ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Бобенко Владислава Олексіївна
(прізвище, ім´я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему: «Управління якістю обслуговування як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Група ІН35-4-22- Б1М (4.6 з)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ __Бобенко В.О.___
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник

_доцент кафедри___ _____ __Тищенко Т.І.__
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

__к.е.н., доцент кафедри__ _____ _Тищенко Т.І.__
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Бобенко Владислава Олексіївна. Управління якістю обслуговування як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Західнодонбаський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Київ, 2026

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що якість обслуговування сьогодні є одним із визначальних чинників успішного функціонування підприємств, оскільки саме вона значною мірою формує споживчу цінність товарів і послуг, впливає на рівень задоволеності клієнтів та визначає їхню готовність до повторної взаємодії з підприємством

Мета роботи - економічне обгрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: методи аналізу та синтезу, системний підхід, економіко-статистичний, методи порівняльного аналізу.

Ключові слова: якість, конкурентоспроможність, лояльність, конкурентні переваги, потреби і очікування клієнтів, сервіс, обслуговування, орієнтація на споживача.

ANNOTATION

Vladyslava Bobenko. Service quality management as a factor in enhancing a company’s competitiveness - It`s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Zahidnodonbaskyy Institute of the Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this work stems from the fact that service quality is now one of the key factors in the successful operation of businesses, as it is service quality that largely shapes the consumer value of goods and services, influences customer satisfaction levels and determines customers’ willingness to engage with the business again

The purpose of this work is to provide an economic justification for practical recommendations on improving the service quality management system.

The following research methods were used in this thesis: methods of analysis and synthesis, a systems approach, economic and statistical methods, and methods of comparative analysis.

Keywords: quality, competitiveness, loyalty, competitive advantages, customer needs and expectations, service, customer-orientation**.**

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА…… 9

1.1. Сутність, принципи та роль управління якістю обслуговування в системі менеджменту підприємства…….. 9

1.2. Якість обслуговування як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства…… 16

1.3. Сучасні методи та інструменти управління якістю обслуговування підприємства……. 23

Висновки до розділу 1……. 32

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 35

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі кав`ярень «Broadway»…… 35

2.2. Оцінка системи управління якістю обслуговування в закладі ресторанного господарства……. 48

2.3. Аналіз впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства……. 66

Висновки до розділу 2……. 78

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА…….. 80

3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування підприємства……. 80

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства…… 87

Висновки до розділу 3……. 96

ВИСНОВКИ…… 99

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 103

ВСТУП

Актуальність. Якість обслуговування сьогодні є одним із визначальних чинників успішного функціонування підприємств, оскільки саме вона значною мірою формує споживчу цінність товарів і послуг, впливає на рівень задоволеності клієнтів та визначає їхню готовність до повторної взаємодії з підприємством. В умовах, коли споживач має широкий вибір альтернативних пропозицій, конкурентна боротьба дедалі більше зміщується від цінових переваг до якості сервісу, професіоналізму персоналу, швидкості обслуговування та здатності підприємства забезпечити позитивний клієнтський досвід.

Підприємства, що працюють у сфері обслуговування, функціонують у середовищі, де сприйняття якості формується не лише характеристиками продукції, а й організацією процесу надання послуг, культурою спілкування з клієнтами, комфортністю обслуговування та здатністю оперативно реагувати на зміну потреб споживачів. Саме тому управління якістю обслуговування розглядається як один із ключових напрямів сучасного менеджменту, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ділової репутації, формування довгострокової лояльності споживачів і досягнення стабільних економічних результатів.

Зростання ролі цифрових технологій, поширення клієнтоорієнтованих моделей ведення бізнесу, активний розвиток онлайн-комунікацій та відкритість інформаційного простору значно підвищують вимоги до рівня сервісу. Будь-які недоліки в організації обслуговування швидко стають відомими потенційним споживачам, що безпосередньо впливає на ділову репутацію підприємства та його ринкові позиції. За таких умов забезпечення високих стандартів якості обслуговування перетворюється на стратегічне завдання менеджменту, від ефективності вирішення якого залежить здатність підприємства зберігати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток.

Сучасний споживач оцінює підприємство не лише за якістю продукції чи ціною, а й за швидкістю обслуговування, професійністю персоналу, комфортністю умов, індивідуальним підходом, ефективністю комунікацій та загальним рівнем сервісу. У зв'язку з цим управління якістю обслуговування набуває стратегічного значення та стає невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства. Від здатності підприємства забезпечувати стабільно високий рівень обслуговування значною мірою залежить його конкурентоспроможність, фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку.

Водночас сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням конкуренції, активним впровадженням цифрових технологій, розвитком електронної комерції та зміною моделей поведінки споживачів. Це потребує від підприємств постійного вдосконалення процесів обслуговування, впровадження міжнародних стандартів якості, сучасних методів оцінювання задоволеності клієнтів, розвитку клієнтоорієнтованого підходу та ефективного використання інструментів менеджменту якості.

Теоретичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії менеджменту якості зробили В. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, К. Ісікава, А. Фейгенбаум, Ф. Котлер, М. Портер, а також українські вчені Л. Балабанова, А. Старостіна, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, О. Мельник та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення системи управління якістю обслуговування відповідно до сучасних умов функціонування підприємств залишаються актуальними та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою дипломної роботи є розробка практичних засад управління якістю обслуговування на підприємстві, оцінювання її впливу на рівень конкурентоспроможності та економічне обгрунтування практичних

рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування.

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

— дослідити теоретичні засади управління якістю обслуговування підприємства, визначити сутність, принципи та функції управління якістю обслуговування;

— розкрити взаємозв'язок між якістю обслуговування та конкурентоспроможністю підприємства;

— надати організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати діючу систему управління якістю обслуговування підприємства;

— оцінити вплив якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства та визначити основні проблеми та резерви підвищення якості обслуговування;

— розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування на підприємстві

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення системи управління якістю обслуговування як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних аспектів управління якістю обслуговування; системний підхід – для вивчення взаємозв'язку між якістю обслуговування та конкурентоспроможністю підприємства; порівняльний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу результатів

господарської діяльності; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз; метод експертних оцінок – для обґрунтування запропонованих заходів; метод економічного обґрунтування – для оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти у сфері управління якістю, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, внутрішні нормативні документи, матеріали офіційних вебресурсів, результати власних аналітичних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні комплексу практичних заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування підприємства, спрямованих на підвищення рівня задоволеності споживачів, покращення якості сервісу, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства під час удосконалення системи менеджменту та прийняття управлінських рішень.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 45 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел складається з 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та роль управління якістю обслуговування в системі менеджменту підприємства

Ефективність діяльності сучасного підприємства дедалі більше визначається не лише рівнем технологічного забезпечення чи економічними показниками, а й здатністю створювати для споживача позитивний досвід взаємодії з підприємством. Саме тому якість обслуговування сьогодні розглядається як один із найважливіших критеріїв оцінювання результативності діяльності організації та водночас як стратегічний ресурс формування її конкурентних переваг. У багатьох галузях економіки продукція різних виробників має близькі характеристики за якістю та ціною, тому саме рівень сервісу стає чинником, який визначає вибір споживача та впливає на його подальшу лояльність.

Зміна характеру конкурентної боротьби, розвиток цифрових технологій, поширення клієнтоорієнтованих моделей ведення бізнесу та підвищення вимог споживачів до рівня сервісу зумовили переосмислення ролі якості обслуговування у системі менеджменту підприємства. Якщо раніше якість обслуговування розглядалася переважно як завершальний етап реалізації продукції або надання послуги, то нині вона є складовою стратегічного управління, що охоплює всі бізнес-процеси підприємства – від формування корпоративної культури до організації взаємодії з клієнтами та післяпродажного супроводу[17].

Поняття «якість» належить до фундаментальних категорій економічної науки та менеджменту. Його зміст змінювався відповідно до розвитку економічних відносин, технологій виробництва та управлінських концепцій. У широкому розумінні якість характеризує ступінь відповідності певного

об'єкта встановленим вимогам або очікуванням користувача. При цьому сучасне трактування якості виходить далеко за межі технічних характеристик продукції та охоплює організаційні, економічні, соціальні й психологічні аспекти діяльності підприємства.

Одне з найбільш поширених визначень поняття якості міститься у міжнародному стандарті ISO 9000, відповідно до якого якість визначається як ступінь, до якого сукупність властивих характеристик об'єкта задовольняє встановлені або передбачувані потреби. Таке визначення акцентує увагу на тому, що головним критерієм оцінювання якості є саме рівень задоволення потреб споживача, а не лише відповідність технічним стандартам[10].

Особливе значення у розвитку теорії управління якістю мають роботи В. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави та Ф. Кросбі. Саме їхні дослідження стали основою сучасної концепції Total Quality Management (TQM), відповідно до якої забезпечення якості є відповідальністю не окремого підрозділу, а всього підприємства. В основу TQM покладено принцип безперервного вдосконалення діяльності, залучення персоналу до процесів управління якістю, прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації та орієнтації на довгострокове задоволення потреб споживачів.

У сучасній економічній літературі поняття «якість обслуговування» розглядається як сукупність характеристик процесу взаємодії підприємства зі споживачем, що визначають рівень задоволення його потреб та очікувань. На відміну від якості продукції, яка оцінюється переважно за технічними параметрами, якість обслуговування формується під впливом багатьох чинників, серед яких важливе місце займають професійна компетентність персоналу, оперативність виконання замовлення, культура спілкування, доступність інформації, комфортність умов обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта та ефективність післяпродажного супроводу.

Особливістю якості обслуговування є її значна залежність від людського фактора. Навіть за однакового рівня матеріально-технічного

забезпечення різні підприємства можуть демонструвати різний рівень задоволеності клієнтів саме завдяки організації процесу обслуговування. Тому сучасні підприємства дедалі більше інвестують не лише у вдосконалення технологічної бази, а й у розвиток персоналу, корпоративної культури, систем мотивації та стандартів сервісу[36].

Важливою особливістю якості обслуговування є її комплексний характер. Вона формується на всіх етапах взаємодії підприємства зі споживачем: від першого контакту з потенційним клієнтом до завершення обслуговування та підтримання подальших відносин. Таким чином, якість сервісу є результатом узгодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства, а не лише працівників, які безпосередньо контактують зі споживачами.

Для кращого розуміння сутності категорії «якість обслуговування» доцільно узагальнити її основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики якості обслуговування підприємства[36]

Характеристика	Зміст
Орієнтація на споживача	Максимальне задоволення потреб і очікувань клієнтів
Комплексність	Охоплення всіх етапів взаємодії підприємства зі споживачем
Безперервність	Постійне вдосконалення процесів обслуговування
Варіативність	Залежність рівня сервісу від професіоналізму персоналу
Інтегрованість	Взаємозв'язок із усіма бізнес-процесами підприємства
Результативність	Формування лояльності клієнтів і конкурентних переваг

Аналіз наведених характеристик свідчить, що якість обслуговування є значно ширшим поняттям, ніж просто дотримання певних стандартів сервісу. Вона відображає рівень організації діяльності підприємства загалом та характеризує ефективність функціонування системи менеджменту.

У науковій літературі поняття «управління якістю обслуговування» трактується як цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, контролю та безперервного вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів шляхом надання якісних послуг відповідно до встановлених стандартів та очікувань клієнтів[13].

На відміну від традиційного контролю якості, який орієнтується переважно на перевірку кінцевого результату, управління якістю обслуговування охоплює всі стадії формування споживчої цінності. Його завданням є створення такої системи управління, за якої якість забезпечується на кожному етапі діяльності підприємства, починаючи від стратегічного планування і завершуючи оцінюванням рівня задоволеності споживачів.

Саме тому управління якістю обслуговування слід розглядати як складову загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, удосконаленню бізнес-процесів та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Реалізація сучасних підходів до управління якістю дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати рівень довіри клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Ефективність управління якістю обслуговування значною мірою залежить від дотримання комплексу науково обґрунтованих принципів, які визначають загальні правила побудови системи менеджменту якості. Саме принципи виступають концептуальною основою управлінської діяльності, забезпечуючи узгодженість дій керівництва, персоналу та інших учасників процесу створення споживчої цінності. Їх практична реалізація сприяє формуванню стабільної системи надання якісних послуг, підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій[27].

Сучасна концепція менеджменту якості ґрунтується на принципах, визначених міжнародними стандартами серії ISO 9000, які адаптовані до діяльності підприємств різних сфер економіки. Незважаючи на специфіку окремих видів діяльності, зазначені принципи є універсальними та можуть бути використані для організації ефективної системи управління якістю обслуговування.

Для узагальнення наведених положень доцільно систематизувати основні принципи управління якістю обслуговування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи управління якістю обслуговування підприємства[36]

Принцип	Зміст	Практичне значення
Орієнтація на споживача	Виявлення та задоволення потреб клієнтів	Формування лояльності та повторних покупок
Лідерство керівництва	Формування політики та культури якості	Узгодженість роботи всіх підрозділів
Залучення персоналу	Активна участь працівників у забезпеченні якості	Підвищення відповідальності та мотивації
Процесний підхід	Управління взаємопов'язаними бізнес-процесами	Оптимізація діяльності підприємства
Безперервне вдосконалення	Постійне поліпшення процесів	Підвищення ефективності та адаптивності
Прийняття рішень на основі фактів	Використання аналітичної інформації	Обґрунтованість управлінських рішень
Управління взаємовідносинами	Розвиток співпраці із зацікавленими сторонами	Довгострокова стабільність діяльності

Як свідчать дані таблиці 1.2, реалізація зазначених принципів забезпечує комплексний підхід до управління якістю обслуговування та створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони не функціонують ізольовано, а взаємодоповнюють один одного, формуючи єдину систему менеджменту якості.

Поряд із принципами важливу роль відіграють функції управління якістю обслуговування, які визначають зміст управлінської діяльності. Вони є складовою загальних функцій менеджменту, проте мають власну специфіку, пов'язану із забезпеченням високого рівня сервісу та задоволенням потреб споживачів[36].

До основних функцій управління якістю обслуговування належать:

— планування – визначення політики у сфері якості, встановлення стандартів обслуговування, формування стратегічних і поточних цілей;

— організація – створення організаційних умов для забезпечення якісного обслуговування, розподіл відповідальності між працівниками та структурними підрозділами;

— мотивація – стимулювання персоналу до якісного виконання професійних обов'язків, розвиток корпоративної культури сервісу;

— контроль – оцінювання відповідності фактичних результатів встановленим стандартам, моніторинг показників якості, виявлення причин відхилень;

— регулювання та вдосконалення – розроблення й реалізація заходів щодо усунення недоліків, оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Зазначені функції утворюють безперервний цикл управління, що забезпечує систематичне підвищення якості обслуговування. Особливістю сучасного підходу є те, що контроль не завершує процес управління, а виступає інформаційною основою для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, управління якістю обслуговування є не окремим напрямом роботи підприємства, а інтегрованою складовою загальної системи менеджменту. Його ефективність визначається здатністю керівництва поєднувати стратегічне бачення розвитку підприємства із щоденним забезпеченням високих стандартів сервісу, формуванням корпоративної культури якості та постійним удосконаленням бізнес-процесів. Саме

комплексна реалізація принципів і функцій менеджменту якості створює основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства[15].

У сучасних умовах управління якістю обслуговування перетворюється на один із ключових елементів стратегічного менеджменту. Воно охоплює не лише процес надання послуг, а й систему управління персоналом, маркетингову діяльність, цифрову трансформацію бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури та впровадження інновацій. Саме інтеграція цих складових забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Для узагальнення проведеного дослідження можна виокремити основні напрями впливу управління якістю обслуговування на діяльність підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив управління якістю обслуговування на результати діяльності підприємства[21]

Напрям впливу	Основні результати
Економічний	Зростання обсягів реалізації, прибутку, рентабельності
Маркетинговий	Підвищення лояльності клієнтів, позитивний імідж
Організаційний	Удосконалення бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці
Соціальний	Підвищення мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури
Конкурентний	Посилення ринкових позицій та довгострокових конкурентних переваг

Отже, управління якістю обслуговування є комплексною складовою системи менеджменту підприємства, що поєднує стратегічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти управління. Воно ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, процесного підходу, безперервного вдосконалення,

залучення персоналу та прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації. Використання сучасних концепцій менеджменту якості, міжнародних стандартів та цифрових технологій створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку. Саме тому управління якістю обслуговування слід розглядати не як окрему функцію менеджменту, а як стратегічний інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємства.

1.2. Якість обслуговування як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В умовах сьогодення забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів, активне впровадження цифрових технологій та швидкі зміни бізнес-середовища спонукають підприємства постійно вдосконалювати власну діяльність, шукати нові джерела конкурентних переваг та формувати довгострокові відносини з клієнтами. За таких умов якість обслуговування перетворюється не лише на характеристику процесу надання послуг, а й на важливий стратегічний фактор забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства[17].

Традиційно конкурентоспроможність підприємства пов'язували з такими чинниками, як рівень цін, собівартість продукції, технічні характеристики товарів, виробничий потенціал чи фінансові ресурси. Проте сучасна практика свідчить, що перелічені фактори вже не забезпечують довгострокової переваги. Підприємства дедалі частіше пропонують продукцію зі схожими характеристиками та ціновими параметрами, тому вирішальним фактором вибору споживача стає саме рівень сервісу, швидкість реагування на його потреби, професіоналізм персоналу та загальне враження від взаємодії з підприємством.

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільний попит на свою продукцію чи послуги, отримувати прибуток і підтримувати довгострокові позиції порівняно з конкурентами. Таке визначення підкреслює, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка формується під впливом широкого кола внутрішніх і зовнішніх чинників[28].

Одним із найбільш вагомих внутрішніх чинників є саме якість обслуговування. Вона визначає рівень задоволеності споживачів, формує їхню довіру до підприємства, впливає на повторні покупки, позитивні рекомендації та загальне сприйняття бренду. На відміну від матеріальних ресурсів або технологічних переваг, які можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами, високий рівень сервісу є результатом тривалого розвитку організаційної культури, системи управління персоналом та клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. Саме тому якість обслуговування дедалі частіше розглядається як стратегічний нематеріальний актив підприємства.

Важливо зазначити, що сучасний споживач оцінює підприємство комплексно. Для нього важливими є не лише характеристики продукції, а й атмосфера обслуговування, доступність інформації, швидкість виконання замовлення, доброзичливість персоналу, можливість отримання консультації, простота оформлення покупки, післяпродажний супровід та вирішення проблемних ситуацій. Сукупність цих факторів формує так званий клієнтський досвід (Customer Experience), який сьогодні вважається одним із головних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємства[20].

У сучасних умовах конкурентна боротьба дедалі більше переходить із площини товарної конкуренції до площини конкуренції сервісу. Якщо раніше підприємства прагнули насамперед запропонувати якісніший товар або нижчу ціну, то нині визначальним фактором стає здатність створити для

споживача максимальну цінність протягом усього процесу взаємодії з підприємством. Саме тому поняття «якість обслуговування» значно розширилося та охоплює всі контакти клієнта з підприємством незалежно від каналу комунікації.

