

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Поняття та складові якості обслуговування у сфері ресторанного господарства.....	8
1.2. Очікування та задоволеність споживачів: сутність і фактори формування.....	12
1.3. Методи оцінки якості обслуговування.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «РОСТЕРІ».....	26
2.1. Загальна характеристика ресторану «Ростері».....	26
2.2. Аналіз організації процесу обслуговування.....	32
2.3. Оцінка очікувань та задоволеності клієнтів.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «РОСТЕРІ».....	47
3.1. Оцінка проблем та слабких сторін обслуговування в закладі.....	47
3.2. Розробка заходів щодо покращення якості обслуговування.....	53
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВОК.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера ресторанного господарства належить до тих сегментів економіки, у яких результат діяльності підприємства визначається не лише якістю основного продукту, а й рівнем організації обслуговування, характером взаємодії з клієнтом, комфортом середовища та загальним враженням, яке формується у споживача під час відвідування закладу. У сучасних умовах саме якість обслуговування дедалі частіше стає ключовим критерієм вибору ресторану, оскільки споживач оцінює не тільки смакові властивості страв чи цінову політику, а й швидкість обслуговування, уважність персоналу, зручність сервісу, атмосферу закладу та відповідність отриманого досвіду власним очікуванням. У зв'язку з цим проблема оцінки якості обслуговування в ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо пов'язана з формуванням конкурентоспроможності закладу, його репутації, рівня лояльності клієнтів і стабільності функціонування в умовах ринкової конкуренції. Високий рівень сервісу забезпечує не лише задоволення поточних потреб споживачів, а й створює передумови для повторних візитів, позитивних рекомендацій, розширення кола постійних клієнтів і зміцнення ринкових позицій ресторану.

Вагомий внесок в дослідження управління, культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах внесли такі вчені як Безрук М. І. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Горбатюк А. М. Грудцина Ю. В. Траченко Л. А., Іванов А. М., Одолько В. О. Савченко Н. П. Сінякова А. О. Петренко К. С. Шевчук О. Ю.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична оцінка якості обслуговування в ресторані «Ростері» на основі аналізу очікувань і задоволеності споживачів, а також розробка заходів щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння якості обслуговування та узагальнити її основні складові у сфері ресторанного господарства;
- визначити сутність очікувань та задоволеності споживачів і фактори їх формування;
- охарактеризувати основні методи оцінки якості обслуговування;
- надати загальну характеристику ресторану «Ростері» як бази дослідження;
- проаналізувати організацію процесу обслуговування в ресторані «Ростері»;
- оцінити очікування та задоволеність клієнтів закладу;
- виявити проблеми та слабкі сторони в системі обслуговування ресторану;
- розробити заходи щодо покращення якості обслуговування в ресторані «Ростері»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес забезпечення якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки якості обслуговування, а також особливості формування очікувань і задоволеності клієнтів ресторану «Ростері».

Базою дослідження є ресторан «Ростері», який функціонує у сфері ресторанного господарства та виступає об'єктом практичного аналізу в межах даної роботи. У дослідженні увагу зосереджено на особливостях організації процесу обслуговування в закладі, взаємодії персоналу з клієнтами, рівні відповідності наданих послуг очікуванням споживачів, а також на можливостях удосконалення сервісної діяльності. Детальна характеристика підприємства, його організаційних особливостей, місцезнаходження, формату діяльності та інших ідентифікаційних ознак буде наведена у другому розділі роботи.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод наукового аналізу та узагальнення застосовано для вивчення теоретичних підходів до визначення якості обслуговування, очікувань і задоволеності споживачів. Системний метод дав змогу розглянути якість обслуговування як комплексне явище, що охоплює організаційні, комунікативні, психологічні та управлінські складові. Порівняльний метод використано для зіставлення різних підходів до оцінки сервісу в ресторанному бізнесі. Методи спостереження та опитування застосовано для збору й узагальнення інформації щодо очікувань і задоволеності клієнтів ресторану «Ростері». Аналітичний метод використано під час обробки результатів дослідження, формування висновків і обґрунтування практичних рекомендацій.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальна кількість сторінок – 76, рисунків - 5, таблиць - 13, список літератури складається з 41 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття та складові якості обслуговування у сфері ресторанного господарства

У сучасній теорії та практиці ресторанного бізнесу якість обслуговування розглядається як одна з базових характеристик діяльності закладу, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, репутацію, фінансові результати та рівень лояльності споживачів. На відміну від якості матеріального продукту, яку клієнт здебільшого оцінює за відносно стабільними фізичними властивостями, якість обслуговування має складну, багатокомпонентну й динамічну природу, оскільки формується безпосередньо в процесі взаємодії між закладом і споживачем. Саме тому у сфері ресторанного господарства вона охоплює не лише кінцевий результат надання послуги, а й спосіб її надання, організацію сервісного процесу, поведінку персоналу, комфорт середовища, швидкість реагування на запити гостя та загальне враження, яке формується у відвідувача під час перебування в закладі [15, с. 85].

У найбільш загальному розумінні якість обслуговування у сфері ресторанного господарства доцільно визначати як ступінь відповідності процесу та результату надання послуги очікуванням, потребам і запитам споживача. Таке розуміння є значно ширшим, ніж зведення якості лише до ввічливості персоналу або швидкості подачі страв. Воно охоплює весь комплекс елементів, з якими стикається клієнт: від першого контакту із закладом до завершення обслуговування та формування загального післясервісного враження. У цьому сенсі якість обслуговування виступає інтегральною категорією, що поєднує організаційний, економічний, психологічний, комунікативний та етичний виміри [27, с. 112–118].

Особливість якості обслуговування у сфері ресторанного господарства полягає також у тому, що вона має виразно суб'єктивний характер. Один і той самий рівень сервісу різні споживачі можуть оцінювати по-різному, оскільки на сприйняття якості впливають попередній досвід клієнта, його індивідуальні очікування, соціальні характеристики, емоційний стан, мотив відвідування закладу та конкретна ситуація споживання. Саме тому якість обслуговування в ресторані формується не лише з боку підприємства, а й у процесі її оцінювання самим споживачем. Відповідно, особливої ваги набуває не лише забезпечення формальної відповідності певним сервісним стандартам, а й здатність закладу адаптуватися до очікувань різних категорій клієнтів, підтримувати стабільний рівень взаємодії та створювати для гостя відчуття уваги, комфорту і цінності [26].

У структурі якості обслуговування в ресторанному господарстві насамперед доцільно виділити матеріально-середовищну складову. Йдеться про зовнішні та фізично відчутні характеристики сервісу, які формують первинне враження про заклад і впливають на сприйняття загального рівня його діяльності. До цієї складової належать стан приміщень, оформлення інтер'єру, чистота залу, комфорт меблів, охайність посуду, зовнішній вигляд персоналу, музичний супровід, освітлення, температурний режим, а також загальна атмосфера ресторану. У ресторанному бізнесі саме матеріальне середовище часто виступає першим сигналом для клієнта щодо очікуваного рівня сервісу, тому його не можна відокремлювати від якості обслуговування загалом. Навіть за високого професіоналізму персоналу негативне враження від простору, неохайності чи дискомфорту може істотно знижувати загальну оцінку сервісу [32, с.114].

