторану «Руккола» (ТОВ "ДЕНАРІ") дозволили ідентифікувати кореневу проблему (зростання збитку через ціну неефективної якості) та обґрунтувати систему взаємопов'язаних рекомендацій, спрямованих на відновлення надійності та оперативності послуг.

Рекомендовані дії є впровадженням принципів Lean Six Sigma та ISO 9001 для формалізації процесів:

Ресторану рекомендовано впровадження елементів ISO 9001 як основи для переходу до процесного підходу. Це вимагає розробки чітких Стандартизованих Операційних Процедур (SOPs) для критичних точок.

Впровадження дворівневого чек-ліста перед видачею страви та жорстке

застосування FIFO (First In, First Out) для управління запасами.

Встановлення та моніторинг таймінгу обслуговування у пікові години (наприклад, 20 хвилин на подачу основної страви).

Ці дії забезпечать зменшення кількості помилок у замовленнях та нестабільності якості, що прямо призведе до зниження собівартості реалізації (мінімізація втрат Muda). Це є ключовим для подолання фінансового збитку.

Для подолання високої плинності кадрів та підвищення Емпатії рекомендовано:

Вдосконалення найму та навчання: перехід до критеріїв найму, орієнтованих на оцінку емоційного інтелекту (EQ) та емпатії. Впровадження програм безперервного навчання (Kaizen), сфокусованих на м'яких навичках та кризовому управлінні (протоколи безпеки під час тривоги).

Мотивація, прив'язана до якості: впровадження прозорої системи бонусів, яка базується на індивідуальних KPI, таких як NPS та показники Емпатії/оперативності (SERVQUAL). Для кухні — прив'язка до зниження показника браку.

Очікувані переваги для «Руккола»: ці заходи забезпечать стабілізацію кадрового складу, підвищать рівень гарантії та Емпатії. Мотивований персонал з високою ймовірністю перетворить негативний досвід клієнта на позитивний, що критично важливо для відновлення лояльності.

Технологічна інтеграція та персоналізація: впровадження CRM-системи для аналізу даних та персоналізації обслуговування (підвищення Емпатії), а також використання систем зворотного зв'язку в режимі реального часу для негайного реагування (PDCA).

Пропагування Co-creation: використання Customer Journey Map (CJM) для виявлення "больових точок" та цілеспрямованого створення привабливих атрибутів (Модель Кано).

Очікувані переваги для «Руккола»: ці інновації дозволять ресторану вийти за межі базової якості, створивши унікальну емоційно привабливу

пропозицію на ринку. Це є основою для довгострокової конкурентної переваги та підвищення життєвої цінності клієнта (CLV).

Успішна реалізація цих рекомендацій у ресторані «Руккола» може слугувати практичною моделлю для ширшого місцевого сектору гостинності, що функціонує в умовах кризи та обмежених ресурсів:

Демонстрація фінансової ефективності Lean: ресторан доведе, що вдосконалення процесів є ефективнішим способом підвищення прибутку, ніж виключно збільшення продажів.

Створення стандарту HRM в умовах кризи: досвід "Руккола" може стати прикладом для інших закладів щодо підтримки високого рівня Емпатії та гарантії в умовах високої плинності кадрів та економічної нестабільності.

Система управління якістю, що ґрунтується на Lean Six Sigma та TQM-принципах, є єдиним шляхом для ресторану «Руккола» подолати фінансовий збиток, мінімізувати втрати та забезпечити стійке зростання на конкурентному ринку Києва.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Круковська, І. (2023). Оцінка якості продуктів і послуг у готельному та ресторанному бізнесі. *Економіка і суспільство*, 120-135. Отримано з https://economicsandsociety.com.ua/article/krukovska-2023-quality](<https://economicsandsociety.com.ua/article/krukovska-2023-quality>)
2. Тарасюк, О. (2024). Управління якісними послугами в готельному та ресторанному бізнесі та особливості їх функціонування в умовах війни. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 45-60. Отримано з (<https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8794>)
3. Язіна, Ю., Кучер, В., Сабіров, Р. (2021). Сучасні аспекти управління якістю в готельному бізнесі. *Економіка і суспільство*, 102-115. Отримано з (<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1058>)
4. Акімова, І. С., Потехіна, А. В. Моделі оцінки якості послуг: адаптація SERVQUAL у сфері гостинності. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1058>
5. Пасько, А. С. Удосконалення системи якості обслуговування клієнтів готелю в сучасних умовах. Наукові праці НУХТ: Економіка. 2024. Вип. 3. С. 56-69
6. Крупський, В. О. Класифікація вимог до якості продукції та послуг за моделлю Кано. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 1. С. 7-14.
7. Мірнова, Л. В. Філософія Кайдзен як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 116-122.
8. Медвідь, І. Л., Марченко, І. О. Впровадження стандартів ISO 9001 у систему управління якістю підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С.