В економічній науці існує тісний взаємозв'язок між категоріями «якість», «цінність», «задоволеність» та «конкурентоспроможність». Якісне обслуговування створює додаткову споживчу цінність, що, у свою чергу, забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів. Задоволений споживач частіше здійснює повторні покупки, рекомендує підприємство іншим особам, менш чутливо реагує на зміну цін і формує позитивну репутацію підприємства. Таким чином виникає своєрідний ланцюг створення конкурентних переваг[17].

Для кращого розуміння цього взаємозв'язку доцільно узагальнити основні етапи формування конкурентоспроможності через систему управління якістю обслуговування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив якості обслуговування на формування конкурентних переваг підприємства [28]

Елемент	Результат
Висока якість обслуговування	Позитивне сприйняття підприємства
Задоволеність споживачів	Повторні покупки та зростання довіри
Лояльність клієнтів	Зменшення втрати клієнтів
Позитивна репутація	Посилення позицій бренду
Конкурентні переваги	Зростання частки ринку та прибутковості

Дані таблиці свідчать про те, що між якістю обслуговування та конкурентоспроможністю існує прямий причинно-наслідковий зв'язок. Поліпшення сервісу створює позитивний досвід взаємодії зі споживачем, що сприяє підвищенню його лояльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Особливого значення якість обслуговування набуває для підприємств сфери послуг та ресторанного господарства, де споживач оцінює не лише кінцевий продукт, а й увесь процес його отримання. Наприклад, для підприємств ресторанного бізнесу важливими критеріями якості є швидкість прийняття замовлення, час його виконання, професійність персоналу, атмосфера закладу, чистота приміщень, культура спілкування, індивідуальний підхід до гостей та оперативність реагування на їхні побажання. Саме ці фактори значною мірою визначають готовність клієнта повторно відвідати заклад[17].

Водночас висока якість обслуговування позитивно впливає не лише на взаємовідносини зі споживачами, а й на внутрішню ефективність діяльності підприємства. Чітка організація бізнес-процесів, стандартизація процедур, професійна підготовка персоналу та використання сучасних інформаційних технологій сприяють підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат, зменшенню кількості помилок і рекламацій. Це, своєю чергою, забезпечує зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Слід наголосити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства через підвищення якості обслуговування має стратегічний характер. Воно не обмежується окремими заходами щодо покращення сервісу, а передбачає формування цілісної системи управління, яка охоплює корпоративну культуру, систему мотивації персоналу, цифрові технології, маркетингову політику, стандарти обслуговування та механізми постійного вдосконалення бізнес-процесів.

У сучасних умовах успішними є ті підприємства, які сприймають якість обслуговування не як додаткову конкурентну перевагу, а як невід'ємну складову своєї бізнес-моделі. Саме такий підхід дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам, забезпечувати високий рівень довіри споживачів та підтримувати стійке економічне зростання навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, якість обслуговування виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на формування споживчої цінності, рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність, ділову репутацію та фінансові результати діяльності. Водночас вона створює основу для розвитку довгострокових конкурентних переваг, що мають стратегічне значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства[32].

Економічний ефект від підвищення якості обслуговування проявляється через декілька взаємопов'язаних механізмів. Насамперед покращення сервісу позитивно впливає на рівень задоволеності споживачів. Задоволений клієнт значно частіше повертається до підприємства, здійснює повторні покупки, користується додатковими послугами та рекомендує підприємство іншим споживачам. У результаті підприємство отримує стабільну клієнтську базу, зменшує витрати на залучення нових покупців та зміцнює свої позиції на ринку.

Другим важливим механізмом є формування позитивної ділової репутації підприємства. У сучасних умовах інформація про якість обслуговування швидко поширюється через соціальні мережі, спеціалізовані онлайн-платформи, сайти відгуків та інші цифрові канали комунікації. Позитивний досвід клієнтів сприяє зміцненню довіри до підприємства, тоді як навіть окремі випадки незадовільного сервісу можуть негативно вплинути на його імідж та знизити конкурентоспроможність.

Важливою перевагою високої якості обслуговування є також підвищення рівня лояльності споживачів. Лояльний клієнт не лише регулярно користується послугами підприємства, але й демонструє меншу чутливість до зміни цін, активніше сприймає нові продукти та виступає своєрідним «амбасадором бренду», поширюючи позитивну інформацію серед потенційних споживачів. Саме тому більшість сучасних підприємств розглядають розвиток лояльності як один із ключових напрямів маркетингової політики[32].

Особливе значення для забезпечення конкурентоспроможності має поняття клієнтського досвіду (Customer Experience). На відміну від традиційного підходу до оцінювання якості обслуговування, який зосереджується переважно на окремих характеристиках сервісу, концепція Customer Experience охоплює всі етапи взаємодії споживача з підприємством. До них належать перше знайомство з брендом, пошук інформації, процес вибору товару чи послуги, оформлення замовлення, безпосереднє обслуговування, післяпродажний супровід та комунікація після завершення покупки[27].

Саме сукупність позитивних вражень, отриманих на кожному із зазначених етапів, визначає загальне ставлення клієнта до підприємства. Якщо хоча б один із елементів взаємодії не відповідає очікуванням споживача, це може негативно вплинути на його подальшу поведінку незалежно від високої якості самої продукції.

Для узагальнення основних напрямів впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність доцільно використати таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Механізми впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства [27]

Напрям впливу	Результат для підприємства
Підвищення задоволеності клієнтів	Зростання кількості повторних покупок
Формування лояльності	Довгострокові відносини зі споживачами
Поліпшення репутації	Позитивний імідж підприємства
Скорочення кількості рекламацій	Зменшення операційних витрат
Підвищення продуктивності персоналу	Зростання ефективності діяльності
Розширення клієнтської бази	Збільшення частки ринку
Зростання фінансових результатів	Підвищення прибутковості підприємства

Аналіз наведених даних свідчить, що якість обслуговування впливає практично на всі ключові показники діяльності підприємства, формуючи як економічні, так і маркетингові переваги.

На сучасному етапі розвитку економіки забезпечення високої якості обслуговування дедалі більше пов'язується із впровадженням цифрових технологій, інноваційних управлінських підходів та персоналізованих моделей взаємодії зі споживачами.. Сучасний споживач очікує не лише високої якості продукції чи послуг, а й швидкого, зручного, безпечного та індивідуалізованого сервісу незалежно від способу комунікації з підприємством[17].

Практика провідних міжнародних компаній свідчить, що високий рівень конкурентоспроможності дедалі частіше забезпечується саме завдяки системному управлінню якістю обслуговування. Так, підприємства ресторанного бізнесу, роздрібної торгівлі, готельної сфери та електронної комерції активно впроваджують стандарти сервісу, системи оцінювання задоволеності клієнтів, програми лояльності, автоматизовані засоби збору відгуків і сучасні цифрові рішення для персоналізації взаємодії зі споживачами.

Доцільно узагальнити основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства через підвищення якості обслуговування (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення якості обслуговування [28]

Напрям	Основний зміст	Очікуваний ефект
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, мотивація	Зростання професійної компетентності
Стандартизація сервісу	Упровадження корпоративних стандартів	Стабільність якості обслуговування
Цифровізація бізнес-процесів	CRM, BI, автоматизація, онлайн-сервіси	Скорочення витрат часу та підвищення якості

Продовження табл 1.6

Персоналізація взаємодії	Індивідуальні пропозиції, програми лояльності	Підвищення задоволеності клієнтів
Моніторинг якості	Опитування, аналіз відгуків, KPI	Постійне вдосконалення сервісу
Інноваційний розвиток	Упровадження сучасних технологій	Посилення конкурентних переваг

Наведені напрями є взаємопов'язаними та формують комплексну систему управління якістю обслуговування. Їх реалізація дозволяє підприємству не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, управління якістю обслуговування слід розглядати як стратегічний напрям менеджменту, що інтегрує організаційні, маркетингові, кадрові та інформаційні аспекти діяльності підприємства. Саме комплексний підхід до забезпечення якості обслуговування формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

1.3. Сучасні методи та інструменти управління якістю обслуговування підприємства

В умовах зростання конкуренції та швидких змін ринкового середовища забезпечення високої якості обслуговування стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства. Сучасний споживач оцінює підприємство не лише за якістю продукції чи рівнем цін, а й за швидкістю обслуговування, професіоналізмом персоналу, доступністю інформації, зручністю взаємодії та рівнем індивідуального підходу. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати методи управління якістю обслуговування, упроваджувати сучасні інструменти менеджменту та

використовувати інноваційні технології для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів[13].

Сучасне управління якістю обслуговування ґрунтується на комплексному підході, який поєднує організаційні, економічні, соціальні, інформаційні та маркетингові механізми управління. Його головною метою є створення такої системи функціонування підприємства, яка забезпечує стабільне надання якісних послуг, ефективне використання ресурсів, постійне вдосконалення бізнес-процесів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Для систематизації сучасних методів управління якістю обслуговування наведемо таблицю 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика сучасних підходів до управління якістю обслуговування підприємства [15]

Підхід	Основна характеристика	Практичне значення
Процесний	Управління взаємопов'язаними бізнес-процесами	Оптимізація діяльності підприємства
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби споживачів	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Системний	Комплексне управління всіма елементами підприємства	Узгодженість управлінських рішень
Ризик-орієнтований	Попередження можливих відхилень у якості	Мінімізація ризиків та втрат
Комплексний	Інтеграція різних методів менеджменту	Формування довгострокових конкурентних переваг

Аналіз наведених підходів свідчить, що сучасне управління якістю обслуговування базується на інтегрованому використанні різних підходів. Кожен із них вирішує окремі завдання, проте лише їх комплексне застосування забезпечує досягнення високої ефективності функціонування підприємства.

Особливістю сучасного етапу розвитку менеджменту є поступовий перехід від реактивного управління, яке передбачає усунення вже наявних проблем, до проактивного управління, спрямованого на їх попередження. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати високий рівень якості обслуговування, а й забезпечувати постійне вдосконалення діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища[15].

Таким чином, сучасні методи управління якістю обслуговування являють собою взаємопов'язану систему управлінських підходів, що забезпечують ефективну організацію бізнес-процесів, орієнтацію на потреби споживачів, своєчасне реагування на ризики та безперервне вдосконалення діяльності підприємства. Їх комплексне застосування створює основу для впровадження сучасних інструментів менеджменту якості, які будуть розглянуті у наступній частині підрозділу.

Практика функціонування успішних підприємств свідчить, що забезпечення стабільно високої якості обслуговування потребує використання не окремих управлінських заходів, а комплексу взаємопов'язаних методів та інструментів. Саме тому сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на інтегровані системи управління якістю, які дозволяють поєднати стратегічне планування, стандартизацію процесів, розвиток персоналу, цифрові технології та постійне вдосконалення діяльності підприємства. Такі системи забезпечують не лише підтримання необхідного рівня сервісу, а й створюють умови для його систематичного поліпшення.

Однією з найвідоміших концепцій сучасного менеджменту є Total Quality Management (TQM). Вона базується на принципі загального управління якістю, відповідно до якого відповідальність за забезпечення високого рівня обслуговування покладається на всіх працівників підприємства незалежно від їхніх посадових обов'язків. Основною ідеєю TQM є формування культури якості, за якої кожен співробітник бере участь у процесі вдосконалення діяльності підприємства[31].

Іншим ефективним інструментом є концепція Kaizen, яка виникла в японській практиці менеджменту та отримала широке поширення в різних сферах економіки. Її головний принцип полягає у безперервному вдосконаленні всіх процесів підприємства шляхом реалізації невеликих, але систематичних змін.

Важливе місце серед сучасних методів займає концепція Lean Service, яка є адаптацією принципів ощадливого виробництва до сфери послуг. Основною метою цього підходу є усунення всіх видів втрат, що не створюють цінності для споживача.

Одним із найбільш результативних статистичних методів управління якістю є Six Sigma. Ця концепція орієнтована на мінімізацію кількості помилок і відхилень у бізнес-процесах шляхом використання кількісних методів аналізу[36].

Особливе місце серед сучасних інструментів управління якістю займає цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act), який забезпечує безперервний процес удосконалення діяльності підприємства. Його використання передбачає послідовне виконання чотирьох етапів:

— планування (Plan) — визначення цілей, стандартів та заходів щодо підвищення якості;

— реалізація (Do) — упровадження запланованих змін;

— контроль (Check) — оцінювання отриманих результатів;

— коригування (Act) — закріплення позитивних результатів або внесення необхідних змін.

Для оцінювання рівня сервісу широкого застосування набула модель SERVQUAL, яка дозволяє визначити ступінь відповідності фактичної якості обслуговування очікуванням споживачів. Вона є важливим інструментом управління, оскільки дає змогу виявити розриви між очікуваннями клієнтів та реальною якістю послуг, а також визначити напрями їх усунення.

Для систематизації сучасних методів управління якістю доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Характеристика сучасних методів управління якістю обслуговування [36]

Метод	Основна мета	Основний результат
TQM	Загальне управління якістю	Формування культури якості
Kaizen	Постійне вдосконалення	Підвищення ефективності процесів
Lean Service	Усунення втрат	Скорочення часу обслуговування
Six Sigma	Мінімізація помилок	Стабільність якості
PDCA	Безперервне вдосконалення	Підвищення результативності управління
SERVQUAL	Оцінювання якості сервісу	Виявлення проблемних аспектів обслуговування

Окрім управлінських концепцій, сучасні підприємства широко використовують інформаційно-аналітичні інструменти.

Для узагальнення сучасних інструментів управління якістю обслуговування наведемо таблицю 1.9.

Таблиця 1.9

Сучасні інструменти управління якістю обслуговування підприємства[34]

Інструмент	Призначення	Практичний ефект
CRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення лояльності споживачів
KPI	Оцінювання ефективності діяльності	Контроль результативності роботи
SERVQUAL	Визначення рівня якості сервісу	Виявлення відхилень від очікувань клієнтів
PDCA	Організація циклу вдосконалення	Постійне підвищення якості
Система стандартів обслуговування	Уніфікація процесів	Стабільність рівня сервісу
Внутрішній аудит якості	Контроль відповідності стандартам	Попередження помилок та вдосконалення процесів

Отже, сучасні методи та інструменти управління якістю обслуговування утворюють комплексну систему, що поєднує організаційні, процесні, аналітичні та інформаційні механізми управління. Їх інтегроване використання дозволяє забезпечити високу якість сервісу, своєчасно реагувати на зміну потреб споживачів, оптимізувати бізнес-процеси та формувати стійкі конкурентні переваги підприємства.

Стрімкий розвиток цифрової економіки, поширення інформаційно-комунікаційних технологій та зміна моделей споживчої поведінки істотно трансформують підходи до управління якістю обслуговування. Це дозволяє підприємствам не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й прогнозувати очікування клієнтів, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати персоналізоване обслуговування[34].

Одним із найбільш перспективних напрямів є застосування штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) у процесах управління якістю обслуговування.

Значного поширення набувають також технології Big Data, що забезпечують збір, накопичення, інтеграцію та аналіз значних обсягів інформації про клієнтів, ринок і внутрішні бізнес-процеси. Для підприємств сфери послуг використання Big Data відкриває можливості для більш точного сегментування споживачів.

Не менш важливим інструментом сучасного менеджменту є системи Business Intelligence (BI), які забезпечують аналітичну підтримку управління підприємством. BI-платформи інтегрують інформацію з різних джерел, формують інтерактивні панелі показників (дашборди), автоматизують процеси підготовки управлінської звітності та дозволяють керівництву оперативно оцінювати ефективність роботи підприємства.

Суттєвий вплив на розвиток управління якістю обслуговування має також використання омніканальних технологій. Омніканальність передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії підприємства зі споживачами в єдину інформаційну систему.

Важливою складовою цифрової трансформації є використання мобільних застосунків, електронних систем бронювання, онлайн-оплати, цифрових програм лояльності, QR-меню, чат-ботів, електронних форм зворотного зв'язку та інших сервісів, які скорочують час обслуговування, підвищують його зручність і створюють додаткову цінність для клієнтів.

Для узагальнення сучасних цифрових інструментів доцільно навести таблицю 1.10.

Таблиця 1.10

Цифрові інструменти управління якістю обслуговування підприємства[38]

Інструмент	Основне призначення	Переваги для підприємства
Artificial Intelligence (AI)	Автоматизація прийняття рішень та аналіз поведінки клієнтів	Персоналізація сервісу, скорочення часу обслуговування
Big Data	Аналіз великих масивів інформації	Прогнозування попиту та потреб споживачів
Business Intelligence (BI)	Аналітична підтримка управління	Оперативний контроль показників діяльності
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Формування довгострокової лояльності
Чат-боти	Автоматизація комунікації	Цілодобова підтримка клієнтів
Мобільні застосунки	Розширення каналів взаємодії	Зручність та швидкість обслуговування

Поряд із цифровими технологіями суттєве значення має розвиток корпоративної культури, орієнтованої на якість. Практика провідних міжнародних компаній демонструє, що найвищих результатів досягають ті підприємства, які поєднують сучасні інформаційні технології з активною участю персоналу у процесах безперервного вдосконалення.

Водночас успішність використання сучасних методів і інструментів визначається не лише рівнем технологічного забезпечення підприємства, а й ефективністю їх інтеграції в загальну систему менеджменту. Важливим є забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства, стандартами обслуговування, системою мотивації персоналу, інформаційними технологіями та механізмами контролю якості. Лише комплексний підхід дозволяє досягти стабільного підвищення рівня сервісу та забезпечити стійкі конкурентні переваги [23].

Для систематизації напрямів удосконалення управління якістю обслуговування наведемо таблицю 1.11.

Таблиця 1.11

Основні напрями розвитку сучасної системи управління якістю обслуговування[23]

Напрям розвитку	Основний зміст	Очікуваний результат
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація операцій та інтеграція інформаційних систем	Скорочення часу обслуговування
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills	Підвищення професіоналізму працівників
Персоналізація сервісу	Індивідуальні пропозиції та програми лояльності	Зростання задоволеності клієнтів
Аналітичне управління	Використання BI, KPI, CRM та Big Data	Обґрунтованість управлінських рішень
Безперервне вдосконалення	Використання PDCA, Kaizen, Lean Service	Підвищення ефективності діяльності
Моніторинг якості	Регулярне оцінювання показників сервісу та зворотного зв'язку	Своєчасне виявлення та усунення недоліків

Інтегрована схема сучасного управління якістю обслуговування на підприємстві представлена на рис 1.5.

Наведена схема демонструє, що сучасна система управління якістю обслуговування є багаторівневою та інтегрує стратегічні, організаційні, кадрові, інформаційні й аналітичні складові.