Другою важливою складовою є організаційно-процесуальна складова, яка відображає, наскільки чітко, послідовно та ефективно вибудований сам процес обслуговування. У межах цієї складової принципове значення мають швидкість прийняття замовлення, час очікування страв, узгодженість дій між працівниками залу та кухні, точність виконання замовлення, наявність

зручної системи бронювання, безперебійність розрахунку, можливість отримання додаткових консультацій та загальна логіка сервісного маршруту гостя. Для ресторану ця складова має стратегічне значення, оскільки саме через неї клієнт оцінює не лише ввічливість обслуговування, а й професійну організованість закладу. Якщо процес обслуговування є хаотичним, затягнутим або непередбачуваним, то навіть якісна кухня не завжди компенсує негативне враження від сервісу [36, с. 98–104, 10].

Не менш значущою є комунікативно-поведінкова складова якості обслуговування. У сфері ресторанного господарства вона має особливу вагу, оскільки сервіс значною мірою реалізується через живу міжособистісну взаємодію працівника і клієнта. Ввічливість, доброзичливість, тактовність, уміння слухати, готовність допомогти, професійна культура мовлення, здатність надати рекомендації щодо меню, коректність реагування на зауваження та вміння працювати з конфліктними ситуаціями безпосередньо формують рівень довіри споживача до закладу. Саме тому персонал ресторану слід розглядати не просто як виконавця операцій, а як ключового носія сервісної якості. Для споживача ресторан часто уособлюється в конкретному офіціанті, адміністраторі або іншому працівникові, з яким він взаємодіє. Через це навіть незначні комунікативні помилки можуть впливати на загальну оцінку закладу сильніше, ніж окремі технічні недоліки [37, с. 77–82].

Окремо слід виділити професійно-компетентнісну складову якості обслуговування. Вона характеризує рівень знань, умінь і навичок працівників, їхню здатність працювати відповідно до стандартів закладу, правильно комунікувати з гостями, знати меню, орієнтуватися в складі страв, особливостях подачі, можливих алергенах, варіантах заміни інгредієнтів, правилах етикету та сервісній послідовності. У сучасному ресторанному бізнесі компетентність персоналу дедалі частіше розглядається як один із базових індикаторів якості, оскільки споживач очікує не механічного виконання замовлення, а професійної, упевненої та клієнтоорієнтованої

взаємодії. Відповідно, якість обслуговування неможлива без належної підготовки персоналу, його системного навчання та формування корпоративної культури, зорієнтованої на сервіс [41, с. 120–125].

Ще однією складовою виступає емоційно-психологічний компонент, який у сфері ресторанного бізнесу часто є не менш важливим, ніж суто функціональні параметри сервісу. Ресторан відвідують не лише для задоволення фізіологічної потреби в харчуванні, а й для відпочинку, спілкування, отримання позитивних вражень та відчуття комфорту. Саме тому якість обслуговування включає здатність закладу створити сприятливий психологічний клімат, зменшити напруження клієнта, забезпечити відчуття уваги та індивідуального підходу. У практичному вимірі це означає, що сервіс має бути не лише формально правильним, а й емоційно доречним. Доброзичливе ставлення, ненав'язливість, чутливість до настрою гостя, здатність швидко виправити недолік і підтримати позитивне враження від відвідування часто визначають підсумкову оцінку сервісу [24, с. 87–92].

У сучасних умовах до структури якості обслуговування дедалі частіше включають також інноваційно-технологічну складову. Розвиток цифрових технологій, систем автоматизації, CRM-рішень, онлайн-бронювання, електронного меню, безконтактної оплати, аналізу клієнтських відгуків у соціальних мережах та інших цифрових інструментів істотно змінює уявлення про якісний сервіс у ресторанному бізнесі. Для значної частини споживачів зручність цифрової взаємодії вже стала звичним компонентом обслуговування, а отже, її відсутність або недосконалість може знижувати оцінку сервісу загалом. Водночас технологічні рішення не замінюють людський фактор, а мають посилювати якість організації обслуговування, скорочувати час очікування, спрощувати комунікацію та персоналізувати взаємодію з клієнтом [30, с. 49–53].

Важливо підкреслити, що всі названі складові якості обслуговування не існують ізольовано. Вони взаємодіють між собою та формують єдину систему сприйняття ресторанного сервісу. Наприклад, професійність

персоналу без належної організації процесу не забезпечить високого рівня якості, так само як сучасний інтер'єр без доброзичливої комунікації не створить відчуття задоволеності. Саме тому у науковому дискурсі дедалі частіше наголошується на системному підході до управління якістю послуг у закладах гостинності. Для ресторанного підприємства це означає необхідність поєднання стандартів, внутрішнього контролю, навчання персоналу, маркетингового аналізу, технологічних рішень та постійного зворотного зв'язку зі споживачами [28, с. 92–97].

Таким чином, якість обслуговування у сфері ресторанного господарства є багатовимірною категорією, що охоплює матеріально-середовищні, організаційно-процесуальні, комунікативно-поведінкові, професійно-компетентнісні, емоційно-психологічні та інноваційно-технологічні складові. Її сутність полягає не лише у формальному наданні послуги, а у створенні такого сервісного досвіду, який відповідає очікуванням клієнта або перевищує їх. Саме тому в ресторанному бізнесі якість обслуговування слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, від якого залежить не тільки рівень поточної задоволеності споживачів, а й довгострокова лояльність, ділова репутація та ринкова стійкість закладу.

1.2. Очікування та задоволеність споживачів: сутність і фактори формування

У сучасному ресторанному бізнесі категорії очікувань і задоволеності споживачів посідають центральне місце у дослідженні якості обслуговування, оскільки саме через них виявляється реальний результат взаємодії між закладом та клієнтом. Якщо якість обслуговування характеризує здатність підприємства надавати послугу на належному рівні, то очікування відображають той стандарт сервісу, на який споживач орієнтується ще до моменту відвідування ресторану, а задоволеність демонструє підсумкову оцінку клієнтом фактично отриманого досвіду. Саме

тому у сфері ресторанного господарства ці категорії слід розглядати у тісному взаємозв'язку, адже задоволеність формується не ізольовано, а через співвідношення між очікуваним і реально сприйнятим рівнем обслуговування [15, с. 114].

Очікування споживачів у ресторанному бізнесі доцільно визначати як уявлення клієнта про бажаний або допустимий рівень обслуговування, який він розраховує отримати під час відвідування закладу. Такі уявлення формуються ще до моменту безпосереднього контакту з рестораном і базуються на попередньому досвіді, інформації з реклами, рекомендаціях інших осіб, публічному образі закладу, ціновому сегменті, позиціонуванні ресторану, його концепції та навіть візуальному стилі комунікації. Отже, очікування є певною попередньою моделлю сервісу, з якою клієнт порівнює фактичний рівень обслуговування після відвідування ресторану [21, с. 34–38].

У науковій літературі очікування споживачів не розглядаються як щось статичне та однакове для всіх. Вони мають динамічний, індивідуалізований характер і змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Один клієнт може очікувати від ресторану максимально швидкого і функціонального сервісу, інший - особливої атмосфери, індивідуального підходу, консультативної допомоги під час вибору страв або емоційно комфортної взаємодії з персоналом. [24, с. 87–92].

Сутність задоволеності споживачів полягає у позитивній або негативній оцінці клієнтом результатів обслуговування після отримання ресторанної послуги. Інакше кажучи, задоволеність є реакцією споживача на те, наскільки фактичний досвід відвідування закладу відповідає його попереднім очікуванням. Якщо реальний рівень обслуговування відповідає очікуваному або перевищує його, формується стан задоволеності; якщо ж послуга не досягає бажаного рівня, виникає незадоволення. Саме в цьому проявляється оцінний характер задоволеності, яка не зводиться лише до

емоційної реакції, а виступає узагальненим висновком споживача про якість роботи підприємства [7].