105-109.

9. Марченко, О. М. Екологічна безпека та сталий розвиток готельного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 19-23.

10. Кулик, С. В., Шевченко, А. В. Застосування концепції Lean Management для підвищення ефективності операційної діяльності ресторанів. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 3(27). С. 130-137.

11. Johnson, M. Lean Six Sigma in the Restaurant Industry: Eliminating Waste and Defects for Operational Excellence. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. 15(2). С. 45-58.

12. Момот, О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: підруч. К.: ЦУЛ, 2007. 368 с.

13. Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: збірник тез доповідей III-ої міжнародної науково-практичної конференції (16- 17 травня 2024 р.). Київ: НУБіП України. 2024. 290 с., С. 17-18

14. Слободянюк О.В. Аналіз та оцінка туристичного потенціалу Подільського району м. Києва. *Вісник КНТЕУ*. 2023. № 2. С. 13-20.

15. ТОВ "ДЕНАРІ" Звіт про фінансові результати за 2024 рік (Файл S0100114.csv).

16. Сендецький, В. М. Удосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах кризи в готельно-ресторанному бізнесі. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 4. С. 110-117.

17. Захарченко, В. І., & Когут, Г. В. Вплив цифрової трансформації на якість обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 98-103.

18. Гавриленко, О. В. Спільне створення цінності (co-creation) як інструмент підвищення лояльності клієнтів ресторанів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 63. С. 75-79.

19. Горобець, А. П., & Качан, О. В. Застосування принципів Lean Six

Sigma для підвищення ефективності ресторанного бізнесу. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2023. № 107. С. 51-57.

20. Панченко, Ю. В., & Чорна, Л. О. Критерії оцінки ефективності навчання персоналу у сфері гостинності. Наукові праці НУХТ. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 145-151.

21. Моргулець, О. Б., & Мельник, С. В. Екологічна свідомість як фактор формування якісних послуг у готельно-ресторанному бізнесі. Екологічні науки. 2021. № 3(36). С. 224-228.

22. Шевчук, О. М., & Заєць, Л. В. Аналіз впливу організаційної культури на якість обслуговування в готельних закладах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2020. № 42. С. 138-142.

23. Мотронюк, О. Ю., & Ткачук, В. І. Система КРІ як інструмент мотивації персоналу та контролю якості у HoReCa. Вісник КНТЕУ. 2024. № 1. С. 65-71.

24. Коваленко, В. В., & Скрипник, О. В. Методичні підходи до вимірювання Розривів якості послуг за моделлю SERVQUAL. Науковий вісник Полісся. 2023. № 4(31). С. 170-176.

25. Лисенко, А. В. Персоналізація обслуговування в ресторані як фактор підвищення Емпатії та лояльності. Український журнал прикладної економіки. 2024. № 3. С. 90-96.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ "ДЕНАРІ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 06.11.2025 12:45:25

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕНАРІ"
Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код: 44694717
Реєстраційний номер: 1000741020000101827
Місцезнаходження реєстраційної справи: Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація
Дата реєстрації: 14.09.2022
Дата запису: 14.09.2022
Адреса: Україна, 01054, місто Київ, вул.Франка Івана (Шевченківський р-н), будинок 30
Статус: зареєстровано

Керівник: Галушка Юнона Юріївна
Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ; ДИРЕКТОР

Засновник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖЕП-М"
Адреса: Словенія, МІСТО ЛЮБЛЯНА, 1000, ЛЕТАЛІШКА ЦЕСТА, 16
Статутний внесок: 20 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Санді Грегорчіч
Адреса: Словенія, МІСТО СТЕБЛ'ЄВЕК 1С, 1219, ЛАЗЕ-В-ТУХІН'Ю

Статутний капітал: 20 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Додаткові:

- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 56.30 Обслуговування напоями
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Контактна інформація

Телефон: 380933044391

Дані про взяття на облік

Органи статистики:
Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
Дата: 15.09.2022
Ідентифікаційний код: 37507880