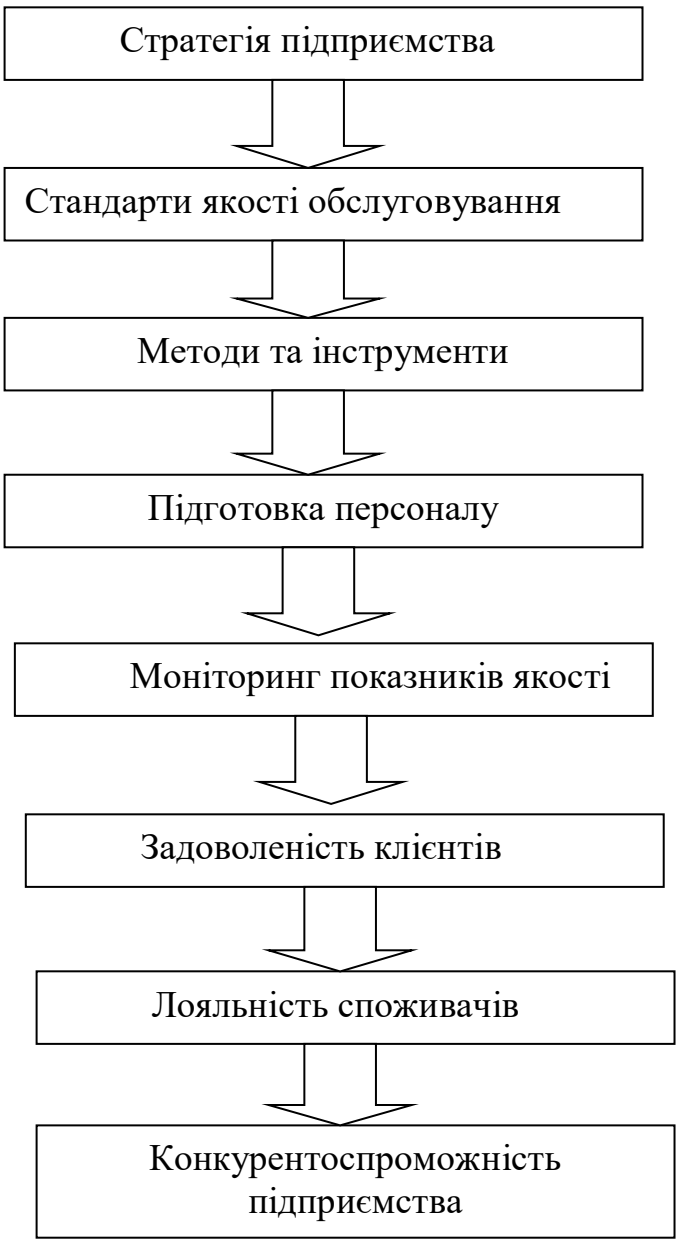


Рис. 1.5. Інтегрована система сучасного управління якістю обслуговування підприємства (розр.авт.)

Її результатом стає не лише підвищення рівня сервісу, а й формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, сучасне управління якістю обслуговування слід розглядати як стратегічний напрям розвитку підприємства, що інтегрує організаційні, кадрові, інформаційні, маркетингові та цифрові компоненти. Його ефективна реалізація створює передумови для стабільного

функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз наукових підходів дозволив сформувати цілісне уявлення про сутність, принципи, функції, чинники та сучасні інструменти управління якістю обслуговування, а також визначити його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Якість обслуговування є комплексною економічною категорією, яка характеризує ступінь відповідності процесу надання послуг очікуванням і потребам споживачів. На відміну від традиційного розуміння якості, сучасні підходи передбачають оцінювання не лише кінцевого результату, а й усіх етапів взаємодії клієнта з підприємством. Тобто, якість обслуговування формується під впливом сукупності організаційних, кадрових, технологічних, інформаційних та маркетингових чинників і є результатом ефективної взаємодії всіх елементів системи менеджменту.

Управління якістю обслуговування являє собою безперервний управлінський процес, спрямований на планування, організацію, забезпечення, контроль та постійне вдосконалення процесів обслуговування відповідно до вимог споживачів і стратегічних цілей підприємства. Реалізація такого підходу ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, системності, процесного управління, лідерства керівництва, залучення персоналу, прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації та безперервного вдосконалення діяльності.

В сучасних умовах якість обслуговування є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень сервісу позитивно впливає на задоволеність і лояльність споживачів, формує позитивний імідж підприємства, сприяє збільшенню кількості

повторних покупок, зміцненню ринкових позицій та зростанню фінансових результатів. При цьому конкурентні переваги, сформовані на основі високої якості обслуговування, мають довгостроковий характер, оскільки базуються не лише на матеріальних ресурсах, а й на професіоналізмі персоналу, корпоративній культурі, ефективності бізнес-процесів та довірі клієнтів.

Оцінювання якості обслуговування доцільно здійснювати із застосуванням сучасних моделей та систем показників. Їх комплексне використання забезпечує можливість своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства, оцінювання результативності заходів щодо підвищення якості сервісу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У результаті аналізу сучасних методів управління якістю встановлено, що найбільшого поширення набули процесний, системний, клієнтоорієнтований, комплексний і ризик-орієнтований підходи, які забезпечують інтеграцію всіх функціональних підсистем підприємства в єдину систему менеджменту якості. Застосування зазначених підходів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати, мінімізувати кількість помилок, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільно високий рівень обслуговування.

Окрему увагу приділено дослідженню сучасних цифрових інструментів управління якістю обслуговування. Визначено, що цифрова трансформація істотно розширює можливості підприємств щодо забезпечення високої якості сервісу.

Проведене теоретичне дослідження підтвердило, що сучасне управління якістю обслуговування має інтегрований характер і поєднує стратегічні, організаційні, кадрові, інформаційні та маркетингові складові. Його ефективність визначається не окремими заходами, а системністю управління, здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні технології, формувати корпоративну культуру якості та забезпечувати безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

Сформовані теоретичні положення, узагальнені сучасні методи та інструменти управління якістю обслуговування, а також визначені підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту якості будуть використані в другому розділі дипломної роботи під час аналізу практики управління якістю обслуговування на прикладі мережі кав'ярень та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі кав`ярень «Broadway»

Сучасний ринок ресторанного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, динамічною зміною споживчих переваг та зростанням вимог клієнтів до якості продукції й обслуговування. Особливе місце в структурі цього ринку посідають кав'ярні, які поєднують функції закладу громадського харчування, простору для відпочинку, ділового спілкування та неформальної комунікації. У таких умовах ефективність діяльності підприємства залежить не лише від якості кавових напоїв і широти асортименту, а й від організації внутрішніх бізнес-процесів, професійності персоналу, рівня сервісу, зручності розташування закладів і здатності менеджменту оперативно реагувати на потреби споживачів.

Об'єктом практичного дослідження в дипломній роботі обрано мережу кав'ярень Broadway, що функціонує у місті Павлоград.. Мережа кав'ярень Broadway розглядається як локальне підприємство ресторанного бізнесу, яке спеціалізується на приготуванні та реалізації кавових напоїв, чаю, холодних напоїв, десертів, випічки, сніданків і легких закусок. Формат закладів передбачає обслуговування споживачів безпосередньо в торговельній залі, продаж продукції із собою, виконання попередніх замовлень, а також можливість доставки окремих позицій асортименту.

Основним сегментом споживачів мережі є молодь, студенти, офісні працівники, підприємці, сімейні пари, відвідувачі торговельних та адміністративних об'єктів міста. Попит на послуги кав'ярень значною мірою залежить від часу доби, дня тижня, сезону, місця розташування закладу, платоспроможності населення та загальної культури споживання кави.

Найбільша відвідуваність спостерігається в ранкові години, під час обідньої перерви, після завершення робочого дня та у вихідні.

Мережа Broadway включає три кав'ярні, розміщені в різних частинах Павлограда. Головний заклад розташований у центральній частині міста та виконує функції основного торговельного об'єкта й адміністративного центру мережі. Другий заклад орієнтований переважно на швидке обслуговування та реалізацію продукції із собою, а третій поєднує традиційний формат кав'ярні із сімейною зоною та розширеним асортиментом десертів і сніданків.

Загальну характеристику мережі кав'ярень Broadway наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційна характеристика мережі кав'ярень Broadway

Показник	Характеристика
Назва підприємства	Мережа кав'ярень Broadway
Місце здійснення діяльності	м. Павлоград, Дніпропетровська область
Організаційний формат	Локальна мережа закладів ресторанного господарства
Кількість кав'ярень	3 заклади
Основний вид діяльності	Приготування та реалізація кавових напоїв, десертів, випічки, сніданків і закусок
Додаткові послуги	Продаж із собою, попереднє замовлення, доставка окремих позицій, програма лояльності
Цільова аудиторія	Молодь, студенти, офісні працівники, сімейні пари, підприємці
Форма обслуговування	Обслуговування за стійкою та в торговельній залі
Ціновий сегмент	Середній
Кількість працівників	34 особи
Загальна кількість посадкових місць	126
Середня тривалість роботи закладів	12–14 годин на добу

Місію мережі Broadway доцільно визначити як створення доступного, комфортного та емоційно привабливого простору, у якому клієнт може отримати якісні кавові напої, належний рівень обслуговування та позитивний споживчий досвід. Реалізація такої місії передбачає постійне вдосконалення рецептури продукції, підтримання санітарно-гігієнічних норм, розвиток професійних компетентностей персоналу та застосування сучасних технологій взаємодії з клієнтами.

Стратегічне бачення мережі полягає у зміцненні позицій на локальному ринку ресторанного господарства, збільшенні кількості постійних відвідувачів і формуванні репутації одного з найбільш клієнтоорієнтованих закладів міста. У перспективі підприємство може розглядати можливість відкриття додаткових точок продажу, розвитку формату мінікав'ярень, розширення доставки та запровадження мобільного сервісу попереднього замовлення.

До ключових корпоративних цінностей мережі доцільно віднести якість, клієнтоорієнтованість, відповідальність, командну взаємодію, доброзичливість і постійне вдосконалення. Якість виявляється у дотриманні рецептур, використанні належної сировини, контролі температури та зовнішнього вигляду напоїв. Клієнтоорієнтованість передбачає уважне ставлення до потреб відвідувачів, оперативне вирішення конфліктних ситуацій і персоналізацію обслуговування. Відповідальність стосується як виконання посадових обов'язків, так і дотримання стандартів безпечності продукції. Командна взаємодія є необхідною умовою безперебійної роботи персоналу в години пікового навантаження.

Функціонування мережі базується на поєднанні централізованого управління та оперативної самостійності окремих закладів. Стратегічні рішення щодо асортименту, закупівель, цінової політики, стандартів сервісу, маркетингових заходів і кадрової політики приймаються керівником мережі. Водночас адміністратори кав'ярень відповідають за організацію щоденної

роботи, розподіл змін, контроль персоналу, ведення первинної документації, облік залишків і розв’язання поточних проблем.

Організаційна структура мережі має лінійно-функціональний характер. Її перевагою є чіткий розподіл повноважень, персональна відповідальність працівників і можливість централізованого контролю. Водночас така структура потребує належної координації між адміністраторами закладів, бухгалтерією, фахівцем із закупівель і персоналом торговельних залів.

На чолі мережі перебуває власник або керівник, який визначає стратегічні пріоритети, затверджує бюджет, контролює фінансові результати, приймає рішення щодо розвитку підприємства та представляє його у відносинах із постачальниками, державними органами й діловими партнерами. Безпосередньо керівнику підпорядковуються операційний менеджер, бухгалтер, фахівець із постачання та адміністратори окремих кав’ярень.

Операційний менеджер координує діяльність усіх закладів мережі, контролює дотримання стандартів обслуговування, аналізує показники продажу, організовує навчання персоналу та забезпечує виконання управлінських рішень. Його функції є особливо важливими для підтримання однакового рівня якості в усіх кав’ярнях.

Адміністратори закладів забезпечують відкриття та закриття зміни, контролюють готовність обладнання, розподіляють обов’язки між працівниками, реагують на звернення клієнтів, контролюють касову дисципліну та дотримання санітарних вимог. Бариста безпосередньо здійснюють приготування напоїв, консультують клієнтів, приймають замовлення, підтримують чистоту робочого місця та відповідають за швидкість обслуговування.

До складу персоналу також входять кухарі або працівники з приготування сніданків і закусок, офіціанти, прибиральники та технічні працівники. У невеликих закладах частина функцій може поєднуватися. Наприклад, бариста може одночасно виконувати функції касира, а

адміністратор — контролювати приймання товарів і ведення складського обліку. Організаційну структуру мережі Broadway можна подати у вигляді такої схеми (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура мережі кав’ярень Broadway

Наведена організаційна структура відповідає масштабам підприємства та забезпечує достатній рівень керованості. Її застосування дозволяє централізувати прийняття стратегічних рішень і водночас делегувати адміністраторам повноваження щодо оперативного управління. Важливою умовою ефективності такої моделі є чітке визначення посадових обов’язків, регламентів взаємодії та каналів внутрішньої комунікації.

Операційна діяльність кав’ярень має циклічний характер і включає закупівлю сировини, приймання товарів, зберігання, підготовку робочих

місць, приготування продукції, обслуговування клієнтів, здійснення розрахунків, прибирання та завершення зміни. Координація цих процесів є важливою передумовою забезпечення безперервності обслуговування.

Система постачання мережі Broadway передбачає співпрацю з постачальниками кавового зерна, молочної продукції, сиропів, чаю, кондитерських виробів, одноразового посуду та господарських матеріалів. Частина сировини закуповується централізовано, що дозволяє забезпечити однакові характеристики продукції в усіх закладах і знизити закупівельну вартість. Продукти із коротким строком придатності можуть постачатися безпосередньо до окремих кав'ярень.

Управління запасами здійснюється на основі мінімальних і максимальних нормативів. Адміністратори контролюють фактичні залишки та формують заявки на поповнення. Недостатня ефективність такого контролю може призводити до дефіциту продукції або надлишкових запасів, що створює ризик списань і додаткових витрат. Тому важливим напрямом розвитку підприємства є автоматизація складського обліку та інтеграція його з касовою системою.

Асортиментна політика мережі орієнтована на задоволення потреб різних категорій споживачів. Основу асортименту становлять класичні кавові напої: еспресо, американо, капучино, лате, флет-вайт і раф. Додатково пропонуються сезонні напої, авторські рецептури, холодна кава, какао, чай, лимонади та молочні коктейлі. Асортимент доповнюють круасани, тістечка, чизкейки, сендвічі, салати та сніданки.

Формування асортименту здійснюється з урахуванням попиту, сезонності, маржинальності продукції та можливостей кухонного обладнання. Позиції з низьким рівнем продажу можуть виключатися, а популярні продукти — доповнюватися новими варіантами. Періодичне оновлення меню дозволяє підтримувати інтерес постійних клієнтів і реагувати на зміни споживчих тенденцій.

Цінова політика мережі Broadway відповідає середньому сегменту локального ринку. Під час формування цін враховуються закупівельна вартість сировини, витрати на оплату праці, оренду приміщень, комунальні послуги, амортизацію обладнання, маркетинг і планова рентабельність. Водночас підприємство має враховувати ціни конкурентів і купівельну спроможність населення Павлограда.

Просування послуг мережі здійснюється через соціальні мережі, зовнішню рекламу, рекомендації клієнтів, акційні пропозиції та програми лояльності. Важливу роль відіграє візуальна привабливість інтер'єру та продукції, оскільки відвідувачі часто публікують фотографії в соціальних мережах, створюючи додатковий інформаційний ефект.

Програма лояльності може передбачати накопичення бонусів, знижку на кожен визначений напій, подарунок до дня народження, персональні пропозиції та акції для постійних клієнтів. Такі інструменти сприяють збільшенню частоти відвідувань, середнього чека та рівня утримання споживачів.

Матеріально-технічна база мережі кав'ярень Broadway є важливою складовою забезпечення безперебійної діяльності закладів, підтримання стабільної якості продукції та належного рівня обслуговування клієнтів. Її стан безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень, продуктивність праці персоналу, собівартість продукції та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

До основних елементів матеріально-технічної бази мережі належать приміщення кав'ярень, торговельні зали, барні стійки, виробничі та складські зони, професійне кавове обладнання, холодильні установки, печі, мікрохвильове обладнання, системи вентиляції, меблі, касова техніка, комп'ютери та програмне забезпечення. Усі заклади мережі функціонують в орендованих приміщеннях, що є типовим для малого та середнього ресторанного бізнесу.

Загальна площа трьох кав'ярень становить орієнтовно 410 м². Найбільший заклад мережі займає близько 180 м² і включає торговельний зал, барну зону, кухню, складське приміщення, санітарну зону та адміністративне приміщення. Другий заклад має площу близько 95 м² і орієнтований переважно на швидке обслуговування та продаж продукції із собою. Площа третьої кав'ярні становить приблизно 135 м², що дозволяє розмістити розширений торговельний зал, сімейну зону та невелику кухню для приготування сніданків і легких закусок.

Кожна кав'ярня обладнана професійною кавомашиною, кавомолками, холодильним обладнанням, системами очищення води, посудомийними машинами, касовими терміналами та обладнанням для зберігання продукції. Для забезпечення стабільної якості напоїв особливе значення має регулярне технічне обслуговування кавомашин, своєчасна заміна фільтрів і контроль параметрів води.

Структуру матеріально-технічної бази мережі Broadway можна подати в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика матеріально-технічної бази мережі кав'ярень Broadway

Елемент матеріально-технічної бази	Кількість або характеристика	Функціональне призначення
Кав'ярні	3 заклади	Обслуговування клієнтів і реалізація продукції
Загальна площа	410 м²	Розміщення торговельних, виробничих і складських зон
Посадкові місця	126	Обслуговування відвідувачів у залах
Професійні кавомашини	4 одиниці	Приготування кавових напоїв
Кавомолки	7 одиниць	Подрібнення кавового зерна
Холодильне обладнання	11 одиниць	Зберігання молочної продукції, десертів і напоїв
Печі та мікрохвильове обладнання	6 одиниць	Приготування і підігрів продукції

Продовження табл 2.2

Касові термінали	5 одиниць	Проведення розрахунків і облік продажу
Системи очищення води	3 комплекти	Забезпечення стабільної якості напоїв
Вентиляційні системи	3 комплекти	Підтримання належного мікроклімату
Інформаційне забезпечення	POS-система, електронний облік, програма лояльності	Автоматизація продажу, обліку та взаємодії з клієнтами

Загалом матеріально-технічна база мережі відповідає обраному формату діяльності. Водночас частина обладнання потребує періодичного оновлення, оскільки його інтенсивна експлуатація може призводити до підвищення витрат на ремонт, зниження швидкості приготування напоїв і збільшення ризику технічних збоїв. Тому підприємство має формувати резерв коштів на модернізацію обладнання та профілактичне обслуговування.

Важливу роль у діяльності мережі відіграє персонал, оскільки саме працівники забезпечують безпосередній контакт із клієнтами та формують загальне враження від відвідування закладу. Кадровий склад мережі включає управлінський, виробничий, обслуговуючий та допоміжний персонал.

Загальна чисельність працівників мережі у 2025 році становить 34 особи. До управлінського персоналу належать керівник мережі, операційний менеджер, бухгалтер, фахівець із закупівель та три адміністратори. До основного персоналу належать бариста, офіціанти, кухарі та касири. Допоміжні функції виконують прибиральники та технічні працівники.