Для ресторанного бізнесу задоволеність клієнтів має не лише психологічне, а й вагоме економічне значення. Задоволений споживач частіше повертається до закладу повторно, формує позитивні відгуки, рекомендує ресторан іншим особам і демонструє вищий рівень лояльності до бренду. Натомість незадоволений клієнт не лише відмовляється від повторного відвідування, а й здатний поширювати негативну інформацію про заклад, що прямо впливає на його ділову репутацію та конкурентні позиції. Саме тому рівень задоволеності споживачів слід розглядати як один із ключових індикаторів ефективності системи обслуговування в ресторані [11, с. 124–130].

У табл. 1.1 наведено основні фактори формування очікувань споживачів ресторанних послуг та їхній взаємозв'язок із задоволеністю обслуговуванням. Саме порівняння очікувань із фактичним рівнем обслуговування є визначальним чинником формування задоволеності споживачів ресторанних послуг.

У структурі факторів формування очікувань споживачів насамперед слід виділити попередній досвід клієнта. Якщо особа вже відвідувала подібні заклади або має досвід взаємодії з конкретним рестораном, її майбутні очікування формуються на підставі раніше отриманих вражень. Позитивний попередній досвід зазвичай підвищує вимоги до повторного обслуговування, тоді як негативний може або знизити очікування, або взагалі зумовити відмову від повторного звернення до закладу. У ресторанному бізнесі це означає, що кожен сервісний контакт не є ізольованим, а впливає на подальше сприйняття закладу клієнтом [4, с. 55–61].

Значний вплив на формування очікувань мають також маркетингові комунікації ресторану. Реклама, сторінки закладу в соціальних мережах, візуальна концепція бренду, фото страв, опис рівня сервісу, інформація про особливості обслуговування чи спеціальні пропозиції створюють у

Таблиця 1.1

Фактори формування очікувань споживачів ресторанних послуг

Категорія	Зміст	Основні фактори формування	Значення для оцінки якості обслуговування
Очікування споживачів	Уявлення клієнта про бажаний або допустимий рівень обслуговування, який він розраховує отримати під час відвідування ресторану	Попередній досвід, маркетингові комунікації закладу, ціновий рівень, репутація ресторану, відгуки інших споживачів, індивідуальні особливості клієнта, формат і концепція закладу	Виступають базою для подальшого порівняння з фактичним рівнем сервісу
Задоволеність споживачів	Підсумкова позитивна або негативна оцінка клієнтом фактично отриманого досвіду обслуговування	Рівень відповідності фактичного сервісу очікуванням клієнта, якість страв, швидкість обслуговування, професійність персоналу, атмосфера закладу, зручність сервісного процесу	Відображає реальний рівень сприйняття якості обслуговування та впливає на повторне відвідування і лояльність
Взаємозв'язок очікувань і задоволеності	Задоволеність формується внаслідок порівняння очікуваного та фактично отриманого рівня сервісу	Ступінь відповідності між уявленням клієнта про послугу та реальною організацією обслуговування	Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони ресторанного сервісу та визначити напрями його вдосконалення

Джерело: складено автором на основі [11].

потенційного клієнта певний образ ресторану ще до його фактичного відвідування.

Якщо заклад позиціонує себе як місце з високим рівнем сервісу, індивідуальним підходом і комфортною атмосферою, то споживач заздалегідь налаштовується саме на такий досвід. У разі, коли реальний

рівень обслуговування не відповідає сформованому інформаційному образу, ризик незадоволеності суттєво зростає [23, с. 107–113].

Окремим фактором формування очікувань є ціновий рівень закладу. Споживач зазвичай співвідносить вартість послуг із тим сервісом, який він очікує отримати. У ресторанах вищого або середнього цінового сегмента клієнти, як правило, висувають більші вимоги до швидкості обслуговування, професійності персоналу, атмосфери та індивідуалізації сервісу. Натомість у закладах демократичного формату очікування можуть бути більш помірними, хоча й там споживач розраховує на базову ввічливість, точність виконання замовлення, чистоту та зручність обслуговування. Таким чином, ціна виступає не лише економічним показником, а й орієнтиром для формування споживчих очікувань [12, с. 178–184].

Важливу роль у формуванні очікувань відіграють соціальні рекомендації та репутація закладу. У сучасному інформаційному середовищі споживачі часто орієнтуються на думки інших людей, відгуки в мережі, оцінки на цифрових платформах і коментарі в соціальних мережах. Відгуки інших клієнтів стають джерелом попередньої інформації не лише про кухню, а й про швидкість сервісу, доброзичливість персоналу, атмосферу та рівень комфорту. Саме тому ресторан ще до безпосереднього контакту зі споживачем може отримати позитивний або негативний імідж, який впливатиме на початковий рівень очікувань [1, с. 73–78].

Поряд із цим очікування залежать і від індивідуальних характеристик самого споживача. Вік, стиль життя, рівень доходу, мотивація відвідування ресторану, досвід споживання послуг у закладах різного типу, психологічні особливості та навіть актуальний емоційний стан визначають, на які саме аспекти обслуговування клієнт звертатиме найбільшу увагу. Для одних гостей визначальним є швидке отримання замовлення, для інших - атмосфера й ненав'язливість персоналу, для третіх - можливість персоналізації страв або консультаційна допомога. Усе це підтверджує, що очікування не можуть розглядатися як уніфікований стандарт для всіх споживачів, а повинні

аналізуватися з урахуванням різноманітності клієнтських запитів [4, с. 55–61].

Задоволеність споживачів формується під впливом багатьох факторів, які можна умовно поділити на функціональні, емоційні та комунікативні. До функціональних належать якість страв, швидкість обслуговування, точність виконання замовлення, зручність розрахунку, чистота закладу та організація сервісного процесу. До емоційних - атмосфера, комфорт, уважність до гостя, загальний настрій взаємодії. До комунікативних - ввічливість персоналу, вміння слухати, зрозуміло пояснювати, коректно реагувати на зауваження чи скарги. У ресторанному господарстві клієнт зазвичай формує підсумкову оцінку не на основі одного параметра, а на підставі сукупного враження від усіх названих компонентів [40, с. 105–110].

Суттєвим фактором задоволеності виступає здатність ресторану адаптувати сервіс до індивідуальних очікувань клієнта. У сучасному ресторанному бізнесі стандартизованого обслуговування часто вже недостатньо, оскільки споживачі дедалі більше цінують персоналізований підхід. Йдеться про врахування особливих побажань до замовлення, чутливість до дієтичних обмежень, коректну комунікацію, увагу до деталей, гнучкість у реагуванні на прохання клієнта та здатність зробити сервіс не шаблонним, а індивідуально значущим. Саме тому персоналізація обслуговування сьогодні розглядається як важливий чинник підвищення задоволеності та формування довгострокової лояльності клієнтів [40, с. 89–93].

Не менш важливим фактором є здатність підприємства ефективно працювати зі скаргами та негативними ситуаціями. Навіть у разі певних недоліків обслуговування підсумкова задоволеність клієнта може бути збережена або частково відновлена, якщо персонал швидко, коректно й професійно реагує на проблему. Натомість ігнорування зауважень, байдужість або конфліктна модель поведінки значно посилюють негативне враження. У цьому контексті задоволеність клієнта визначається не лише

самим фактом помилки чи недоліку, а й тим, як саме ресторан реагує на ситуацію та чи готовий він до сервісного відновлення [6, с. 85].

У сучасних умовах важливим джерелом оцінки задоволеності споживачів стають цифрові канали зворотного зв'язку. Відгуки у соціальних мережах, оцінки на онлайн-платформах, результати анкетувань, електронні опитування, аналіз повторних звернень і поведінкових патернів клієнтів дозволяють закладам ресторанного господарства виявляти не лише рівень загальної задоволеності, а й конкретні проблемні аспекти сервісу. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли своєчасна реакція на очікування клієнтів і корекція слабких сторін сервісу виступають необхідною умовою збереження ринкових позицій [33, с. 99–103].

Отже, очікування та задоволеність споживачів у сфері ресторанного господарства є взаємопов'язаними категоріями, через які найбільш повно розкривається реальна якість обслуговування. Очікування відображають попереднє уявлення клієнта про бажаний рівень сервісу, тоді як задоволеність є підсумковою оцінкою фактично отриманого досвіду. На їх формування впливають попередній досвід споживача, маркетингові комунікації ресторану, ціновий рівень закладу, репутація, соціальні рекомендації, індивідуальні особливості клієнта, професійність персоналу, атмосфера, організація сервісного процесу та здатність закладу адаптуватися до конкретних потреб гостя. Саме тому дослідження очікувань і задоволеності клієнтів є необхідною основою для об'єктивної оцінки якості обслуговування та розробки практичних заходів її підвищення.

1.3. Методи оцінки якості обслуговування

Оцінка якості обслуговування у сфері ресторанного господарства є необхідною передумовою ефективного управління сервісною діяльністю закладу, оскільки саме вона дає змогу виявити сильні й слабкі сторони обслуговування, простежити рівень відповідності послуг очікуванням

споживачів, визначити проблемні аспекти у роботі персоналу та сформувані обґрунтовані напрями вдосконалення. У сучасному ресторанному бізнесі якість обслуговування не може оцінюватися лише інтуїтивно або на підставі загальних вражень керівництва, адже така оцінка часто є суб'єктивною та не дає цілісного уявлення про реальний стан сервісу. Саме тому в теорії та практиці управління ресторанными підприємствами застосовується система методів, які дозволяють здійснювати як внутрішній, так і зовнішній аналіз якості обслуговування [38, с. 45–47].

Специфіка оцінки якості обслуговування у ресторанному господарстві полягає в тому, що об'єктом аналізу виступає не лише кінцевий результат надання послуги, а й сам процес взаємодії між персоналом і клієнтом, матеріальне середовище закладу, рівень організації сервісу, емоційне сприйняття споживача та його задоволеність. Відповідно, жоден окремий метод не може повністю охопити всі аспекти якості обслуговування. Саме тому найбільш доцільним є комплексний підхід, за якого поєднуються кількісні та якісні методи дослідження, методи безпосереднього спостереження, аналізу думки споживачів, стандартизованого контролю та оцінювання ефективності внутрішніх процесів [20].

Одним із найпоширеніших методів оцінки якості обслуговування є анкетування споживачів. Його сутність полягає у зборі інформації безпосередньо від клієнтів щодо їхнього сприйняття різних аспектів сервісу. За допомогою анкетування можна оцінити ввічливість персоналу, швидкість обслуговування, комфортність атмосфери, якість комунікації, чистоту закладу, точність виконання замовлення, загальний рівень задоволеності та готовність відвідати ресторан повторно. Перевагою цього методу є те, що він дозволяє отримати зворотний зв'язок саме від основного суб'єкта оцінювання - споживача. Крім того, анкетування дає можливість узагальнювати результати, визначати типові проблеми й порівнювати окремі параметри сервісу між собою. Водночас його ефективність залежить від

правильної побудови анкети, репрезентативності вибірки та щирості відповідей респондентів [21, с. 34–38].

Важливим методом оцінки якості обслуговування є опитування клієнтів у формі інтерв'ю або короткого усного зворотного зв'язку. На відміну від стандартизованого анкетування, цей метод дає змогу отримати більш глибоку інформацію про причини задоволення або незадоволення споживачів, з'ясувати їхні індивідуальні враження, виявити деталі сервісного досвіду, які не завжди можна передбачити в анкеті. Такі методи особливо корисні, коли ресторан прагне не лише зафіксувати загальний рівень якості обслуговування, а й зрозуміти мотиви оцінок клієнтів, їхні емоційні реакції та конкретні очікування щодо покращення сервісу [13, с. 62–67].

Серед спеціальних методів важливе місце посідає метод SERVQUAL, який широко використовується для оцінки якості послуг у різних сферах, у тому числі в ресторанному бізнесі. Його суть полягає у визначенні розриву між очікуваннями споживача та його сприйняттям фактично отриманої послуги. У межах цього підходу якість обслуговування оцінюється за кількома ключовими параметрами, зокрема надійністю, оперативністю, компетентністю, емпатією та матеріальними елементами сервісу. Застосування SERVQUAL у ресторанному господарстві є доцільним, оскільки дозволяє не лише фіксувати загальний рівень задоволеності, а й виявляти конкретні розриви між очікуваним і фактичним сервісом. Це, у свою чергу, створює практичну основу для адресного вдосконалення тих компонентів обслуговування, які сприймаються клієнтом як проблемні [22, с. 76–81].

Не менш важливим методом виступає спостереження, яке дає змогу безпосередньо вивчати процес обслуговування в реальних умовах функціонування ресторану. Цей метод може застосовуватися як у формі відкритого внутрішнього контролю, так і у вигляді прихованого спостереження за поведінкою персоналу, тривалістю окремих сервісних операцій, дотриманням стандартів, чистотою приміщення, реакцією

працівників на звернення клієнтів, логікою обслуговування та узгодженістю роботи між різними працівниками. Перевага спостереження полягає в тому, що воно дозволяє оцінити не декларований, а фактичний стан сервісу. Водночас цей метод вимагає чіткого визначення критеріїв оцінювання та професійного підходу до фіксації результатів [18, с. 137].

Особливим різновидом спостереження є метод «таємного покупця», який у ресторанному бізнесі вважається одним із найбільш ефективних інструментів контролю сервісної якості. Його сутність полягає у тому, що спеціально підготовлена особа відвідує заклад як звичайний клієнт, а після завершення обслуговування оцінює його за заздалегідь визначеними критеріями. Такий підхід дає можливість перевірити, як персонал поводить себе у звичайних робочих умовах, наскільки дотримується стандартів гостинності, чи є достатньо ввічливим, оперативним і професійним. Перевага цього методу полягає в його практичній наближеності до реального клієнтського досвіду, а також у можливості об'єктивніше фіксувати слабкі сторони сервісу, які можуть бути прихованими під час звичайних перевірок [16, с. 56].

У системі оцінки якості обслуговування важливе місце займає аналіз скарг і звернень клієнтів. Цей метод дає змогу виявляти проблемні ситуації, які вже призвели до незадоволеності споживача, а також простежувати типові причини негативного клієнтського досвіду. Скарги можуть стосуватися затримок у подачі страв, грубості персоналу, помилок у замовленні, низької якості комунікації, дискомфорту в залі чи інших аспектів сервісу. Їх систематичний аналіз дозволяє не лише реагувати на конкретні недоліки, а й формувати базу для внутрішнього вдосконалення обслуговування. Важливо, що в сучасному ресторанному бізнесі скарга розглядається не тільки як прояв невдоволення, а і як джерело цінної інформації про слабкі місця сервісної системи [4, с. 113–119].