Структуру персоналу мережі наведено на рис.2.2. Найбільшу частку у структурі персоналу становлять бариста — 35,3 %. Це пояснюється специфікою діяльності мережі, де приготування кавових напоїв є основним операційним процесом

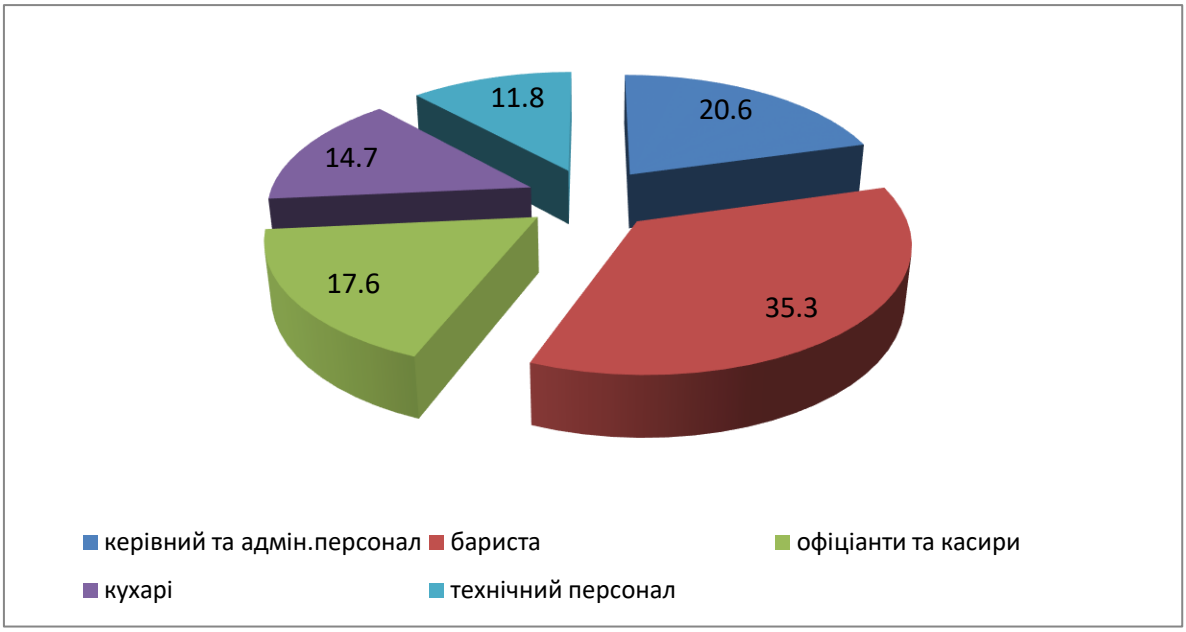


Рис.2.2 Структура персоналу мережі кав'ярень Broadway у 2025 році

Частка управлінського та адміністративного персоналу становить 20,6 %, що є прийнятним для мережевого формату з трьома закладами.

Середній вік працівників становить близько 29 років. Більшість персоналу належить до вікової групи від 20 до 35 років, що характерно для підприємств ресторанного господарства. Перевагою такого кадрового складу є мобільність, готовність до навчання та здатність швидко опановувати нові технології. Водночас молодий вік працівників може супроводжуватися недостатнім досвідом і вищим рівнем плинності кадрів.

62 % працівників мають професійну або вищу освіту, 26 % — повну загальну середню освіту, а 12 % одночасно навчаються у закладах освіти. Для посад бариста і офіціантів формальна освіта має менше значення, ніж практичні навички, комунікабельність, охайність, швидкість роботи та здатність дотримуватися стандартів сервісу.

Підбір працівників здійснюється через спеціалізовані сайти пошуку роботи, соціальні мережі та рекомендації персоналу. Після прийняття на роботу нові співробітники проходять вступне навчання, яке охоплює ознайомлення з асортиментом, технологічними картами, правилами

експлуатації обладнання, стандартами поведінки з клієнтами та вимогами до санітарного стану робочого місця.

Водночас у діяльності мережі можуть виникати кадрові проблеми, зокрема нерівномірне навантаження між змінами, емоційне вигорання, недостатня кількість резервних працівників і плинність персоналу. Для їх мінімізації необхідно вдосконалювати графіки роботи, розвивати наставництво, запроваджувати регулярне навчання та підвищувати прозорість преміювання.

Для оцінки економічного стану мережі доцільно проаналізувати основні показники її діяльності за 2023–2025 рр., наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності мережі кав'ярень Broadway за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11 840	14 260	17 190	+5 350
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 820	8 120	9 630	+2 810
Валовий прибуток, тис. грн	5 020	6 140	7 560	+2 540
Адміністративні та збутові витрати, тис. грн	3 880	4 690	5 610	+1 730
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1 140	1 450	1 950	+810
Чистий прибуток, тис. грн	870	1 110	1 510	+640
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	31	34	+6
Фонд оплати праці, тис. грн	3 640	4 560	5 680	+2 040
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 833	12 258	13 922	+3 089
Середній чек, грн	156	174	198	+42
Кількість відвідувань, тис.	75,9	82,0	86,8	+10,9
Рентабельність продажу, %	7,3	7,8	8,8	+1,5 в.п.

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку розвитку мережі. Чистий дохід від реалізації у 2025 році становив 17 190 тис. грн, що на 5 350 тис. грн, або приблизно на 45,2 %, більше порівняно з 2023 роком. Основними чинниками зростання доходу стали збільшення кількості відвідувань, підвищення середнього чека, розширення асортименту та розвиток додаткових каналів продажу.

Собівартість реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду зросла з 6 820 тис. грн до 9 630 тис. грн. Таке зростання було зумовлене подорожчанням кавового зерна, молочної продукції, кондитерських виробів, енергоносіїв і пакувальних матеріалів. Водночас темп зростання доходу перевищував темп зростання собівартості, що позитивно позначилося на валовому прибутку.

Валовий прибуток у 2025 році становив 7 560 тис. грн, що на 2 540 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Його зростання свідчить про здатність підприємства підтримувати достатню торговельну націнку та ефективно управляти асортиментом.

Чистий прибуток мережі у 2025 році становив 1 510 тис. грн, що на 640 тис. грн, або приблизно на 73,6 %, більше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та створення можливостей для подальших інвестицій у розвиток.

Рентабельність продажу підвищилася з 7,3 % до 8,8 %. Хоча цей рівень не є надто високим, він свідчить про позитивну тенденцію та наявність потенціалу подальшого зростання за умови скорочення непродуктивних витрат і підвищення операційної ефективності.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити структуру доходів мережі за основними товарними групами. Відповідні дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура доходів мережі Broadway за товарними групами у 2025 році

Товарна група	Дохід, тис. грн	Частка у загальному доході, %
Кавові напої	7 220	42,0
Чай, какао та інші гарячі напої	1 720	10,0
Холодні напої та лимонади	1 375	8,0
Десерти і випічка	3 265	19,0
Сніданки та закуски	2 920	17,0
Додаткові послуги та інші продажі	690	4,0
Разом	17 190	100,0

Основним джерелом доходу мережі є продаж кавових напоїв, частка яких становить 42 %. Десерти та випічка формують ще 19 % доходу, а сніданки та закуски — 17 %. Така структура свідчить, що підприємство поступово відходить від вузької спеціалізації на кавових напоях і формує більш комплексну пропозицію.

Важливим напрямом економічної оцінки є аналіз витрат. У структурі операційних витрат мережі найбільшу частку займають витрати на сировину, оплату праці та оренду приміщень. Значними є також витрати на електроенергію, обслуговування обладнання, упаковку, маркетинг і логістику.

У 2025 році орієнтовна структура витрат виглядала таким чином: сировина та товари — 40,5 %, фонд оплати праці — 23,9 %, оренда приміщень — 12,7 %, комунальні послуги — 6,1 %, маркетинг — 4,3 %, ремонт і технічне обслуговування — 3,6 %, інші витрати — 8,9 %.

Значна частка витрат на сировину зумовлює необхідність посилення контролю за нормами списання, залишками та дотриманням технологічних

карт. Навіть незначне перевищення нормативів витрат кавового зерна, молока або сиропів у масштабах мережі може призводити до помітного зниження прибутковості.

Отже, проведений аналіз показав, що мережа має достатній ресурсний потенціал для підтримання конкурентних позицій на локальному ринку. Позитивна динаміка доходу, чистого прибутку, середнього чека та продуктивності праці створює передумови для подальшого розвитку. Водночас значна залежність від вартості сировини, стабільності персоналу та технічного стану обладнання зумовлює необхідність системного управління витратами та ризиками.

2.2. Оцінка системи управління якістю обслуговування в закладі харчування

Якість обслуговування є одним із визначальних чинників ефективності діяльності закладів ресторанного господарства, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, формування їхньої лояльності, частоту повторних відвідувань, репутацію підприємства та його конкурентні позиції. Для кав'ярень значення сервісної складової є особливо вагомим, адже споживач оцінює не лише смакові характеристики напою або страви, а й швидкість виконання замовлення, професійність працівників, атмосферу закладу, чистоту приміщення, зручність комунікації та загальне емоційне враження від взаємодії з персоналом.

Система управління якістю обслуговування мережі Broadway являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських, операційних, кадрових та контрольних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності процесу надання послуг установленим стандартам і очікуванням клієнтів. Її основними елементами є стандарти обслуговування, технологічні карти приготування продукції, правила поведінки персоналу, система навчання та адаптації працівників, контроль санітарного стану, моніторинг відгуків, порядок реагування на скарги та система мотивації.

Управління якістю обслуговування в мережі має переважно централізований характер. Загальні вимоги до роботи закладів, рецептури, правила спілкування з клієнтами та порядок контролю затверджуються керівником і операційним менеджером. Адміністратори окремих кав’ярень забезпечують виконання встановлених стандартів на рівні конкретного закладу, контролюють роботу зміни, розподіляють обов’язки та реагують на відхилення.

Безпосередніми виконавцями процесу обслуговування є бариста, офіціанти, касири й кухарі. Від їхніх професійних навичок, швидкості, уважності, комунікабельності та емоційної стійкості залежить фактичний рівень якості, який отримує споживач. Саме тому система управління якістю повинна поєднувати формалізовані стандарти з належним навчанням, мотивацією та контролем персоналу.

Основні складові чинної системи управління якістю обслуговування мережі Broadway наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Складові системи управління якістю обслуговування мережі кав’ярень Broadway

Складова системи	Зміст	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Стандарти обслуговування	Вимоги до привітання, прийняття замовлення, комунікації та завершення обслуговування	Операційний менеджер, адміністратори	Уніфікація сервісу в усіх закладах
Технологічні стандарти	Рецептури, норми витрат сировини, вимоги до температури та оформлення продукції	Старші бариста, кухарі, адміністратори	Стабільна якість напоїв і страв
Навчання персоналу	Вступне навчання, наставництво, практичне відпрацювання навичок	Операційний менеджер, наставники	Підвищення професійної компетентності

Продовження табл 2.5

Контроль якості	Перевірка продукції, швидкості обслуговування, чистоти та дисципліни	Адміністратори закладів	Виявлення та усунення відхилень
Робота зі скаргами	Реєстрація звернень, з'ясування причин, компенсація та коригувальні заходи	Адміністратор, керівник мережі	Відновлення довіри клієнта
Зворотний зв'язок	Аналіз усних відгуків, соціальних мереж та онлайн-оцінок	Адміністратори, відповідальний за маркетинг	Виявлення потреб і проблем клієнтів
Мотивація персоналу	Премії, доплати, нематеріальне заохочення	Керівник, операційний менеджер	Підвищення відповідальності за якість

Дані таблиці свідчать, що система управління якістю охоплює основні етапи створення та надання послуги. Водночас її ефективність залежить від узгодженості окремих елементів і регулярності контролю. Наявність стандартів сама по собі не гарантує високої якості, якщо вони недостатньо деталізовані, не доведені до персоналу або дотримуються лише формально.

Центральне місце в чинній системі займають стандарти обслуговування клієнтів. У мережі Broadway вони регламентують послідовність дій працівника від моменту входу відвідувача до завершення його перебування в закладі. Стандартний цикл обслуговування включає встановлення контакту, привітання, уточнення потреби, консультування щодо меню, прийняття замовлення, повторення замовлення для підтвердження, проведення розрахунку, приготування та видачу продукції, уточнення задоволеності клієнта і завершальне прощання.

Відповідно до внутрішніх вимог працівник повинен привітати відвідувача протягом перших 20–30 секунд після його підходу до каси або барної стійки. Під час прийняття замовлення необхідно підтримувати доброзичливий тон спілкування, відповідати на запитання щодо складу

продукції, пропонувати альтернативи та інформувати про сезонні позиції. Водночас додаткові пропозиції мають бути доречними та не створювати відчуття нав’язливого продажу.

Важливою вимогою є правильність прийняття замовлення. Працівник повинен уточнити розмір напою, вид молока, наявність сиропів, цукру або інших додатків, а також формат споживання — у закладі чи із собою. Після введення замовлення до касової системи його зміст повторюється клієнту. Така процедура дозволяє знизити кількість помилок і запобігти конфліктним ситуаціям.

Нормативний час приготування класичного кавового напою у мережі визначено на рівні 3–5 хвилин за звичайного навантаження. Для комплексного замовлення, що включає напій і страву, допустимий час становить 8–12 хвилин. У години пікового навантаження допускається збільшення часу, однак працівник повинен попередити клієнта про можливу затримку.

Завершальний етап передбачає видачу замовлення, перевірку його комплектності, побажання приємного споживання та подяку за відвідування. Для постійних клієнтів допускається персоналізоване звернення, якщо працівник знає ім’я або звичне замовлення відвідувача. Це сприяє формуванню емоційного зв’язку та посиленню лояльності.

Для оцінювання повноти чинних стандартів доцільно провести їх аналіз за основними етапами клієнтського шляху(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка регламентації основних етапів обслуговування клієнтів мережі Broadway

Етап обслуговування	Наявність стандарту	Рівень регламентації	Основні проблеми
Зустріч і привітання	Наявний	Достатній	Не завжди дотримується в години пікового навантаження
Виявлення потреб	Частково наявний	Середній	Відсутній єдиний алгоритм уточнювальних запитань
Консультування щодо меню	Наявний	Середній	Різний рівень знання асортименту працівниками

Продовження табл 2.6

Прийняття замовлення	Наявний	Високий	Поодинокі помилки під час великого потоку клієнтів
Додатковий продаж	Частково наявний	Низький	Не визначено допустимий формат рекомендацій
Приготування продукції	Наявний	Високий	Відхилення через різний досвід бариста
Видача замовлення	Наявний	Достатній	Не завжди перевіряється комплектність
Реагування на скаргу	Частково наявний	Середній	Рішення залежить від адміністратора
Завершення обслуговування	Наявний	Достатній	Не завжди застосовується персоналізований підхід
Збір зворотного зв’язку	Фрагментарний	Низький	Відсутня систематична реєстрація оцінок

Аналіз показує, що найбільш детально регламентованими є процеси прийняття замовлення та приготування продукції. Це пояснюється їхнім прямим впливом на правильність замовлення, витрати сировини та стабільність смакових характеристик. Натомість недостатньо формалізованими залишаються процеси виявлення потреб, додаткового продажу, роботи зі скаргами та збору зворотного зв’язку.

Недостатня регламентація зазначених етапів створює ризик неоднакового обслуговування в різних закладах мережі. Поряд зі стандартами сервісу важливою складовою є технологічне управління якістю продукції. Кавові напої готуються відповідно до технологічних карт, у яких зазначаються склад, маса або об’єм компонентів, послідовність операцій, температура, час приготування та правила оформлення. Використання таких карт дозволяє забезпечити однакові характеристики продукції незалежно від зміни та конкретного працівника.

Якість кавового напою залежить від багатьох параметрів: виду та свіжості зерна, ступеня помелу, температури води, тиску кавомашини, тривалості екстракції, якості молока та техніки його текстурування. Відхилення хоча б одного параметра може погіршити смакові властивості.

Тому на початку кожної зміни бариста проводить налаштування помелу та контрольне приготування еспресо.

У мережі передбачається вхідний контроль основної сировини. Під час приймання товарів адміністратор або відповідальний працівник перевіряє кількість, цілісність пакування, терміни придатності, температурні умови та відповідність супровідним документам. Продукція, яка не відповідає встановленим вимогам, не повинна допускатися до використання.

Зберігання сировини організовується з урахуванням товарного сусідства, температурного режиму та принципу першочергового використання продукції з найкоротшим терміном придатності. Для цього використовується принцип FIFO, відповідно до якого першими використовуються запаси, що надійшли раніше. Його дотримання дозволяє зменшити обсяги списань і ризик використання прострочених продуктів.

Окремим напрямом є управління санітарно-гігієнічною якістю. У кожній кав’ярні ведеться графік прибирання, який охоплює барну стійку, кавове обладнання, кухонні поверхні, торговельну залу, санітарні приміщення та зону входу. Поточне прибирання здійснюється протягом зміни, а генеральне — за встановленим графіком.

Працівники зобов’язані дотримуватися правил особистої гігієни, використовувати чистий формений одяг, підтримувати охайний зовнішній вигляд і регулярно мити руки. Контроль за виконанням цих вимог покладається на адміністратора зміни. Проте результати змодельованого внутрішнього аудиту свідчать, що рівень контролю може відрізнятися залежно від закладу та відповідальності конкретного адміністратора.

Значну роль у забезпеченні якості відіграє кадрова підсистема. Нові працівники проходять ознайомлення з меню, технологічними картами, касовою системою, стандартами комунікації та санітарними вимогами. Практичне навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідченого працівника.

Для оцінювання системи підготовки працівників було узагальнено результати опитування 34 співробітників мережі. Працівникам запропоновано оцінити окремі аспекти навчання за п’ятибальною шкалою (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка працівниками системи навчання та забезпечення якості в мережі Broadway

Критерій оцінювання	Середня оцінка, балів із 5	Рівень оцінки
Зрозумілість посадових обов’язків	4,4	Високий
Доступність технологічних карт	4,6	Високий
Якість вступного навчання	4,1	Достатній
Підтримка наставника в період адаптації	4,0	Достатній
Регулярність подальшого навчання	3,1	Середній
Навчання роботі зі скаргами	2,9	Нижче середнього
Розуміння критеріїв преміювання	3,3	Середній
Доступність зворотного зв’язку від керівника	3,6	Достатній
Забезпеченість необхідним обладнанням	4,2	Високий
Об’єктивність контролю роботи	3,5	Достатній
Середня інтегральна оцінка	3,77	Достатній рівень

Отримана інтегральна оцінка становить 3,77 бала з 5, що відповідає достатньому рівню. Найвищі оцінки отримали доступність технологічних карт, зрозумілість посадових обов’язків і забезпеченість обладнанням. Це свідчить про належну організацію базових операційних умов.

Найнижчими є оцінки навчання роботі зі скаргами та регулярності подальшого професійного розвитку. Отже, персонал достатньо підготовлений до виконання стандартних операцій, однак може мати труднощі в нестандартних ситуаціях, пов’язаних із конфліктами, невдоволенням клієнтів або необхідністю швидко приймати рішення.

Система контролю якості в мережі включає щоденний оперативний контроль, періодичні перевірки операційного менеджера та аналіз окремих показників діяльності. Щоденний контроль здійснюється адміністратором і охоплює готовність залу до відкриття, стан обладнання, наявність продукції, зовнішній вигляд персоналу, касову дисципліну, швидкість виконання замовлень і чистоту приміщень.

Операційний менеджер періодично відвідує заклади, перевіряє дотримання стандартів і проводить вибіркову дегустацію продукції. Проте такі перевірки не завжди здійснюються за стандартизованим чек-листом. Відсутність єдиної форми оцінювання ускладнює порівняння результатів між кав'ярнями та відстеження динаміки.