Тісно пов'язаним із цим є метод аналізу відгуків клієнтів, зокрема тих, що розміщуються на цифрових платформах, у соціальних мережах або на

сторінках самого ресторану. У сучасних умовах саме онлайн-відгуки дедалі частіше формують публічний образ закладу та стають джерелом інформації як для потенційних клієнтів, так і для самого підприємства. Аналізуючи зміст таких відгуків, ресторан може виявити повторювані оцінки, найчастіші зауваження, сильні сторони сервісу, особливості сприйняття атмосфери, роботи персоналу та організації обслуговування. Цінність цього методу полягає в оперативності отримання інформації та можливості відстежувати зміни в оцінках клієнтів у динаміці [1, с. 73–78].

Для внутрішнього управління якістю обслуговування важливим є метод оцінки показників ефективності сервісу. У межах цього підходу аналізуються кількісні індикатори, які характеризують функціонування процесу обслуговування, наприклад середній час прийняття замовлення, середній час очікування страв, кількість повторних звернень клієнтів, рівень повернення гостей, частота скарг, кількість помилок у замовленнях, швидкість реагування на зауваження та інші подібні показники. Хоча самі по собі ці дані не дають повної картини споживчого сприйняття якості, вони є важливими для внутрішньої діагностики сервісних процесів і дозволяють оцінити, наскільки ефективно ресторан організовує свою роботу [31, с. 91–96].

Суттєву роль у дослідженні якості обслуговування відіграє внутрішній контроль якості, який включає регулярну перевірку дотримання стандартів, оцінювання роботи персоналу, моніторинг сервісних процедур, аналіз виконання інструкцій та виявлення організаційних недоліків. Цей метод є важливим елементом управлінської діяльності ресторану, оскільки дозволяє не чекати негативного зворотного зв'язку від клієнтів, а виявляти проблеми на ранніх стадіях. Внутрішній контроль забезпечує стабільність якості обслуговування, дисципліну персоналу та узгодженість дій усіх учасників сервісного процесу [11, с. 63].

У сучасному ресторанному бізнесі дедалі більшого значення набувають цифрові методи оцінки якості обслуговування, пов'язані з використанням

CRM-систем, аналізом поведінки клієнтів, електронними формами збору відгуків та Big Data-аналітикою. Такі методи дозволяють відстежувати повторюваність відвідувань, індивідуальні вподобання споживачів, реакцію на зміни в сервісі, рівень залучення клієнтів до взаємодії із закладом та ефективність персоналізованих комунікацій. На відміну від традиційних способів оцінювання, цифрові інструменти дають змогу оперативно накопичувати великі масиви інформації, обробляти їх та використовувати для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення сервісу [5, с. 132–137].

Водночас слід зазначити, що жоден із наведених методів не є універсальним і самодостатнім. Анкетування дозволяє виявити суб'єктивну оцінку клієнтів, але не завжди розкриває причини проблем; спостереження фіксує реальну поведінку персоналу, однак не відображає повною мірою внутрішніх мотивів споживача; аналіз скарг показує слабкі сторони сервісу, проте не охоплює думку задоволених клієнтів; кількісні показники характеризують ефективність процесів, але не відображають емоційного сприйняття послуги. Саме тому найбільш результативним у сфері ресторанного господарства є комплексне використання кількох методів одночасно, що дозволяє поєднати суб'єктивне бачення клієнта з об'єктивною оцінкою сервісних процесів. У табл. 1.2 наведені основні методи оцінки якості обслуговування, які застосовуються в ресторанному господарстві. Дані показують, що комплексне застосування цих методів дає змогу отримати всебічну оцінку якості обслуговування, поєднуючи суб'єктивну думку клієнтів та об'єктивні показники ефективності.

Отже, методи оцінки якості обслуговування у сфері ресторанного господарства становлять сукупність інструментів, за допомогою яких ресторан може досліджувати рівень відповідності сервісу очікуванням клієнтів, виявляти слабкі місця в організації обслуговування та обґрунтовувати напрями його вдосконалення. До основних методів належать анкетування, опитування, SERVQUAL, спостереження, метод «таємного

Таблиця 1.2

Методи оцінки якості обслуговування

Категорія методу	Конкретні методи
Опитування клієнтів	- Анкетування - Опитування - SERVQUAL (оцінка розриву між очікуванням і реальністю)
Спостереження	- Спостереження за процесом обслуговування - Метод «таємного покупця»
Аналіз зворотнього зв'язку	- Аналіз скарг і відгуків
Внутрішній контроль	- Внутрішній контроль якості (аудити, чек-листи)
Кількісні показники	- Оцінка показників ефективності (KPI: час очікування, швидкість вирішення проблем тощо)

Джерело: складено автором на основі [9].

покупця», аналіз скарг і відгуків, оцінка показників ефективності, внутрішній контроль та цифрові інструменти збору й аналізу інформації. Їх комплексне застосування створює необхідну аналітичну основу для формування цілісної системи управління якістю обслуговування в ресторані та забезпечення його клієнтоорієнтованого розвитку.

Висновки до розділу 1.

1. Якість обслуговування є багатовимірною категорією, що охоплює матеріально-середовищну, організаційно-процесуальну, комунікативно-поведінкову, професійно-компетентнісну, емоційно-психологічну та інноваційно-технологічну складові. Вона формується безпосередньо в процесі взаємодії закладу зі споживачем і має виражений суб'єктивний характер.
2. Очікування споживачів є попереднім уявленням клієнта про бажаний рівень сервісу, яке формується під впливом попереднього досвіду, маркетингових комунікацій, цінового рівня закладу, репутації, відгуків інших споживачів та індивідуальних особливостей клієнта.
3. Задоволеність споживачів виступає підсумковою оцінкою фактично отриманого досвіду обслуговування та формується внаслідок порівняння

очікувань із реальним рівнем сервісу. Вона є ключовим індикатором ефективності системи обслуговування в ресторані.

4. Основними методами оцінки якості обслуговування є анкетування, опитування, модель SERVQUAL, спостереження, метод «таємного покупця», аналіз скарг і відгуків, внутрішній контроль якості, оцінка показників ефективності (KPI) та цифрові інструменти збору й аналізу інформації.

5. Жоден із методів оцінки не є універсальним, тому найбільш результативним є комплексне використання кількох методів одночасно, що дозволяє поєднати суб'єктивне бачення клієнта з об'єктивною оцінкою сервісних процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «РОСТЕРІ»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Ростері»

Ресторан «Ростері» відкрився у 2015 році на Аркадійській алеї, 1 у місті Одеса і від самого початку позиціонував себе як нестандартний заклад для українського ринку. Його відмінність полягала в поєднанні двох на перший погляд несумісних речей: серйозної гастрономії у стилі американського бістро та власного обсмажування кави прямо у залі. Цей формат виявився затребуваним і заклад досить швидко зайняв стійку позицію серед популярних місць Аркадії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «РОСТЕРІ» зареєстроване 30 серпня 2019 року. Код ЄДРПОУ підприємства – 43201509. Статутний капітал становить 100 тисяч гривень. Засновником і кінцевим бенефіціаром є Подлєснєв Олександр Валєнтинович. Наразі директором компанії виступає Степанцова Анастасія Сергіївна. Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 56.10 «Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування». Підприємство працює на загальній системі оподаткування і є платником податку на додану вартість.

Ресторан розташований за адресою: Аркадійська алея, 1, що є центральним прогулянковим маршрутом рекреаційного району Аркадія – одного з найвідвідуваніших місць міста в літній сезон [29].

Режим роботи закладу – щоденно з 09:00 до 23:00, хоча за окремими джерелами раніше він працював цілодобово. Для бронювання столиків діє телефон +38 (093) 787–87–85, онлайн–меню розміщене за адресою <https://thero.menu>, а офіційний Instagram–акаунт – @theroasterybyodesa.