Для підвищення об'єктивності оцінювання доцільним є використання стандартизованої карти внутрішнього аудиту, яка містить чіткі критерії та бальну шкалу. Приклад такої карти наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Критерії внутрішнього аудиту якості обслуговування мережі Broadway

Група критеріїв	Питома вага, %	Основні параметри оцінювання
Якість продукції	25	Смак, температура, зовнішній вигляд, відповідність рецептурі
Швидкість обслуговування	15	Час очікування, організація черги, своєчасність видачі
Комунікація персоналу	15	Привітність, компетентність, уважність, коректність
Чистота та санітарний стан	15	Стан залу, барної зони, санітарних приміщень
Дотримання стандартів	10	Послідовність обслуговування, форма, касова дисципліна
Робота зі скаргами	10	Швидкість реагування, коректність рішення, фіксація причини
Атмосфера і комфорт	5	Освітлення, музика, температура, стан меблів
Збір зворотного зв'язку	5	Запрошення оцінити сервіс, реєстрація відгуків
Разом	100	—

Запропонована система критеріїв дозволяє комплексно оцінювати якість обслуговування, враховуючи як характеристики продукції, так і

поведінку персоналу, санітарний стан та комфорт клієнтів. Найбільшу вагу доцільно надати якості продукції, оскільки вона є базовою складовою пропозиції кав’ярні. Водночас значна частка припадає на швидкість і комунікацію, які формують загальне сприйняття сервісу.

Система роботи зі скаргами у мережі має переважно оперативний характер. Більшість проблем вирішується безпосередньо адміністратором. Залежно від ситуації клієнту може бути запропоновано заміну напою або страви, повернення коштів, безоплатний десерт чи знижку на наступне відвідування.

Позитивним є прагнення персоналу вирішити конфлікт безпосередньо під час відвідування. Проте відсутність централізованого електронного реєстру скарг не дозволяє систематично аналізувати їх причини, повторюваність і зв’язок із конкретними змінами або працівниками. Частина звернень залишається лише на рівні усної комунікації та не використовується для вдосконалення процесів.

Зворотний зв’язок від клієнтів надходить через особисте спілкування, коментарі в соціальних мережах, повідомлення та онлайн-відгуки. Адміністратори переглядають оцінки та передають важливу інформацію операційному менеджеру. Однак постійне опитування відвідувачів за єдиною анкетою не проводиться.

Разом із тим система має низку недоліків: недостатню формалізацію роботи зі скаргами, нерегулярне подальше навчання персоналу, відсутність єдиного чек-листа внутрішнього аудиту, фрагментарність збору зворотного зв’язку та обмежене використання кількісних показників. Зазначені проблеми можуть спричиняти відмінності в рівні сервісу між закладами мережі та знижувати можливості керівництва щодо своєчасного виявлення негативних тенденцій.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління якістю обслуговування мережі кав'ярень Broadway недостатньо лише аналізу внутрішніх регламентів та організації роботи персоналу. Важливо визначити,

наскільки існуюча система забезпечує задоволення потреб споживачів, формує їхню лояльність та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. З цією метою було проведено комплексне оцінювання якості обслуговування із використанням сучасних інструментів менеджменту якості: SERVQUAL, Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS), аналізу операційних KPI та результатів змодельованого анкетування клієнтів.

Для проведення дослідження умовно було сформовано вибірку зі 180 відвідувачів трьох кав'ярень Broadway. Опитування проводилося серед клієнтів різних вікових категорій протягом одного місяця після здійснення покупки. Анкета містила питання щодо оцінки швидкості обслуговування, професійності персоналу, якості продукції, чистоти приміщення, атмосфери закладу та загального рівня задоволеності.

Структуру респондентів наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика вибірки респондентів

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Чоловіки	78	43,3
Жінки	102	56,7
До 25 років	59	32,8
26–35 років	67	37,2
36–45 років	34	18,9
Старше 45 років	20	11,1
Постійні клієнти	118	65,6
Нові відвідувачі	62	34,4
Разом	180	100,0

Отримані результати свідчать, що переважну частину відвідувачів становлять постійні клієнти (65,6 %), що вже характеризує достатньо високий рівень лояльності до підприємства. Найбільшою є частка споживачів віком від 26 до 35 років, які є основною цільовою аудиторією сучасних кав'ярень.

Для оцінювання окремих складових сервісу респондентам було запропоновано оцінити їх за п'ятибальною шкалою(табл 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка клієнтами основних складових якості обслуговування

Показник	Середній бал
Якість кавових напоїв	4,82
Смак десертів	4,61
Асортимент продукції	4,48
Швидкість обслуговування	4,26
Компетентність персоналу	4,39
Привітність працівників	4,57
Чистота приміщень	4,73
Атмосфера закладу	4,69
Співвідношення ціни та якості	4,28
Загальна оцінка сервісу	4,54

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найвищі оцінки отримали якість кавових напоїв (4,82 бала), чистота закладів (4,73 бала) та атмосфера кав'ярень (4,69 бала). Це підтверджує, що підприємство приділяє значну увагу якості основного продукту та створенню комфортного середовища для відвідувачів.

Водночас найнижчі оцінки отримали швидкість обслуговування (4,26 бала) та співвідношення ціни й якості (4,28 бала). Хоча ці показники залишаються на достатньо високому рівні, саме вони можуть бути потенційними напрямами подальшого вдосконалення.

Однією із найбільш поширених методик оцінювання сервісу є модель SERVQUAL, яка ґрунтується на порівнянні очікувань клієнтів із фактичним сприйняттям отриманої послуги.

У дослідженні оцінювалися п'ять ключових складових:

— матеріальні елементи (Tangibles);
— надійність (Reliability);
— оперативність (Responsiveness);

— компетентність і впевненість (Assurance);

— емпатія (Empathy).

Результати оцінювання наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання якості обслуговування за методикою SERVQUAL

Критерій	Очікування	Сприйняття	Gap
Матеріальні елементи	4,80	4,71	-0,09
Надійність	4,78	4,56	-0,22
Оперативність	4,75	4,34	-0,41
Компетентність персоналу	4,72	4,51	-0,21
Індивідуальний підхід	4,69	4,43	-0,26
Середній показник	4,75	4,51	-0,24

Отримані результати демонструють, що всі значення показника Gap мають від'ємне значення, тобто фактичний рівень сервісу дещо поступається очікуванням клієнтів. Разом із тим середнє відхилення становить лише **–0,24 бала**, що свідчить про достатньо високий рівень організації обслуговування.

Найбільший розрив зафіксовано за критерієм оперативності (-0,41). Це означає, що саме швидкість виконання замовлень є найбільш проблемною складовою сервісу. Основними причинами можуть бути нерівномірне навантаження персоналу у години пік, недостатня кількість працівників у зміні та обмежена продуктивність окремого обладнання.

Найменше відхилення спостерігається за матеріальними елементами (-0,09), що підтверджує високий рівень оформлення закладів, чистоти приміщень та сучасності обладнання.

Оцінювання індексу задоволеності споживачів (CSI)

Наступним етапом дослідження стало визначення інтегрального індексу задоволеності клієнтів.

Для цього використовувалися оцінки п'яти основних критеріїв:

— якість продукції;

— рівень сервісу;

— атмосфера;

— швидкість;

— співвідношення ціни та якості (табл 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок Customer Satisfaction Index

Показник	Бал
Якість продукції	4,82
Якість сервісу	4,54
Атмосфера	4,69
Швидкість	4,26
Ціна/якість	4,28
Середній бал CSI	4,52
CSI, %	90,4

Отримане значення CSI = 90,4 % характеризує високий рівень задоволеності споживачів. У міжнародній практиці значення понад 85 % вважається високим показником якості обслуговування.

Разом із тим навіть за такого результату існує потенціал подальшого вдосконалення, насамперед шляхом скорочення часу очікування, персоналізації сервісу та розвитку програм лояльності.

Поряд із результатами опитування клієнтів для комплексного оцінювання системи управління якістю обслуговування доцільно проаналізувати операційні показники, які характеризують фактичну організацію сервісного процесу. Такі показники дозволяють визначити швидкість виконання замовлень, стабільність дотримання стандартів, частоту помилок, рівень повторних відвідувань, кількість скарг та ефективність реагування персоналу на проблемні ситуації.

На відміну від суб’єктивних оцінок відвідувачів, операційні KPI формуються на основі конкретних кількісних даних і можуть використовуватися керівництвом для регулярного контролю діяльності

окремих закладів, змін і працівників. Їх застосування створює можливості для порівняння фактичних результатів із нормативними значеннями та своєчасного виявлення відхилень.

Для оцінювання якості обслуговування мережі Broadway було сформовано систему операційних показників за 2023–2025 рр. До неї включено середній час прийняття та виконання замовлення, частку замовлень, виконаних у межах стандарту, кількість скарг, частку помилкових замовлень, рівень повторних відвідувань, частку позитивних відгуків і рівень дотримання внутрішніх стандартів.

Основні операційні показники якості обслуговування наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка операційних показників якості обслуговування мережі Broadway за 2023–2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Середній час прийняття замовлення, хв	до 2,0	2,4	2,2	2,1	Позитивна
Середній час приготування кавового напою, хв	до 5,0	5,6	5,2	4,9	Позитивна
Середній час виконання комплексного замовлення, хв	до 12,0	13,8	12,9	12,2	Позитивна, але норматив не досягнуто
Частка замовлень, виконаних у межах стандарту, %	не менше 90	81,5	85,7	88,9	Позитивна
Частка помилково виконаних замовлень, %	не більше 2,0	3,4	2,8	2,3	Позитивна, але норматив не досягнуто
Кількість обґрунтованих скарг на 1000 замовлень	не більше 3,0	5,1	4,3	3,6	Позитивна
Частка скарг, вирішених під час відвідування, %	не менше 90	76,2	81,8	86,4	Позитивна
Частка повторних відвідувань, %	не менше 65	58,7	62,4	66,1	Позитивна
Частка позитивних онлайн-відгуків, %	не менше 85	79,6	83,1	86,8	Позитивна
Рівень дотримання стандартів обслуговування, %	не менше 90	82,3	86,5	89,2	Позитивна

Аналіз наведених показників свідчить про загальне покращення якості обслуговування в мережі протягом 2023–2025 рр. За більшістю параметрів спостерігається позитивна динаміка, що може бути результатом поступового вдосконалення організації роботи, набуття працівниками професійного досвіду, оновлення обладнання та підвищення уваги керівництва до питань сервісу.

Для визначення найбільш проблемних етапів було проаналізовано структуру звернень клієнтів у 2025 році. Загальна кількість зафіксованих обґрунтованих скарг становила 312 випадків. Їх розподіл наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Структура обґрунтованих скарг клієнтів мережі Broadway у 2025 році

Причина скарги	Кількість випадків	Частка, %
Тривалий час очікування	94	30,1
Помилки у складі або комплектації замовлення	58	18,6
Невідповідна температура чи смакові характеристики продукції	47	15,1
Недостатня уважність або привітність персоналу	39	12,5
Чистота столів або санітарної зони	27	8,7
Невідповідність ціни очікуваній цінності	24	7,7
Відсутність окремих позицій меню	15	4,8
Інші причини	8	2,5
Разом	312	100,0

Найбільшу частку у структурі скарг займає тривалий час очікування — 30,1 %. Це узгоджується з результатами SERVQUAL-аналізу, за яким найбільший розрив між очікуваннями та фактичним сприйняттям виявлено за критерієм оперативності.

Помилки у складі або комплектації формують 18,6 % скарг. Разом із претензіями до смакових характеристик і температури продукції ці дві групи становлять третину всіх негативних звернень. Отже, підприємству необхідно посилити контроль не лише швидкості, а й точності виконання замовлень.

Скарги на недостатню уважність або привітність персоналу становлять 12,5 %. Хоча загальна оцінка комунікації є високою, наявність таких звернень свідчить про нерівномірність сервісу між окремими змінами та працівниками. Особливо помітною ця проблема стає в умовах високого навантаження, коли персонал зосереджується на швидкості виконання операцій і приділяє менше уваги емоційній складовій взаємодії.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно визначити інтегральний показник якості обслуговування (табл 2.15). Його розрахунок дає змогу об’єднати різні за змістом характеристики в єдину оцінку та визначити загальний рівень ефективності чинної системи управління.

До складу інтегрального показника включено шість груп критеріїв:

1. якість продукції;
2. швидкість обслуговування;
3. професійність і комунікація персоналу;
4. матеріальні умови та чистота;
5. задоволеність і лояльність клієнтів;
6. результативність управлінського контролю.

Кожній групі присвоєно ваговий коефіцієнт залежно від її значення для формування загальної якості сервісу. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$Ія = Σ (Оі × Ві), \quad (2.1)$$

де

Ія — інтегральний показник якості обслуговування;

Оі — нормована оцінка відповідного критерію;

Ві — ваговий коефіцієнт критерію.

Для забезпечення порівнянності всі оцінки переведено у діапазон від 0 до 1.

Таблиця 2.15

Розрахунок інтегрального показника якості обслуговування мережі Broadway у 2025 році

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Нормована оцінка	Зважена оцінка
Якість продукції	0,25	0,93	0,233
Швидкість обслуговування	0,20	0,82	0,164
Професійність і комунікація персоналу	0,15	0,89	0,134
Матеріальні умови та чистота	0,15	0,94	0,141
Задоволеність і лояльність клієнтів	0,15	0,91	0,137
Результативність управлінського контролю	0,10	0,84	0,084
Разом	1,00	—	0,893

Інтегральний показник якості обслуговування становить 0,893, або 89,3 % від максимально можливого рівня. Для інтерпретації результату використано таку шкалу:

Значення інтегрального показника	Рівень якості
0,90–1,00	Високий
0,75–0,89	Достатній
0,60–0,74	Середній
0,40–0,59	Низький
менше 0,40	Критичний

Отже, система управління якістю обслуговування мережі Broadway перебуває на верхній межі достатнього рівня та наближається до високого. Результат свідчить, що підприємство загалом забезпечує позитивний клієнтський досвід, стабільну якість основної продукції, комфортні умови та достатній професійний рівень персоналу.

Найвищими є нормовані оцінки матеріальних умов і чистоти — 0,94, якості продукції — 0,93, а також задоволеності та лояльності клієнтів — 0,91.

Саме ці складові формують сильну сторону мережі та підтримують її конкурентні позиції на локальному ринку.

Найнижчу оцінку отримала швидкість обслуговування — 0,82. Також відносно невисоким є рівень результативності управлінського контролю — 0,84. Це свідчить, що основні резерви вдосконалення пов'язані не стільки з якістю основного продукту, скільки з організацією процесів, координацією роботи персоналу та системою контролю.

Результати проведеного аналізу дозволяють виокремити низку проблем, які стримують подальше підвищення якості сервісу (табл 2.16).

Таблиця 2.16

Основні проблеми системи управління якістю обслуговування мережі Broadway

Проблема	Прояв	Основна причина	Можливі наслідки
Недостатня швидкість обслуговування	Черги, перевищення нормативного часу	Нерівномірне навантаження, недостатня координація	Невдоволення клієнтів, зниження повторних відвідувань
Відмінності між закладами	Неоднакові оцінки сервісу	Залежність результатів від адміністратора та складу зміни	Нестабільність іміджу мережі
Недостатня формалізація роботи зі скаргами	Різні способи компенсації та реагування	Відсутність єдиного регламенту	Суб'єктивність рішень, втрата довіри
Фрагментарний збір зворотного зв'язку	Частина відгуків не фіксується	Відсутність єдиної цифрової системи	Неповна інформація для управлінських рішень
Нерегулярне навчання персоналу	Відмінності у навичках і комунікації	Переважання вступного навчання	Закріплення помилкових практик
Недостатня кількість операційних KPI	Обмежені можливості порівняння змін	Відсутність єдиної інформаційної панелі	Несвоєчасне виявлення проблем
Помилки в замовленнях	Неправильна комплектація	Недосконала комунікація між зонами	Додаткові витрати та скарги
Недостатня персоналізація сервісу	Обмежене використання даних про клієнтів	Недостатній розвиток CRM	Втрата можливостей підвищення лояльності

Проведене оцінювання показало, що система управління якістю обслуговування мережі кав’ярень Broadway загалом є сформованою та охоплює основні складові сервісного процесу. На підприємстві діють технологічні карти, стандарти прийняття та виконання замовлень, правила санітарного контролю, вступне навчання персоналу, оперативний контроль адміністраторів і механізми реагування на звернення клієнтів.

Таким чином, чинна система управління якістю обслуговування забезпечує достатньо високий рівень задоволеності клієнтів, однак потребує подальшої стандартизації, автоматизації та вдосконалення організації сервісних процесів. Виявлені проблеми формують аналітичну основу для розроблення комплексу заходів щодо підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності мережі Broadway.

2.3. Аналіз впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства визначається його здатністю стабільно залучати та утримувати споживачів, забезпечувати привабливе співвідношення ціни й цінності послуги, підтримувати позитивну репутацію та досягати належних фінансово-економічних результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Для закладів харчування, які функціонують у межах одного локального ринку та пропонують подібний асортимент продукції, вирішального значення набуває не лише якість основного продукту, а й організація обслуговування.

У сегменті кав’ярень більшість підприємств використовує схожі види сировини, обладнання та технології приготування напоїв. За таких умов можливості довготривалої конкуренції виключно за рахунок асортименту або ціни є обмеженими. Натомість швидкість виконання замовлення, професійність персоналу, комфортність атмосфери, чистота приміщень,

індивідуальний підхід і здатність оперативно вирішувати проблеми клієнтів можуть формувати стійкі конкурентні переваги.

Якість обслуговування впливає на конкурентоспроможність мережі Broadway за кількома взаємопов'язаними напрямами. По-перше, високий рівень сервісу підвищує задоволеність клієнтів і стимулює повторні відвідування. По-друге, позитивний споживчий досвід формує рекомендації та покращує репутацію закладу. По-третє, лояльні споживачі є менш чутливими до помірного підвищення цін і частіше здійснюють комплексні замовлення. По-четверте, скорочення помилок і скарг зменшує непродуктивні витрати підприємства.

Логіку впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність підприємства можна подати у вигляді послідовного ланцюга:

Якість продукції та сервісу → задоволеність клієнтів → довіра і лояльність → повторні відвідування та рекомендації → зростання обсягів продажу → покращення фінансових результатів → зміцнення конкурентної позиції.

Водночас зазначений взаємозв'язок не є автоматичним. Висока якість обслуговування формує економічний результат лише за умови, що вона є стабільною, доступною в усіх закладах мережі, відповідає очікуванням цільової аудиторії та забезпечується економічно обґрунтованими витратами.

Для визначення впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність мережі доцільно провести порівняльний аналіз Broadway із локальними закладами аналогічного формату. У межах дипломного дослідження конкурентне середовище представлено трьома закладами:Панорама, De kava і Франс.уа.

Порівняння здійснено за критеріями, які найбільше впливають на вибір споживачем кав'ярні: якість продукції, асортимент, ціна, швидкість обслуговування, професійність персоналу, атмосфера, розташування, програма лояльності та онлайн-репутація. Оцінювання проведено за

п’ятибальною шкалою на основі змодельованих результатів клієнтського опитування та експертного аналізу (табл 2.17).