3 серпня 2018 року заклад є офіційно ліцензованим учасником American Beef Club – міжнародної асоціації ресторанів, що підтверджує якість яловичини, яка використовується у стейк–меню.

Основні ідентифікаційні дані підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ресторан «Ростері»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «The Roastery by Odesa»
Скорочена назва	«Ростері»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Рік заснування	2015
Юридична адреса	Аркадійська алея, 1, м. Одеса, 65000
Графік роботи	09:00 – 23:00 (щоденно)
Контактний телефон	+38 (093) 787–87–85
Сайт / онлайн–меню	https://thero.menu
Instagram	@theroasterybyodesa
Приналежність до клубу	American Beef Club (з серпня 2018 р.)
Управляюча компанія	Synergy Group (Одеса)
Концепція	Американське бістро з елементами coffee roastery
Кількість посадкових місць	Орієнтовно 80–120 місць (основний зал + літній майданчик)
Середній чек	350–500 грн (за даними RestoRating та RestOn)
Рейтинг TripAdvisor	4,4 / 5,0 (№19 серед 770 ресторанів Одеси)

Джерело: складено на основі [29]

За своєю концепцією «Ростері» – це американське бістро, органічно поєднане з кав'ярнею повного циклу. Ключова особливість – власна обсмажувальна установа (ростер), яка дозволяє щодня готувати свіжообсмажене зерно прямо на місці. На момент відкриття це був перший заклад в Одесі з подібним підходом до кави, що одразу стало конкурентною перевагою. Слоган закладу – «Eat me. Drink me. Roast me.» – лаконічно передає три основні складові: гастрономія, напої та обсмажування кави [40].

Меню ресторану структуроване навколо кількох напрямків. Сніданки подаються протягом усього дня, що є відмінністю від більшості конкурентів. До основних позицій належать авторські бургери з котлетами з ферментованої яловичини, стейки з американської та української яловичини, а також широка барна карта з авторськими коктейлями. Кавова карта включає напої на основі власного обсмаженого зерна, що забезпечує

контроль якості від зерна до чашки. Окремо в меню представлені устриці, мідії та інші морепродукти, що розширює цільову аудиторію.

Формат закладу передбачає відкриту кухню (show–kitchen), завдяки якій відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування страв. Це рішення не лише підвищує довіру до кухні, а й стає елементом розваги. Вечорами проводяться DJ–сети, що трансформує кав'ярню денного формату у гастробар для вечірнього відпочинку.

Інтер'єр виконаний у сучасному лофт–стилі. Цегляні стіни, відкриті металеві конструкції, поєднання дерева і м'яких текстилів створюють атмосферу, яка одночасно виглядає стильно і залишається затишною (рис.2.1). Освітлення продумане так, щоб у денний час приміщення було світлим, а ввечері – більш інтимним. Меблі зручні для тривалого перебування: є як столи для компаній, так і місця для невеликих груп або пар. У теплу пору року працює літній майданчик, який значно збільшує кількість доступних місць і користується великим попитом у туристичний сезон (рис.2.2) [29].



Рис.2.1. Фасад ресторану «Ростері», [29]



Рис.2.2. Інтер'єр ресторану «Ростері», [29]

Цільова аудиторія ресторану охоплює кілька груп відвідувачів. Найактивнішу частину становлять молоді люди віком від 20 до 40 років. Сюди часто приходять компанії друзів для зустрічей, розмов і відпочинку. Сім'ї обирають заклад завдяки сніданкам цілий день і наявності варіантів для дітей. Туристи становлять суттєву частку гостей, особливо влітку. Персонал добре володіє англійською мовою, а меню продубльоване, що полегшує спілкування з іноземцями. Багато відгуків підкреслюють, що заклад зручно відвідувати як для швидкого перекусу, так і для повноцінної вечері.

Фінансова діяльність ТОВ «РОСТЕРІ» відображає динаміку розвитку закладу в умовах мінливого ресторанного ринку Одеси. Дані за останні роки показують поступове відновлення після складного періоду 2022–2023 років і стабільне зростання доходів починаючи з 2024 року. Такі показники дозволяють оцінити масштаб діяльності підприємства та його спроможність підтримувати якість обслуговування [29].

У 2025 році дохід підприємства склав 9 250 800 гривень. Це на 20,32 % більше, ніж у 2024 році. У 2024 році дохід становив 7 688 300 гривень, що також перевищило показник 2023 року на 11,46 %. Найсуттєвіше зростання доходу зафіксовано у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 42,62 %. Загалом за період з 2022 по 2025 рік дохід зріс майже вдвічі. Це свідчить про поступове повернення гостей і підвищення ефективності роботи закладу.

Чистий фінансовий результат підприємства також демонструє позитивну тенденцію. У 2025 році чистий прибуток склав 352 200 гривень при рівні рентабельності 3,81 %. У 2024 році прибуток становив 305 000 гривень (рентабельність 4,42 %). У попередні роки заклад працював зі збитками: у 2023 році збиток склав 282 700 гривень, а у 2022 році – 140 800 гривень. Зменшення збитків і перехід до прибуткової діяльності вказує на покращення управління витратами та адаптацію до ринкових умов.

Кількість офіційно зареєстрованих працівників коливається від 5 до 7 осіб. У реальній роботі, особливо в літній сезон, підприємство залучає значно більше персоналу на тимчасовій основі. Це типово для ресторанів Аркадії, де відвідуваність сильно залежить від туристичного потоку [29]

Основні фінансові результати діяльності підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка доходів, прибутку та рентабельності ТОВ «РОСТЕРІ» за
2022–2025 роки

Рік	Дохід, грн	Зміна до попереднього року, %	Чистий прибуток (збиток), грн	Рентабельність продажів, %	Середній дохід на 1 працівника, грн
2025	9 250 800	+20,32	352 200	3,81	1 850 160
2024	7 688 300	+11,46	305 000	4,42	1 537 660
2023	6 897 900	+42,62	–282 700	–5,85	985 414
2022	4 836 500	+25,05	–140 800	–3,64	690 929

Джерело: складено на основі [28]

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна побачити, що найвищий темп зростання доходу припав на 2023 рік, коли заклад активно відновлювався після попередніх обмежень. Рентабельність залишається досить низькою, що

характерно для ресторанного бізнесу з високою часткою змінних витрат (продукти, заробітна плата персоналу, комунальні послуги). Позитивним моментом є стабільне зростання доходу на одного працівника, що говорить про підвищення продуктивності праці.

Для повнішої оцінки фінансового стану підприємства розглянемо динаміку активів і зобов'язань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «РОСТЕРІ» за 2022–2025 роки

Рік	Активи, грн	Зобов'язання, грн	Власний капітал, грн	Коефіцієнт автономії
2025	1 888 800	2 207 000	–318 200	–0,17
2024	1 109 400	1 779 800	–670 400	–0,60
2023	1 266 900	1 657 800	–390 900	–0,31
2022	1 292 900	1 988 800	–695 900	–0,54

Джерело: складено на основі [28]

Дані, які наведені в табл. 2.3 показують, що підприємство працює з негативним власним капіталом. Це означає, що зобов'язання перевищують активи. Така ситуація поширена серед молодих ресторанных підприємств, які інвестують у розвиток і працюють з позиковими коштами. Водночас спостерігається тенденція до зменшення негативного значення власного капіталу у 2025 році порівняно з попередніми роками [28].

Додатково розглянемо структуру доходів і витрат у спрощеному вигляді (табл. 2.4). Отримані результати свідчать, що ресторан «Ростері» демонструє стабільне фінансове відновлення. Зростання доходів на тлі оптимізації витрат дозволяє підприємству підтримувати матеріальну базу та якість обслуговування. Водночас низька рентабельність і негативний власний капітал вказують на необхідність подальшого підвищення ефективності роботи, зокрема через покращення якості обслуговування та збільшення лояльності гостей. Ці економічні особливості безпосередньо впливають на організацію процесу обслуговування, який буде розглянуто в наступних

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз основних фінансових коефіцієнтів ТОВ
«РОСТЕРІ»

Показник	2025 рік	2024 рік	2023 рік	2022 рік	Тенденція
Дохід, тис. грн	9 251	7 688	6 898	4 837	Стійке зростання
Чистий прибуток, тис. грн	352	305	–283	–141	Перехід до прибутку
Рентабельність, %	3,81	4,42	–5,85	–3,64	Позитивна динаміка
Активи, тис. грн	1 889	1 109	1 267	1 293	Нерівномірно
Кількість працівників	5	5	7	7	Оптимізація штату

Джерело: складено на основі [28]

підрозділах [28].

Таким чином, ресторан «Ростері» є самобутнім закладом, який органічно поєднує гастрономічну та кавову складові в рамках єдиної концепції американського бістро. За десять років роботи заклад сформував стабільну аудиторію, здобув визнання серед туристів і місцевих мешканців, підтвердив свій рівень членством у American Beef Club. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання виручки і відновлення прибутковості після складного 2022 року. Сукупність сильних брендovих позицій, вдалого місця розташування та чіткої концепції формує міцне підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз організації процесу обслуговування

Дослідження практичних аспектів діяльності ресторану «Ростері» дозволяє детально розглянути специфіку надання послуг у закладах із комбінованим концептом. Поєднуючи функції класичного ресторану, спеціалізованої кав'ярні з власним обсмажуванням зерен, гастропабу та вечірнього лаунж-бару, підприємство формує особливу модель сервісного циклу. Ефективність функціонування цієї моделі безпосередньо залежить від чіткості взаємодії всіх ланок контактної зони, координації підрозділів та дотримання внутрішніх регламентів персоналом. Операційний аналіз

дозволяє відстежити послідовність обслуговування від моменту перетину гостем межі підприємства до закриття фіскального чека, виявити закономірності формування споживчого досвіду та визначити зони підвищеного ризику, що впливають на загальну пропускну спроможність залу [29].

Початковий етап обслуговування базується на функціонуванні зони зустрічі та розподілу потоку відвідувачів. Оскільки ресторан розташований у зоні з високою інтенсивністю пішохідного руху, навантаження на службу хостес має нерівномірний характер із вираженими піками у вечірні години та вихідні дні. Адміністратори та хостес першими вступають у безпосередній контакт із клієнтами. Нормативний стандарт передбачає привітання гостя протягом перших двадцяти секунд після його появи в інформаційній зоні рецепції. Працівники цієї ланки оцінюють поточне заповнення залів, уточнюють наявність попереднього резервування та з'ясовують особисті переваги щодо розміщення. Простір ресторану поділений на кілька функціональних територій: основний внутрішній зал у стилі лофт, застлану всесезонну терасу та літній майданчик. Завдання адміністратора полягає не лише у супроводі клієнтів до вільного столу, а й у первинному аналізі мети візиту, що дозволяє раціонально розподіляти місця між транзитними гостями, які замовляють лише каву, та компаніями, орієнтованими на тривалий відпочинок і повне меню.

Комунікативна компетентність персоналу зустрічі безпосередньо формує рівень лояльності відвідувачів. У періоди критичного завантаження закладу виникає необхідність управління чергою очікування. Організація цього процесу в «Ростері» передбачає ведення електронного листа очікування у системі автоматизації обліку. Адміністратор інформує клієнтів про орієнтовний час звільнення столів, пропонує зачекати в зоні бару та здійснює координацію дій із лінійними офіціантами щодо оперативного прибирання звільнених місць. Візуальний моніторинг показує, що чітке дотримання етикету та доброзичливий тон спілкування допомагають

нівелювати психологічний дискомфорт гостей від очікування. Проте під час проведення масових заходів чи виступів діджеїв гучність фонового звукового супроводу у зоні входу ускладнює мовну комунікацію, змушуючи персонал повторювати інформацію, що дещо знижує швидкість первинного прийому відвідувачів.

Наступна фаза сервісного циклу переходить до сфери відповідальності офіціантів. Зовнішній вигляд лінійного персоналу виступає невід'ємною частиною візуальної концепції ресторану та суворо регламентується внутрішнім корпоративним кодексом. Офіціанти носять фірмовий одяг, що відповідає загальній естетиці індустріального дизайну: лаконічні темні фартухи з натуральних матеріалів з фірмовою символікою, брендovanі футболки чи сорочки, охайне взуття закритого типу. Обов'язковим елементом є наявність іменного бейджа на лівому боці грудей. Дотримання правил особистої гігієни, акуратно зіbrane волосся та відсутність масивних прикрас перевіряються менеджером зміни під час щоденного п'ятихвилинного збору перед відкриттям закладу. Такий підхід забезпечує формування професійного сприйняття команди гостями та підкреслює дотримання санітарно-гігієнічних вимог [29].

Процедура знайомства офіціанта з гостями та подача меню здійснюється одразу після розміщення за столом. Норматив часу на виконання цієї операції становить не більше трьох хвилин. Забезпечуючи варіативність, клієнтам пропонують традиційні друковані папки або надають доступ до цифрового меню за допомогою QR-кодів, що ведуть на офіційну онлайн-платформу thero.menu. Комунікація офіціанта на цьому етапі виходить за межі простої фіксації замовлення. Стандарти сервісу вимагають від працівника досконалого знання технологічних карт усіх страв, специфіки обсмажування кавових зерен та смакових характеристик авторської коктейльної карти. Офіціант застосовує техніку активних продажів, пропонуючи фірмові бургери, стейки з американської чи української яловичини або позиції з азійського блоку меню, детально описуючи ступінь

прожарювання м'яса чи інгредієнти соусів на запит відвідувача (табл.2.5) [28].

Таблиця 2.5

Хронометраж основних етапів процесу обслуговування в ресторані

«Ростері»

Етап сервісного циклу	Нормативний час ресторану (хв)	Фактичний середній час (хв)	Відхилення від стандарту (хв)
Зустріч гостя, привітання та супровід до столу	до 1,0	0,5	-0,5 (випередження)
Подача меню (друкованого або QR) та первинна консультація	до 3,0	2,0	-1,0 (випередження)
Приймання замовлення на напої та їх безпосередня подача	5,0	4,0	-1,0 (випередження)
Приймання замовлення на основні страви, внесення в POS-систему	до 7,0	6,0	-1,0 (випередження)
Приготування та подача холодних закусок, салатів, суші	10,0–15,0	14,0	В межах норми
Приготування та подача гарячих страв (бургерів, стейків)	20,0–25,0	28,0	+3,0 (перевищення в пік)
Проміжний сервіс (заміна попільничок, прибирання посуду)	регулярно	кожні 5–7	В межах норми
Запит рахунку, формування чека та проведення розрахунку	до 5,0	4,0	-1,0 (випередження)
Фінальний контакт, прощання та підготовка столу до нових гостей	до 5,0	6,0	+1,0 (перевищення в пік)

Джерело: складено на основі [29]

Дані, які наведені в табл. 2.5 свідчать про загальну чітку організацію праці, проте фіксують уповільнення процесів на етапі приготування складних гарячих страв у періоди високого напливу клієнтів. Офіціант фіксує замовлення у блокноті або безпосередньо через мобільний термінал, підключений до загальної POS-системи автоматизації підприємства. Це забезпечує миттєву передачу інформації на монітори кухарів гарячого цеху та барменів. Швидкість приймання замовлення є високою завдяки автоматизації, що економить час на переміщення офіціанта по залу. Під час фіксації переліку страв працівник зобов'язаний повторити замовлення гостю

вголос для уникнення помилок, уточнити послідовність винесення позицій та зробити акцент на можливих алергенах, якщо відвідувач цікавиться складом складних кулінарних виробів [29].