Таблиця 2.17

Порівняльна характеристика мережі Broadway та основних конкурентів

Критерій	Broadway	Панорама	De kava	Франс.уа
Якість кавових напоїв	4,82	4,63	4,41	4,55
Асортимент продукції	4,48	4,37	4,18	4,52
Співвідношення ціни та якості	4,28	4,42	4,36	4,17
Швидкість обслуговування	4,26	4,48	4,32	4,21
Компетентність персоналу	4,39	4,31	4,12	4,24
Привітність персоналу	4,57	4,38	4,21	4,36
Атмосфера і комфорт	4,69	4,45	4,28	4,61
Зручність розташування	4,55	4,40	4,24	4,37
Програма лояльності	4,16	4,35	3,92	4,10
Онлайн-репутація	4,46	4,31	4,08	4,29
Середня оцінка	4,47	4,41	4,21	4,34

За середньою оцінкою Broadway посідає перше місце серед аналізованих підприємств із результатом 4,47 бала. Найбільш вагомими конкурентними перевагами мережі є якість кавових напоїв, привітність персоналу, атмосфера, зручність розташування та онлайн-репутація.

Broadway перевищує найближчого конкурента Панораму за якістю продукції на 0,19 бала, за привітністю персоналу — на 0,19 бала, за атмосферою — на 0,24 бала. Це підтверджує, що конкурентна позиція мережі значною мірою формується саме сервісними та емоційними характеристиками.

Водночас підприємство поступається Панорамі за швидкістю обслуговування та розвитком програми лояльності. Різниця за швидкістю становить 0,22 бала, а за програмою лояльності — 0,19 бала.

De kava демонструє близький до Broadway рівень атмосфери й асортименту, проте має нижчі оцінки персоналу, розташування та онлайн-репутації. De kava характеризується відносно доступним співвідношенням ціни й якості, але поступається за більшістю сервісних параметрів.

Таким чином, мережа Broadway займає достатньо сильну конкурентну позицію на локальному ринку. Проте перевага над найближчим конкурентом є незначною — лише 0,06 бала за середньою оцінкою. Це означає, що збереження поточних позицій потребує систематичного вдосконалення сервісу, оскільки навіть незначне погіршення швидкості або стабільності обслуговування може призвести до переходу частини клієнтів до інших закладів.

Для більш об’єктивної оцінки конкурентної позиції доцільно врахувати різну значущість окремих критеріїв для споживачів. Вагові коефіцієнти визначено на основі змодельованого опитування респондентів, які розподіляли пріоритетність чинників вибору кав’ярні (табл 2.18).

Таблиця 2.18

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності мережі Broadway та її конкурентів

Критерій	Вага	Broadway	Панорама	De kava	Франс.уа
Якість продукції	0,20	0,964	0,926	0,882	0,910
Швидкість обслуговування	0,15	0,852	0,896	0,864	0,842
Компетентність і привітність персоналу	0,15	0,896	0,869	0,833	0,860
Співвідношення ціни та якості	0,15	0,856	0,884	0,872	0,834
Асортимент	0,10	0,896	0,874	0,836	0,904
Атмосфера і комфорт	0,10	0,938	0,890	0,856	0,922
Розташування	0,05	0,910	0,880	0,848	0,874
Програма лояльності	0,05	0,832	0,870	0,784	0,820
Онлайн-репутація	0,05	0,892	0,862	0,816	0,858
Інтегральний показник	1,00	0,896	0,887	0,850	0,866
Місце	—	1	2	4	3

Інтегральний показник конкурентоспроможності Broadway становить 0,896, що є найвищим результатом серед аналізованих закладів. Панорама має показник 0,887, Франс.уа — 0,866, De kava — 0,850.

Різниця між Broadway і Панорамою становить лише 0,009 пункту, тому конкурентна перевага мережі не може вважатися повністю стійкою. Broadway утримує перше місце насамперед завдяки високим оцінкам продукції, атмосфери та персоналу. Водночас за оперативністю та ціновим сприйняттям Панорама демонструє кращі результати.

Це підтверджує, що якість обслуговування є одним із головних чинників конкурентоспроможності Broadway. Без високих оцінок привітності, компетентності, атмосфери та загального клієнтського досвіду мережа могла б поступитися Панорамі.

Конкурентоспроможність закладу харчування значною мірою виявляється через поведінку його клієнтів. До основних поведінкових показників належать частота відвідувань, готовність рекомендувати заклад, середній чек, тривалість відносин із підприємством та чутливість до пропозицій конкурентів.

Для встановлення впливу якості сервісу респондентів було розподілено на три групи залежно від їхньої загальної оцінки обслуговування:

— високо задоволені клієнти — оцінка 4,6–5,0 бала;

— помірно задоволені клієнти — оцінка 4,0–4,5 бала;

— клієнти з невисокою задоволеністю — оцінка менше 4,0 бала.

Результати порівняння наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Залежність поведінки клієнтів від рівня задоволеності обслуговуванням

Показник	Високо задоволені клієнти	Помірно задоволені клієнти	Клієнти з невисокою задоволеністю
Кількість респондентів, осіб	105	57	18
Середня частота відвідувань на місяць	5,8	3,4	1,6

Продовження табл 2.19

Частка готових повторно відвідати заклад, %	96,2	78,9	38,9
Частка готових рекомендувати заклад, %	91,4	61,4	16,7
Середній чек, грн	218	183	157
Частка учасників програми лояльності, %	74,3	49,1	22,2
Частка клієнтів, чутливих до пропозицій конкурентів, %	18,1	45,6	83,3

Результати показують чітку залежність між задоволеністю обслуговуванням і поведінкою клієнтів. Високо задоволені споживачі відвідують кав'ярню в середньому 5,8 раза на місяць, тоді як клієнти з невисокою задоволеністю — лише 1,6 раза. Різниця становить понад 3,6 раза.

Готовність повторно відвідати заклад серед високо задоволених клієнтів становить 96,2 %, тоді як серед незадоволених — лише 38,9 %. Аналогічна ситуація спостерігається щодо рекомендацій: 91,4 % високо задоволених відвідувачів готові рекомендувати Broadway, але серед клієнтів із невисокою оцінкою сервісу таких лише 16,7 %.

Важливим економічним результатом є різниця в середньому чеку. Високо задоволені клієнти витрачають у середньому 218 грн за одне відвідування, що на 61 грн, або на 38,9 %, більше, ніж клієнти з невисокою задоволеністю. Це пояснюється більшою довірою до підприємства, готовністю замовляти додаткові позиції та нижчим сприйняттям ризику невдалої покупки.

Найбільш чутливими до пропозицій конкурентів є клієнти з невисокою задоволеністю — 83,3 %. Серед високо задоволених споживачів цей показник становить лише 18,1 %. Отже, якість обслуговування виконує не лише функцію залучення, а й функцію захисту клієнтської бази від конкурентів.

Отримані дані підтверджують, що підвищення якості сервісу може забезпечувати підприємству подвійний економічний ефект: збільшення частоти відвідувань і зростання середнього чека. Водночас незадовільне обслуговування спричиняє не лише втрату конкретної покупки, а й ризик тривалого переходу клієнта до іншого закладу.

Значний вплив якість обслуговування має й на онлайн-репутацію. Для локальної кав'ярні відгуки в цифровому середовищі є важливим джерелом інформації для потенційних відвідувачів. Позитивні оцінки знижують невизначеність під час вибору закладу, тоді як негативні відгуки можуть спричинити відмову від відвідування ще до безпосереднього знайомства з підприємством.

У 2025 році частка позитивних онлайн-відгуків Broadway становила 86,8 %. За змодельованими результатами аналізу змісту відгуків найбільша кількість позитивних згадок стосувалася смаку напоїв, атмосфери та доброзичливості працівників. Негативні згадки найчастіше були пов'язані з чергами, затримками та окремими помилками в замовленнях (рис.2.3-2.4).

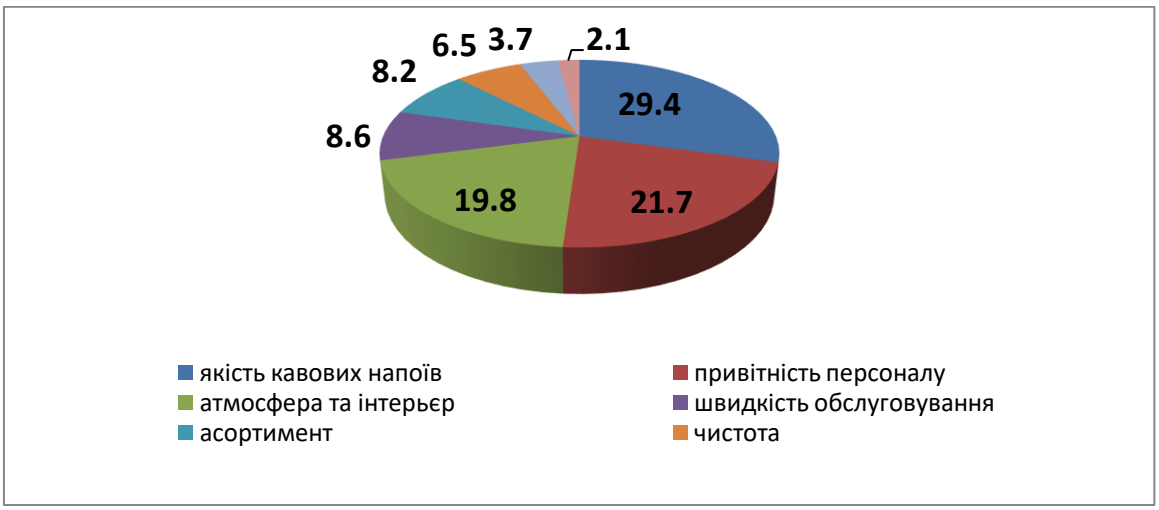


Рис.2.3 Структура позитивних онлайн-згадок про мережу Broadway

Найбільшу частку негативних згадок формує швидкість обслуговування — 31,9 %. Це ще раз підтверджує системний характер проблеми. Одна негативна ситуація може мати ширший вплив, ніж втрата

одного клієнта, оскільки оприлюднений відгук стає доступним великій кількості потенційних споживачів.

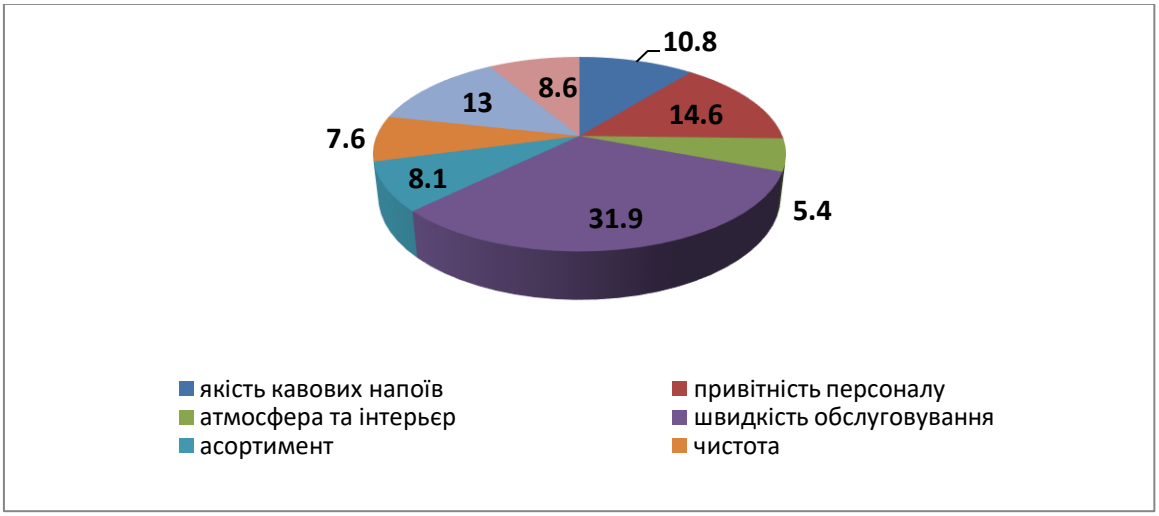


Рис.2.4 Структура негативних онлайн-згадок про мережу Broadway

Отже, якість сервісу впливає на конкурентоспроможність не лише через безпосередню задоволеність клієнта, а й через інформаційний ефект. Позитивні враження створюють безоплатне рекомендаційне просування, тоді як негативний досвід збільшує репутаційні ризики та потребує додаткових маркетингових витрат.

Для визначення економічного впливу якості обслуговування доцільно зіставити динаміку сервісних і фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр (табл 2.20).

Таблиця 2.20

Динаміка показників якості обслуговування та економічних результатів мережі Broadway

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. до 2023 р.
Інтегральний показник якості обслуговування	0,811	0,854	0,893	+0,082
Рівень повторних відвідувань, %	58,7	62,4	66,1	+7,4 в.п.
Частка позитивних онлайн-відгуків, %	79,6	83,1	86,8	+7,2 в.п.
Середній чек, грн	156	174	198	+42

Продовження табл 2.20

Кількість відвідувань, тис.	75,9	82,0	86,8	+10,9
Чистий дохід, тис. грн	11 840	14 260	17 190	+5 350
Чистий прибуток, тис. грн	870	1 110	1 510	+640
Рентабельність продажу, %	7,3	7,8	8,8	+1,5 в.п.

Упродовж досліджуваного періоду покращення інтегрального показника якості з 0,811 до 0,893 супроводжувалося зростанням повторних відвідувань, середнього чека, доходу, прибутку та рентабельності.

Зростання рівня повторних відвідувань на 7,4 відсоткового пункту свідчить про посилення клієнтської лояльності. Одночасно кількість відвідувань збільшилася на 14,4 %, а середній чек — на 26,9 %. Сукупна дія цих факторів забезпечила приріст чистого доходу на 45,2 %.

Не весь приріст доходу можна пояснити виключно покращенням сервісу. На результати впливали також підвищення цін, зміна асортименту, маркетингові заходи та загальна динаміка попиту. Проте одночасне покращення клієнтських і фінансових показників дозволяє зробити висновок про наявність суттєвого позитивного зв’язку між якістю обслуговування та економічною конкурентоспроможністю мережі.

Для повнішого визначення впливу сервісу на конкурентоспроможність необхідно оцінити не лише позитивні результати, а й потенційні втрати, спричинені недостатньою якістю.

До прямих втрат належать витрати на повторне приготування продукції, повернення коштів, компенсаційні знижки та списання. Непрямі втрати включають відмову клієнта від повторних відвідувань, поширення негативних відгуків і перехід до конкурентів.

У 2025 році було зафіксовано 312 обґрунтованих скарг. Припустимо, що середня пряма вартість врегулювання однієї скарги становила 145 грн,

включаючи повторне приготування, компенсацію або повернення коштів. Тоді прямі втрати підприємства становили:

312 × 145 = 45 240 грн.

Однак непрямі втрати можуть бути значно більшими. За результатами опитування 38,9 % клієнтів із невисокою задоволеністю готові повернутися до закладу, а отже, 61,1 % перебувають у зоні ризику втрати. Якщо припустити, що після кожної обґрунтованої скарги підприємство втрачає в середньому 0,35 постійного клієнта, кількість втрачених клієнтів становитиме:

312 × 0,35 = 109 осіб.

За середньої частоти чотири відвідування на місяць і середнього чека 198 грн потенційний річний недоотриманий дохід дорівнюватиме:

109 × 4 × 12 × 198 = 1 035 936 грн.

Наведений розрахунок є сценарним, однак він демонструє, що непрямі втрати від незадовільного обслуговування можуть у багато разів перевищувати прямі компенсаційні витрати (таюл 2.21).

Таблиця 2.21

Орієнтовна оцінка втрат мережі Broadway через недоліки обслуговування у 2025 році

Вид втрат	Метод розрахунку	Сума, тис. грн
Повторне приготування та заміна продукції	Кількість скарг × середня вартість компенсації	28,4
Повернення коштів і знижки	За даними змодельованого реєстру звернень	16,8
Недоотриманий дохід через втрату клієнтів	Кількість втрачених клієнтів × частота × середній чек	1 035,9
Втрати через помилкові замовлення без скарг	Оціночний обсяг списань	96,5
Додаткові маркетингові витрати для залучення нових клієнтів	Оціночні витрати на заміщення втраченої бази	82,0
Загальні потенційні втрати	—	1 259,6

Потенційні втрати становлять близько 1 259,6 тис. грн, що дорівнює приблизно 7,3 % чистого доходу мережі у 2025 році. Найбільшу частину формує недоотриманий дохід через втрату клієнтів.

Ринкова стійкість характеризує здатність підприємства зберігати клієнтську базу та фінансові результати за умов посилення конкуренції, зміни цін і скорочення споживчого попиту. Якість обслуговування підвищує ринкову стійкість завдяки формуванню нематеріальних переваг, які складніше швидко скопіювати.

Конкуренти можуть запровадити аналогічні напої, знизити ціни або оновити інтер'єр, однак відтворення стабільної сервісної культури потребує часу. Вона формується через навчання, мотивацію, управлінські стандарти, командну взаємодію та накопичення досвіду.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно визначити силу впливу окремих складових якості обслуговування на ключові параметри конкурентоспроможності (табл 2.22).

Таблиця 2.22

Матриця впливу складових якості обслуговування на конкурентоспроможність мережі Broadway

Складова якості	Задоволеність	Лояльність	Середній чек	Репутація	Операційні витрати	Загальний вплив
Якість продукції	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній	Високий
Швидкість обслуговування	Високий	Високий	Середній	Високий	Високий	Високий
Привітність персоналу	Високий	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий
Компетентність персоналу	Високий	Високий	Високий	Середній	Високий	Високий
Чистота й комфорт	Високий	Середній	Середній	Високий	Середній	Високий
Персоналізація	Середній	Високий	Високий	Середній	Низький	Середньо-високий
Робота зі скаргами	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий	Високий
Програма лояльності	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середньо-високий

Найбільший комплексний вплив мають якість продукції, швидкість, компетентність і привітність персоналу. При цьому саме швидкість обслуговування є для Broadway одночасно чинником високого впливу та найбільш проблемною складовою. Тому її вдосконалення має бути пріоритетним напрямом підвищення конкурентоспроможності.

Робота зі скаргами також має високий вплив, хоча виникає вже після відхилення від стандарту. Правильне реагування може не лише запобігти втраті клієнта, а й посилити його довіру, якщо підприємство швидко визнає проблему та пропонує справедливе рішення.

Персоналізація і програма лояльності мають середньо-високий вплив. Вони не компенсують низьку базову якість, але за умови належного продукту та сервісу створюють додаткові бар'єри для переходу клієнта до конкурентів.

Проведений аналіз підтвердив, що якість обслуговування є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності мережі кав'ярень Broadway. Її вплив реалізується через задоволеність клієнтів, повторні відвідування, рекомендації, середній чек, онлайн-репутацію, рівень витрат і фінансові результати.

Отже, система управління якістю обслуговування забезпечує мережі Broadway вагомі конкурентні переваги, але потребує подальшого розвитку. Пріоритетними напрямами мають стати скорочення часу очікування, уніфікація сервісу між закладами, цифровізація збору відгуків, удосконалення роботи зі скаргами, регулярне навчання персоналу та розвиток програми лояльності. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для переходу від достатнього до високого рівня якості обслуговування та зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Висновки до 2 розділу

. Проведений комплексний аналіз діяльності мережі кав’ярень Broadway дозволив охарактеризувати організаційно-економічний стан мережі, виявити сильні та слабкі сторони сервісної системи, оцінити рівень задоволеності й лояльності клієнтів, а також встановити взаємозв’язок між якістю обслуговування та результатами господарської діяльності.

У межах організаційно-економічної характеристики встановлено, що мережа Broadway функціонує як локальне підприємство ресторанного господарства, орієнтоване на обслуговування широкого кола споживачів і формування стабільної клієнтської бази

Позитивна динаміка економічних показників свідчить про поступове розширення діяльності підприємства, зростання попиту та посилення його фінансової стійкості.

Оцінка чинної системи управління якістю обслуговування показала, що вона охоплює основні організаційні, технологічні та кадрові елементи. У мережі використовуються технологічні карти, стандарти прийняття і виконання замовлень, правила санітарного контролю, вступне навчання працівників, оперативний контроль адміністраторів і механізми реагування на скарги.

До сильних сторін системи належать стабільна якість кавових напоїв, достатньо високий рівень чистоти, комфортна атмосфера закладів, зрозумілі посадові обов’язки та доступність технологічних карт. Інтегральна оцінка працівниками системи навчання і забезпечення якості становила 3,77 бала з 5, що відповідає достатньому рівню.

Разом із тим виявлено недостатню формалізацію окремих етапів обслуговування. Найменш регламентованими є виявлення індивідуальних потреб клієнта, додатковий продаж, збір зворотного зв’язку та робота зі скаргами. Відсутність єдиного алгоритму вирішення проблемних ситуацій

зумовлює суб’єктивність рішень і відмінності у практиці обслуговування між окремими закладами.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що Broadway має достатньо сильні позиції на локальному ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності становив 0,896, що є найкращим результатом серед аналізованих закладів. Основними конкурентними перевагами мережі є якість продукції, привітність персоналу, атмосфера, зручність розташування та позитивна онлайн-репутація.

Отже, результати аналізу підтвердили, що мережа Broadway має достатній економічний, кадровий та сервісний потенціал для зміцнення конкурентних позицій. Чинна система управління якістю забезпечує позитивне сприйняття підприємства та достатньо високий рівень задоволеності клієнтів, однак не гарантує повної стабільності сервісу в усіх закладах.

Основними проблемами визначено недостатню швидкість обслуговування, нерівномірність сервісу між закладами, відсутність єдиного регламенту роботи зі скаргами, фрагментарний збір зворотного зв’язку, нерегулярне навчання персоналу, недостатнє використання операційних KPI та обмежений рівень цифровізації управлінського контролю.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування підприємства

Проведене дослідження показало, що система управління якістю обслуговування мережі кав’ярень Broadway загалом забезпечує достатньо високий рівень задоволеності клієнтів і підтримує конкурентні позиції підприємства на локальному ринку. Водночас результати оцінювання виявили низку організаційних, кадрових, технологічних та інформаційних проблем, які обмежують подальше зростання якості сервісу.

До основних недоліків чинної системи належать недостатня швидкість виконання замовлень, нерівномірність рівня обслуговування між окремими закладами, відсутність уніфікованого регламенту роботи зі скаргами, фрагментарність збору зворотного зв’язку, нерегулярне навчання персоналу, недостатнє використання операційних показників і цифрових інструментів контролю.

Вдосконалення системи управління якістю обслуговування має бути спрямоване не лише на усунення окремих порушень, а й на формування цілісного організаційного механізму, який забезпечуватиме стабільність сервісу, оперативне виявлення відхилень, своєчасне реагування на потреби клієнтів і безперервне покращення процесів.

Метою запропонованого комплексу заходів є підвищення якості обслуговування до високого рівня, скорочення часу очікування, зменшення кількості помилкових замовлень і скарг, підвищення професійності персоналу та зміцнення конкурентної позиції мережі Broadway.

Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати такі основні напрями (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні заходи щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування мережі Broadway

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня швидкість обслуговування	Оптимізація графіків змін і розподілу функцій у години пік	Скорочення часу очікування
Нерівномірність сервісу між закладами	Уніфікація стандартів та чек-листів	Забезпечення однакового рівня обслуговування
Помилки у замовленнях	Подвійне підтвердження замовлення та цифровізація передачі інформації	Зниження частки помилок
Нерегулярне навчання персоналу	Запровадження системи постійного навчання та сертифікації	Підвищення професійності працівників
Відсутність єдиного алгоритму роботи зі скаргами	Розроблення стандарту Service Recovery	Скорочення часу реагування та збереження клієнтів
Фрагментарний збір відгуків	Використання QR-анкет і CRM-системи	Формування єдиної бази клієнтського зворотного зв’язку
Недостатнє використання KPI	Створення цифрової панелі показників якості	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Обмежена персоналізація	Розвиток програми лояльності	Зростання повторних відвідувань і середнього чека
Недостатній внутрішній контроль	Регулярний аудит і метод «таємного покупця»	Своєчасне виявлення порушень

Першочерговим напрямом удосконалення є розроблення єдиного корпоративного стандарту якості обслуговування для всіх закладів мережі. Наявні правила охоплюють основні операції, однак не всі етапи взаємодії з клієнтом деталізовані однаковою мірою.

Доцільно розробити корпоративний документ «Стандарт обслуговування клієнтів Broadway», який міститиме такі розділи:

— загальні принципи сервісної поведінки;

— стандарти зовнішнього вигляду;

— порядок зустрічі клієнта;

— алгоритм прийняття замовлення;

— правила консультування;

— стандарти додаткового продажу;

— нормативи часу;

— порядок видачі замовлення;

— правила поведінки в конфліктній ситуації;

— стандарти роботи з постійними клієнтами;

— правила завершення обслуговування.

Для забезпечення практичного використання стандарт не повинен бути надмірно об’ємним. Основні вимоги доцільно представити у форматі коротких карток, схем і чек-листів, розміщених у службових зонах.

Запропонований стандартний цикл обслуговування представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Запропонований стандартний цикл обслуговування клієнта

Етап	Дії працівника	Цільовий норматив
Встановлення контакту	Зоровий контакт і привітання	До 20 секунд
Виявлення потреби	Уточнення формату, вподобань і часу	До 40 секунд
Консультування	Пояснення складу та рекомендація	До 1 хвилини
Прийняття замовлення	Фіксація і повторне підтвердження	До 2 хвилин
Приготування напою	Виконання за технологічною картою	До 5 хвилин
Комплексне замовлення	Синхронізація бару і кухні	До 10–12 хвилин
Видача	Перевірка комплектності	До 30 секунд
Завершення	Подяка та запрошення до повторного відвідування	До 15 секунд
Робота зі скаргою	Вислухати, вибачитися, запропонувати рішення	Початок реагування до 1 хвилини

Запровадження такого стандарту дозволить зменшити відмінності між закладами та працівниками, підвищити передбачуваність сервісу і спростити навчання нових співробітників.

Однією з основних проблем Broadway є збільшення часу очікування у години найбільшого потоку клієнтів. Для її вирішення необхідно переглянути графіки роботи та розподіл функціональних обов'язків.

Нині окремі працівники можуть одночасно виконувати кілька функцій: приймати замовлення, проводити оплату, консультувати, готувати напої та видавати продукцію. За невеликого потоку така модель є економічною, однак під час пікового навантаження вона створює черги та підвищує ризик помилок.

Пропонується перейти до гнучкої моделі організації зміни. У години звичайного навантаження персонал може поєднувати функції, а в пікові періоди працівники повинні виконувати чітко визначені ролі.

Оптимальна структура зміни у піковий період може включати:

— касира-консультанта;

— бариста з приготування еспресо-напоїв;

— бариста або помічника з виконання холодних і допоміжних операцій;

— працівника кухні;

— працівника з видачі та комплектації;

— адміністратора зміни.

Такий розподіл дозволить уникнути переривання процесу приготування, скоротити кількість зайвих переміщень і підвищити відповідальність за кожну операцію.

Для визначення пікових періодів необхідно проаналізувати дані касової системи за днями тижня та часовими інтервалами. Графіки змін повинні формуватися не лише на основі стандартної тривалості роботи, а й з урахуванням фактичної інтенсивності замовлень (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Запропонована модель організації роботи залежно від навантаження

Рівень навантаження	Кількість замовлень за годину	Організація роботи
Низький	До 15	Поєднання каси, консультації та видачі
Середній	16–30	Виділення окремого касира і бариста
Високий	31–45	Окремі каса, бар, кухня і видача
Піковий	Понад 45	Повний розподіл ролей і додатковий працівник

Додатково доцільно впровадити попередню підготовку робочих зон перед очікуваним піком: перевірку запасів, поповнення молока та витратних матеріалів, підготовку пакування, перевірку обладнання та попереднє комплектування найбільш затребуваних допоміжних елементів.

Важливою умовою є оптимізація розміщення інструментів і сировини відповідно до логіки рухів працівника. Найчастіше використовувані предмети мають бути розташовані в межах безпосередньої досяжності. Це дозволить скоротити непродуктивні переміщення.

Чинна система контролю переважно базується на особистих спостереженнях адміністраторів і періодичних перевірках. Такий підхід не забезпечує безперервного накопичення даних і ускладнює своєчасне виявлення негативних тенденцій.

Пропонується створити цифрову панель управління якістю, яка об’єднуватиме операційні та клієнтські показники в єдиному інформаційному середовищі.

Для кожного показника необхідно встановити цільове, допустиме та критичне значення. Це дозволить керівництву швидко визначати проблемні напрями. Цифрова панель має оновлюватися щоденно або щотижнево залежно від показника. Операційні KPI доцільно контролювати щоденно, клієнтські індекси — щомісячно, а інтегральну оцінку якості — щоквартально.

Таблиця 3.4

Запропонована система ключових показників якості

KPI	Цільове значення	Допустиме значення	Критичне значення
Середній час прийняття замовлення	До 1,8 хв	1,9–2,2 хв	Понад 2,2 хв
Час приготування напою	До 4,5 хв	4,6–5,0 хв	Понад 5,0 хв
Частка замовлень у межах стандарту	Не менше 93 %	90–92,9 %	Менше 90 %
Частка помилкових замовлень	До 1,5 %	1,6–2,0 %	Понад 2,0 %
Скарги на 1000 замовлень	До 2,5	2,6–3,0	Понад 3,0
Частка вирішених скарг	Не менше 95 %	90–94,9 %	Менше 90 %
CSI	Не менше 93 %	88–92,9 %	Менше 88 %
NPS	Не менше +65 %	+50–64 %	Менше +50 %
Дотримання стандартів	Не менше 95 %	90–94,9 %	Менше 90 %

Керівництво повинно мати можливість порівнювати результати окремих закладів, змін і періодів. Це дозволить виявляти найкращі практики та поширювати їх на всю мережу.

Для забезпечення стабільного виконання стандартів навчання має поєднуватися з відповідною мотивацією. Наявна система преміювання потребує більш чіткого зв’язку між результатами роботи та якістю обслуговування.

Пропонується запровадити щомісячний командний бонус, який залежатиме від результатів конкретного закладу. Командний характер преміювання сприятиме взаємодопомозі та зниженню ризику перекладання відповідальності між працівниками (табл 3.5).

Розмір бонусу доцільно визначати на основі інтегрального коефіцієнта:

$$Км = 0,25Кш + 0,20Кп + 0,20Кс + 0,20Кк + 0,15Кл, \quad (3.1)$$

де:

Км — коефіцієнт мотивації;

Кш — коефіцієнт швидкості обслуговування;

Кп — коефіцієнт точності виконання замовлень;

Кс — коефіцієнт дотримання стандартів;

Кк — коефіцієнт клієнтської оцінки;

Кл — коефіцієнт командної дисципліни.

Таблиця 3.5

Запропонована шкала командного преміювання

Значення коефіцієнта	Розмір бонусу до окладу
0,95–1,00	15 %
0,90–0,949	10 %
0,85–0,899	5 %
0,80–0,849	Без бонусу
Менше 0,80	План коригувальних заходів

Преміювання не повинно залежати лише від швидкості, оскільки це може призвести до погіршення точності, якості продукції або спілкування. Саме тому до системи включено збалансований набір показників.

Поряд із матеріальною мотивацією доцільно використовувати нематеріальні стимули: визнання найкращої команди, подяки, внутрішні рейтинги, участь у навчальних заходах, можливість стати наставником і перспективи кар’єрного зростання.

Метод «таємного покупця» дозволить оцінити фактичне обслуговування без впливу присутності керівництва. Перевірка повинна проводитися за стандартизованим сценарієм (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Запропонована структура оцінки «таємного покупця»

Критерій	Максимальна кількість балів
Привітання та встановлення контакту	10
Виявлення потреб	10
Знання меню	10

Продовження табл 3.6)

Додаткова пропозиція	10
Точність замовлення	15
Швидкість	15
Якість продукції	15
Чистота	10
Завершення обслуговування	5
Разом	100

Результати перевірок необхідно використовувати не лише для контролю, а й для навчання. Після аудиту адміністратор повинен проводити коротку зустріч із командою, обговорювати сильні сторони, помилки та план покращення.

Розроблений комплекс заходів спрямований на усунення проблем, виявлених під час аналізу системи управління якістю обслуговування мережі Broadway. Запропоновані рішення мають взаємопов'язаний характер і охоплюють організаційні, кадрові, технологічні та клієнтські аспекти та створюють організаційні передумови для переходу системи управління якістю обслуговування мережі Broadway на високий рівень, посилення клієнтської лояльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування має передбачати не лише визначення їх організаційної доцільності, а й оцінювання економічних, соціальних і конкурентних результатів. Для підприємства ресторанного господарства важливо встановити, наскільки витрати на стандартизацію сервісу, цифровізацію процесів, навчання персоналу та розвиток програми лояльності можуть бути компенсовані зростанням доходу, скороченням непродуктивних витрат і зміцненням клієнтської бази.

Реалізація комплексу заходів потребує одноразових інвестиційних і поточних експлуатаційних витрат. До одноразових належать витрати на розроблення стандартів, придбання та налаштування цифрових систем, обладнання робочих зон, первинне навчання персоналу й запуск програми лояльності. Поточні витрати включають технічну підтримку програмного забезпечення, регулярне навчання, проведення аудитів, мотиваційні виплати та обслуговування CRM-системи.

Орієнтовний бюджет програми вдосконалення системи управління якістю наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтовні витрати на реалізацію запропонованих заходів

Напрям витрат	Зміст витрат	Одноразові витрати, тис. грн	Поточні річні витрати, тис. грн
Розроблення корпоративного стандарту	Підготовка регламентів, чек-листів, навчальних матеріалів	38,0	5,0
Оптимізація робочих зон за методом 5S	Маркування, органайзери, зміна розміщення інвентарю	54,0	6,0
Цифрова система управління замовленнями	Програмне забезпечення, дисплеї для бару та кухні, налаштування	186,0	42,0
Цифрова панель KPI	Розроблення та інтеграція інформаційної панелі	78,0	18,0
CRM і програма лояльності	Налаштування бази клієнтів, мобільного модуля та бонусної системи	124,0	48,0
Система QR-анкетування	Створення анкет, дизайн матеріалів, інтеграція з базою даних	24,0	9,0
Навчання та сертифікація персоналу	Тренінги, матеріали, оплата роботи тренера	72,0	54,0
Метод «таємного покупця»	Розроблення сценаріїв і проведення перевірок	12,0	36,0

Продовження табл 3.7

Модернізація програми мотивації	Розроблення KPI та запуск командного бонусу	15,0	168,0
Комунікаційна підтримка програми	Інформаційні матеріали для клієнтів і персоналу	22,0	12,0
Резерв непередбачених витрат	Близько 10 % від основних одноразових витрат	62,0	—
Разом	—	687,0	398,0

Загальний обсяг одноразових витрат становитиме 687,0 тис. грн, а щорічні поточні витрати після запуску системи — 398,0 тис. грн. Найбільшими статтями одноразових вкладень є цифрова система управління замовленнями, CRM і програма лояльності, цифрова панель KPI та навчання персоналу.

Економічний ефект від реалізації програми формуватиметься за рахунок кількох складових:

1. збільшення кількості відвідувань;
2. зростання середнього чека;
3. збільшення частки повторних відвідувань;
4. скорочення втрат від помилкових замовлень;
5. зниження витрат на компенсації та повернення;
6. зменшення відтоку клієнтів;
7. підвищення продуктивності персоналу;
8. зростання пропускної спроможності закладів у години пік.

Основним джерелом ефекту має стати підвищення клієнтської лояльності. За прогнозом, частка повторних відвідувань зросте з 66,1 % до 72,0 %. Це дозволить збільшити загальну кількість відвідувань без пропорційного зростання маркетингових витрат.

Прогнозна кількість відвідувань визначається за формулою:

$$К_1 = К_0 \times (1 + Тк), \quad (3.2)$$

де:

$К_1$ — прогнозна кількість відвідувань;

$К_0$ — фактична кількість відвідувань;

Тк — прогнозований темп приросту.

$К_1$ = 86,8 × 1,085 = 94,18 тис. відвідувань.

Таким чином, очікуваний приріст становитиме:

94,18 – 86,8 = 7,38 тис. відвідувань**.**

У 2025 році середній чек становив 198 грн. Унаслідок упровадження CRM, персоналізованих пропозицій, покращення додаткового продажу та розвитку програми лояльності прогнозується його зростання на 5,0 %.

$СЧ_1$ = 198 × 1,05 = 207,9 грн.

Прогнозний чистий дохід можна визначити як добуток кількості відвідувань і середнього чека:

$$Д_1 = К_1 \times СЧ_1. \quad (3.3)$$

$Д_1$ = 94,18 тис. × 207,9 грн = 19 583,9 тис. грн.

Кількість обґрунтованих скарг у 2025 році становила 3,6 на 1000 замовлень. Після реалізації програми планується скорочення цього показника до 2,4.

За фактичного обсягу замовлень кількість скарг становила близько:

86 800 / 1000 × 3,6 = 312 скарг.

За прогнозного обсягу відвідувань і цільового показника кількість скарг дорівнюватиме:

94 180 / 1000 × 2,4 = 226 скарг.

За середньої прямої вартості компенсації 145 грн економія складе:

86 × 145 = 12 470 грн.

Прямий ефект є відносно невеликим, однак значно вагомішим є запобігання втраті клієнтів і негативному репутаційному впливу.

У підрозділі 2.3 потенційні втрати через перехід незадоволених клієнтів до конкурентів оцінено у 1 035,9 тис. грн на рік. Реалізація

скорочення часу очікування та зменшення кількості помилок дозволять частково знизити ці втрати.

Припустимо, що підприємство зможе запобігти 35 % потенційних втрат клієнтів. Тоді збережений дохід становитиме:

1 035,9 × 0,35 = 362,6 тис. грн.

Збережений дохід не можна повністю прирівнювати до прибутку, оскільки він передбачає відповідні змінні витрати. За прогнозного рівня маржинального доходу 38 % економічний ефект становитиме:

362,6 × 0,38 = 137,8 тис. грн.

Складові прогнозного річного ефекту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів

Джерело ефекту	Сума, тис. грн
Додатковий маржинальний дохід від збільшення відвідувань і середнього чека	909,7
Економія від скорочення помилкових замовлень	53,6
Економія прямих витрат на врегулювання скарг	12,5
Маржинальний ефект від збереження клієнтів	137,8
Ефект від підвищення продуктивності персоналу	108,1
Скорочення додаткових маркетингових витрат	28,0
Загальний річний ефект	1 249,7

Загальний прогнозний річний ефект становитиме 1 249,7 тис. грн.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між загальним річним ефектом і поточними витратами на підтримання програми:

$$ЧЕ = Ез – Вп, \quad (3.4)$$

де:

ЧЕ — чистий економічний ефект;

Ез — загальний річний ефект;

Вп — поточні річні витрати.

ЧЕ = 1 249,7 – 398,0 = 851,7 тис. грн.

Отже, після покриття щорічних витрат підприємство може отримати додатковий економічний результат у розмірі 851,7 тис. грн на рік.

Строк окупності одноразових інвестицій визначається за формулою:

$$To = Bi / ЧЕ, \quad (3.5)$$

де:

To — строк окупності;

Bi — одноразові інвестиційні витрати;

ЧЕ — річний чистий економічний ефект.

To = 687,0 / 851,7 = 0,81 року.

У місяцях строк окупності становитиме:

0,81 × 12 = 9,7 місяця.

Таким чином, вкладення в реалізацію програми можуть окупитися менш ніж за один рік.

Для оцінювання впливу заходів на загальні фінансові результати сформовано прогноз на перший повний рік після реалізації програми (табл 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз фінансово-економічних показників мережі Broadway після впровадження заходів

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Прогнозне значення	Абсолютна зміна	Темп зміни, %
Кількість відвідувань, тис.	86,8	94,2	+7,4	+8,5
Середній чек, грн	198,0	207,9	+9,9	+5,0
Чистий дохід, тис. грн	17 190,0	19 583,9	+2 393,9	+13,9
Поточні витрати, тис. грн	15 680,0	17 222,2	+1 542,2	+9,8
Чистий прибуток, тис. грн	1 510,0	2 361,7	+851,7	+56,4
Рентабельність продажу, %	8,8	12,1	+3,3 в.п.	—
Продуктивність праці, тис. грн на працівника	505,6	576,0	+70,4	+13,9

Прогнозується зростання чистого прибутку з 1 510,0 тис. грн до 2 361,7 тис. грн, або на 56,4 %. Рентабельність продажу може збільшитися з 8,8 % до 12,1 %.

Зростання продуктивності праці з 505,6 до 576,0 тис. грн доходу на одного працівника відбудеться без збільшення штатної чисельності. Це підтверджує, що організаційні й цифрові зміни дозволяють підвищити результативність використання наявних трудових ресурсів.

У підрозділі 2.2 інтегральний показник якості обслуговування становив 0,893. Після реалізації заходів очікується покращення всіх його складових (табл 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз інтегрального показника якості обслуговування

Критерій	Вага	До впровадження	Після впровадження	Зважена прогнозна оцінка
Якість продукції	0,25	0,93	0,95	0,238
Швидкість обслуговування	0,20	0,82	0,92	0,184
Професійність і комунікація персоналу	0,15	0,89	0,94	0,141
Матеріальні умови та чистота	0,15	0,94	0,96	0,144
Задоволеність і лояльність клієнтів	0,15	0,91	0,95	0,143
Результативність управлінського контролю	0,10	0,84	0,92	0,092
Разом	1,00	0,893	—	0,942

За уточненим розрахунком інтегральний показник може зрости до 0,942. Це відповідає високому рівню якості обслуговування.

Найбільше покращення очікується за швидкістю сервісу та управлінським контролем, оскільки саме на ці напрями спрямовані основні організаційні й цифрові заходи.

Ефективність заходів залежатиме від якості їх упровадження. Основні ризики та способи їх мінімізації наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Ризики реалізації запропонованих заходів

Ризик	Імовірність	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Опір персоналу змінам	Середня	Високий	Залучення працівників, навчання, роз'яснення переваг
Формальне виконання стандартів	Середня	Високий	Аудити, наставництво, мотивація
Перевищення бюджету цифровізації	Середня	Середній	Поетапне впровадження, резерв витрат
Технічні збої	Низька	Високий	Резервні процедури, технічна підтримка
Недостатня участь клієнтів в опитуваннях	Середня	Середній	Короткі анкети, бонуси за відповідь
Зловживання бонусами	Низька	Середній	Контроль CRM і правила використання
Надмірна орієнтація на швидкість	Середня	Високий	Збалансовані KPI якості та точності
Недостатній ефект програми лояльності	Середня	Середній	Тестування пропозицій, сегментація клієнтів
Реакція конкурентів	Висока	Середній	Постійний моніторинг і оновлення пропозиції

Найбільш суттєвим є ризик опору персоналу, оскільки нова система передбачає додатковий контроль, навчання та зміну звичних операцій. Для його зниження необхідно пояснити працівникам, що цифрові інструменти використовуються не лише для контролю, а й для спрощення роботи та справедливого преміювання.

Важливо уникнути надмірної концентрації на швидкості. Якщо працівники намагатимуться виконати часові нормативи за рахунок точності чи якості спілкування, загальний клієнтський досвід може погіршитися. Тому система KPI повинна бути збалансованою.

Окрім безпосереднього економічного результату, запропонована програма забезпечить соціальний і управлінський ефект.

Соціальний ефект полягатиме у:

— підвищенні задоволеності клієнтів;

— формуванні комфортнішого середовища;

— зменшенні конфліктних ситуацій;

— покращенні умов роботи персоналу;

— підвищенні професійних компетентностей;

— створенні прозорішої системи винагороди.

Управлінський ефект проявлятиметься в:

— підвищенні прозорості сервісних процесів;

— формуванні єдиної бази даних;

— скороченні часу на прийняття рішень;

— можливості порівняння закладів і змін;

— переході від реактивного до превентивного управління якістю.

До впровадження програми керівництво переважно реагувало на вже наявні проблеми. Після створення цифрової панелі та системи раннього попередження стане можливим виявлення негативної тенденції до того, як вона призведе до значного зростання скарг або втрати клієнтів.

Для узагальнення результатів сформовано підсумкову таблицю (табл 3.12).

Таблиця 3.12

Підсумкова оцінка ефективності програми

Напрям оцінювання	Основний показник	Очікуваний результат
Економічний	Чистий річний ефект	851,7 тис. грн
Інвестиційний	Строк окупності	0,81 року
	ROI	124,0 %
Фінансовий	Приріст чистого прибутку	56,4 %
Операційний	Частка замовлень у межах стандарту	94,0 %
Клієнтський	CSI	93,5 %
	NPS	+65,0 %
Кадровий	Плинність персоналу	Зниження до 20 %
Якісний	Інтегральний показник якості	0,942
Конкурентний	Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,934

Отримані результати свідчать, що запропонована програма є економічно доцільною, операційно результативною та стратегічно важливою для підприємства.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є економічно ефективним, організаційно обґрунтованим і здатним забезпечити стійке підвищення конкурентоспроможності мережі Broadway. Його реалізація дозволить не лише усунути виявлені недоліки обслуговування, а й сформувати цілісну систему безперервного покращення клієнтського досвіду.

Висновки до 3 розділу

За результатами аналізу розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування мережі кав'ярень Broadway та здійснено оцінювання їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Запропоновані рішення сформовано з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналізу організаційно-економічної діяльності, чинної системи управління якістю, операційних показників, рівня задоволеності клієнтів і конкурентної позиції підприємства.

Встановлено, що подальше підвищення конкурентоспроможності мережі потребує переходу від переважно оперативного контролю окремих ситуацій до комплексної системи постійного управління якістю. Така система має поєднувати стандартизацію сервісних процесів, цифровізацію обслуговування, регулярний моніторинг ключових показників, навчання персоналу, ефективну роботу зі скаргами та персоналізовану взаємодію з клієнтами.

Основними напрямами вдосконалення визначено розроблення єдиного корпоративного стандарту обслуговування, оптимізацію роботи персоналу в години пікового навантаження, удосконалення взаємодії між касою, баром і кухнею, впровадження цифрової системи управління замовленнями,

створення панелі сервісних KPI, розвиток навчання та мотивації працівників, формалізацію процесу роботи зі скаргами, запровадження систематичного збору зворотного зв’язку, модернізацію програми лояльності та посилення внутрішнього аудиту.

Розроблення корпоративного стандарту обслуговування дозволить уніфікувати послідовність дій працівників на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Запропонований стандарт охоплює встановлення контакту, виявлення потреб, консультування, прийняття та підтвердження замовлення, приготування продукції, видачу, завершення обслуговування й реагування на скарги. Його використання сприятиме зменшенню відмінностей між окремими закладами та змінами, а також підвищенню передбачуваності клієнтського досвіду.

Основними джерелами економічного ефекту визначено збільшення кількості відвідувань і середнього чека, скорочення помилкових замовлень, зменшення витрат на врегулювання скарг, збереження частини клієнтів, підвищення продуктивності праці та зниження додаткових маркетингових витрат.

Основними ризиками реалізації програми є опір персоналу змінам, формальне виконання стандартів, перевищення бюджету цифровізації, технічні збої, недостатня активність клієнтів у наданні відгуків, зловживання бонусною системою та можлива реакція конкурентів. Для їх мінімізації запропоновано поетапне впровадження, навчання персоналу, резервування витрат, технічну підтримку, використання збалансованих KPI та регулярний моніторинг конкурентного середовища.

Крім економічного результату, запропонована програма забезпечить соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні задоволеності клієнтів і працівників, зменшенні конфліктних ситуацій, покращенні умов праці та розвитку професійних компетентностей персоналу.

Управлінський ефект полягатиме у формуванні єдиного інформаційного середовища, підвищенні прозорості сервісних процесів,

скороченні часу прийняття рішень, можливості порівнювати роботу окремих закладів і переході від реактивного до превентивного управління якістю.

Запропонований комплекс заходів є організаційно обґрунтованим, економічно ефективним і стратегічно доцільним. Його реалізація дозволить мережі Broadway усунути виявлені недоліки, стандартизувати процеси обслуговування, підвищити лояльність клієнтів, покращити фінансові результати та сформувати більш стійкі конкурентні переваги на локальному ринку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження проблеми управління якістю обслуговування як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери ресторанного господарства. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку ринку громадського харчування саме якість обслуговування дедалі більше визначає рівень задоволеності споживачів, формування їхньої лояльності, репутацію підприємства та його довгострокові конкурентні переваги.

У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс взаємопов’язаних теоретичних і практичних завдань.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

По-перше, узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що управління якістю обслуговування є комплексною системою організаційних, управлінських, кадрових, технологічних та інформаційних заходів, спрямованих на забезпечення стабільно високого рівня задоволення потреб споживачів. На відміну від традиційного контролю окремих операцій, сучасне управління якістю базується на процесному підході, принципах безперервного вдосконалення, орієнтації на клієнта, прийнятті управлінських рішень на основі даних та активному залученні персоналу до забезпечення сервісної досконалості.

По-друге, встановлено, що якість обслуговування є одним із найважливіших факторів формування конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанного господарства. Саме рівень сервісу визначає повторні відвідування, готовність клієнтів рекомендувати заклад іншим споживачам, позитивну репутацію, величину середнього чека та фінансові результати діяльності підприємства. У роботі доведено, що між якістю обслуговування

та конкурентоспроможністю існує стійкий взаємозв’язок, який проявляється через систему економічних, маркетингових і поведінкових показників.

По-третє, дослідження сучасних підходів до управління якістю показало доцільність використання інтегрованого підходу, який поєднує принципи Total Quality Management (TQM), процесного управління, Lean-менеджменту, циклу PDCA, цифрових технологій, CRM-систем, KPI-моніторингу, методик SERVQUAL, CSI та NPS. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити системність управління сервісом, своєчасно виявляти проблеми та здійснювати безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

По-четверте, проведена організаційно-економічна характеристика мережі кав'ярень Broadway засвідчила, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку. Позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників упродовж 2023–2025 років свідчить про стабільне зростання доходу, прибутку, рентабельності та кількості відвідувачів. Разом із тим встановлено, що посилення конкуренції на локальному ринку потребує системного вдосконалення управління якістю обслуговування як одного з основних факторів довгострокового розвитку підприємства.

По-п’яте, оцінювання чинної системи управління якістю обслуговування дозволило визначити її сильні та слабкі сторони. До основних переваг належать висока якість продукції, комфортна атмосфера закладів, позитивний рівень задоволеності клієнтів, достатньо високі показники CSI (90,4 %) та NPS (+55,6 %), професійність персоналу й позитивна онлайн-репутація підприємства. Водночас виявлено низку проблем, серед яких недостатня швидкість обслуговування у години пікового навантаження, нерівномірність рівня сервісу між окремими закладами, відсутність єдиного алгоритму роботи зі скаргами, недостатнє використання цифрових інструментів контролю, нерегулярне навчання персоналу та обмежений рівень персоналізації взаємодії з клієнтами.

По-шосте, проведений аналіз підтвердив наявність прямого взаємозв’язку між якістю обслуговування та результатами діяльності підприємства. Покращення сервісних показників супроводжується зростанням повторних відвідувань, середнього чека, доходу, прибутку та рівня клієнтської лояльності. Водночас встановлено, що недоліки системи обслуговування призводять до втрати частини потенційного доходу, збільшення кількості скарг, додаткових витрат на усунення помилок і послаблення конкурентних позицій підприємства.

По-сьоме, у роботі розроблено комплекс взаємопов’язаних заходів щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування. Запропоновано впровадження єдиного корпоративного стандарту сервісу, цифрової системи управління замовленнями, панелі ключових показників ефективності (KPI), сучасної CRM-системи, оновленої програми лояльності, безперервного навчання та сертифікації персоналу, удосконаленої системи мотивації, алгоритму Service Recovery для роботи зі скаргами, цифрового збору зворотного зв’язку та багаторівневого внутрішнього аудиту.

По-восьме, обґрунтовано економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний обсяг одноразових інвестицій становить 687,0 тис. грн, а щорічні поточні витрати — 398,0 тис. грн. Реалізація програми забезпечить прогнозний річний економічний ефект у розмірі 1 249,7 тис. грн, тоді як чистий економічний ефект після покриття поточних витрат становитиме 851,7 тис. грн. Розрахований строк окупності програми дорівнює 0,81 року (близько 9,7 місяця), а прогнозний показник рентабельності інвестицій (ROI) становить 124,0 %, що підтверджує високу ефективність запропонованих рішень.

По-дев’яте, прогнозні розрахунки засвідчили, що реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить суттєве покращення операційних, клієнтських та фінансових показників підприємства.

По-десяте, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний показник якості обслуговування та інтегральний показник

конкурентоспроможності підприємства. Це забезпечить зміцнення ринкових позицій мережі Broadway, підвищення рівня клієнтської лояльності, формування стійких конкурентних переваг та створення передумов для подальшого розвитку підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що запропонований комплекс організаційних, кадрових, технологічних та управлінських заходів може бути використаний керівництвом підприємств ресторанного господарства для вдосконалення систем управління якістю обслуговування, підвищення рівня задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах посилення конкуренції.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили правильність висунутих наукових положень та досягнення поставленої мети дипломної роботи. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість, є економічно обґрунтованими та можуть бути адаптовані для використання не лише у мережі кав'ярень Broadway, а й на інших підприємствах сфери ресторанного господарства, діяльність яких орієнтована на підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

3. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text

4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97

5. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18

6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.https://certificate182.com/ua/g18558056-sertifikatsiya-sistem-upravleniya?gad_source=1&gad_campaignid=1581156688&gbraid=0AAAAAC7b

7. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. https://certificate182.com/ua/g18558056-sertifikatsiya-sistem-upravleniya?gad_source=1&gad_campaignid=1581156688&gbraid=0AAAAA

8. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління для досягнення сталого успіху організації. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2018. https://certificate182.com/ua/g18558056-sertifikatsiya-sistem-upravleniya?gad_source=1&gad_campaignid=1581156688&gbraid=0AAAAAC7bbmgu-Ukl_

9. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2024. №9. С. 555–555. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-555-555.

10. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.

12. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. Чернівці: Технодрук, 2017. 174 с.

13. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 396 с.

14. Вовк В. М. (2017). Складові формування якості обслуговування споживачів [Components of Managing the Quality of Customer Service]. Problems of Economy, 4(0), 250-256. https://www.problecon.\com/export_pdf/problems-ofeconomy-2017-4_0-pages-250_256.pdf (дата звернення – 20.07.2026 р)

15. Гриценко О. І. Якість обслуговування як економічна категорія: проблеми визнання. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. № 4 (42). С. 192-195.

16. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 488 с.

17. Дементьєв, О., Калінкін, А. (2024). Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство, (№65). 2024 . с 65-73

18. Дикань В. Л., Панченко С. В., Маслова В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 315 с.

19. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

20. Каламан О.Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу виноробної галузі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4 (20). С. 426–441.

21. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.

22. Крикавський Є. В., Косар Н. С. Маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 472 с.

23. Круковська, О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск 56. 2023. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2984/2903 (дата звернення (20.07.2026 р)

24. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2023. 702 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523 (дата звернення - 20.07.2026 р)

25. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Наш формат, 2020. 624 с.

26. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 536 с.

27. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2024. № 6. С. 17–20.

28. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2020. 624 с.

29. Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. Економіка та суспільство. 2025. № 71. с.113-119

30. Рябенька М., Мазуркевич І. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 12(26).с. 305-314

31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 390 с.

32. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах ринку. Київ : Кондор, 2019. 512 с.

33. Хамініч С. Ю., Бабенко В. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Дніпро : Пороги, 2020. 320 с.

34. Поворознюк І. Управління якістю сервісу в закладах харчування: сучасні тренди та виклики. Економічні горизонти. 2025. № 3. с.38-45

35. Томаля Т., Прилепа Н. Формування клієнтоорієнтованої моделі ресторанного обслуговування крізь призму якості, традицій харчування та споживчих очікувань. Development Service Industry Management. 2025. № 3. с.79-86

36. Топольник В.Г. Управління якістю продукції ресторанного господарства : навч. посіб. / В.Г. Топольник. : ДонНУЕТ, 2017. 174 с.

37. Тарасюк Г. М. Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. № 3(59). С. 37–43.

38. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34.

39. Rogova N., Rybakova S. Управління якістю роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. № 14(47). С. 275–279.

40. Khudo V. Вплив сервісної якості на рівень задоволеності споживачів у готельно-ресторанному бізнесі. Modern Business. 2026. Т. 4, № 1. С. 16–31.

41. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022.

42. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. New York : Pearson, 2022.

43. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press.

44. International Organization for Standardization. ISO 9001 – Quality Management Systems. URL: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html (дата звернення - 24.07.2026).

45. Forbes. Customer Service Strategy. URL: https://www.forbes.com (дата звернення - 24.07.2026).

46. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Boston : Pearson, 2021. 384 p.

47. Goetsch D. L., Davis S. Quality Management for Organizational Excellence. 9th ed. New York : Pearson, 2021. 448 p.

48. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. 13th ed. London : Pearson, 2020. 832 p.

49. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow : Pearson, 2021. 720 p.

50. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing. 9th ed. Singapore : World Scientific, 2022. 816 p.

51. Drucker P. F. The Essential Drucker. New York : Harper Business, 2020. 368 p.

52. Ferrell O. C., Hartline M. D. Marketing Strategy. 8th ed. Boston : Cengage Learning, 2022. 720 p.

53. Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory and Cases. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2022. 896 p.