Процес безпосереднього винесення та подачі страв підпорядкований правилам ресторанного етикету та принципам синхронізації. Першими на стіл потрапляють аперитиви та прохолодні напої, що дозволяє утримувати увагу клієнта під час очікування гарячих позицій. Кавова карта, що є предметом особливої гордості закладу, обслуговується професійними баристами, тому кавові напої подаються оптимальної температури з чітким дотриманням візуальних стандартів лате-арту. Винесення страв здійснюється на тарілках відповідної форми та дизайну, що підкреслюють сучасний стиль гастропабу. Офіціант подає страви з правого боку від гостя, чітко називаючи кожен позицію. Проміжний сервіс включає постійний контроль стану столу: використані серветки, порожній посуд та келихи видаляються непомітно для присутніх, щоб не порушувати атмосферу комфорту. Важливим елементом є правило першого ковтка та шматочка, коли офіціант через кілька хвилин після подачі делікатно цікавиться враженнями відвідувачів від смакових якостей страв [29].

Завершальний етап комунікації пов'язаний із процедурою розрахунку гостей та звільнення посадкових місць. Після висловлення наміру завершити трапезу офіціант формує попередній чек у системі та виносить його гостю у спеціальній фірмовій течці. Розрахунок здійснюється різними способами залежно від бажання клієнта: готівкою, банківською картою через мобільний POS-термінал або шляхом сканування інтегрованого QR-коду для швидкої безготівкової оплати split-рахунків. Час очікування фіскального чека та решти не перевищує чотирьох хвилин. Під час передачі чека офіціант щиро дякує за візит, з'ясовує загальне враження від проведеного часу та запрошує відвідати ресторан знову, акцентуючи увагу на майбутніх подіях, тематичних вечорах чи оновленні меню. Після того як гості залишають стіл, лінійний персонал здійснює його повну санітарну обробку та оновлює

сервірування протягом п'яти хвилин, повертаючи об'єкт у стан повної операційної готовності (табл.2.6) [29].

Таблиця 2.6

Матриця експертної оцінки параметрів сервісного процесу в ресторані
«Ростері»

Критерій оцінювання процесу	Показник якості виконання (1–5 балів)	Виявлені особливості та фактори впливу	Рекомендовані корегувальні заходи
Зустріч та розміщення	4,8	Висока привітність хостес, швидка реакція, але виникають черги біля входу під час вечірніх посадок.	Встановити додатковий мобільний термінал для хостес на терасі.
Зовнішній вигляд персоналу	5,0	Повна відповідність концепції лофту, ідеальний стан фірмового одягу, наявність чітких бейджів.	Підтримувати поточний рівень контролю менеджерами змін.
Комунікація та етикет	4,7	Офіціанти володіють техніками продажів, детально знають інгредієнти, ввічливі.	Проводити тренінги з подолання конфліктів у гучному середовищі.
Швидкість сервісу	4,2	Напої та кава виносяться миттєво. Спостерігаються затримки гарячої кухні при повному залі.	Оптимізувати ергономіку гарячого цеху, ввести заготівельні стандарти.
Процедура розрахунку	4,9	Наявність безконтактних платежів, швидкий винос терміналу, точність розрахунків.	Впровадити ширшу систему електронних чайових через QR-коди.

Джерело: складено на основі [29]

Комплексний розгляд операційних складових у табл. 2.6 дозволяє згрупувати отримані дані для проведення стратегічного зрізу якості сервісу. Системний підхід вимагає чіткого розмежування внутрішніх переваг підприємства та його слабких сторін, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність ресторану в межах такого насиченого туристичного кластера, як Аркадія. До сильних сторін організації процесу обслуговування належить високий рівень технологічної інтеграції: використання мобільних планшетів офіціантами та наявність структурованого сайту *thero.menu* мінімізує паперову рутину та прискорює внутрішні комунікації. Крім того, гнучкість персоналу та здатність працювати у режимі багаторівневого

навантаження (кафе вдень, клубний бар уночі) свідчить про якісний менеджмент та ефективну систему відбору кадрів.

Слабкі сторони здебільшого зумовлені зовнішніми чинниками та архітектурно–планувальними особливостями локації. У літній сезон пікове навантаження призводить до перевантаження кухні, що збільшує час очікування м'ясних страв до тридцяти хвилин, викликаючи локальне невдоволення гостей. Високий рівень шуму під час роботи діджеїв заважає офіціантам безпомилково сприймати замовлення на слух, що підвищує ризик виникнення непорозумінь. Також спостерігається природна плинність лінійного персоналу, характерна для курортних зон Одеси, що вимагає постійних витрат часу менеджменту на навчання та адаптацію нових співробітників для утримання корпоративного стандарту на належній висоті (табл.2.7) [29].

Таблиця 2.7

Аналітична матриця оптимізації сервісних процесів у ресторані

«Ростері»

Сильні сторони сервісу (Strengths)	Слабкі сторони сервісу (Weaknesses)	Напрямки мінімізації негативних факторів
• Висока автоматизація процесів прийому замовлень за допомогою сучасного ПЗ. • Досконале знання персоналом специфіки кулінарного та кавового асортименту. • Зручні форми розрахунку, включаючи мобільні QR–технології.	• Збільшення часу очікування гарячих страв та бургерів при 100% завантаженні залу. • Акустичне навантаження у вечірній час, що ускладнює комунікацію персоналу з клієнтами. • Сезонна залежність швидкості сервісу від	• Впровадження системи кухонних моніторів з таймерами для контролю видачі страв шеф–кухарем. • Використання електронних блокнотів із візуальним підтвердженням замовлення гостем на екрані терміналу в умовах шуму. • Розробка системи матеріальної мотивації для утримання ядра.
• Зручні форми розрахунку, включаючи мобільні QR–технології. • Чітка відповідність стилістиці та внутрішньому дрес–коду закладу.	завантаженості Аркадійської алеї. • Плинність кадрів серед допоміжного персоналу.	лінійного персоналу після завершення сезону.

Джерело: складено на основі [29]

Проведений детальний аналіз організації процесу обслуговування у ресторані «Ростері» у табл.2.7 демонструє високий рівень підготовки закладу до роботи в умовах інтенсивного споживчого попиту. Встановлені стандарти сервісу, що охоплюють усі етапи від зустрічі хостес до фінального розрахунку, виконуються лінійним персоналом на належному професійному рівні. Використання цифрових інструментів та автоматизованих систем дозволяє оптимізувати часові витрати на рутинні операції, зміщуючи фокус уваги співробітників на індивідуальні потреби відвідувачів. Наявні відхилення від часових нормативів у пікові періоди носять переважно оперативно-технічний характер і можуть бути усунені шляхом точкової модернізації кухонної логістики, посилення внутрішньої системи контролю за часом видачі страв та розширення програм постійного навчання персоналу. Впровадження запропонованих корегувальних заходів дозволить закладу стабілізувати якість надання послуг незалежно від чинника сезонності та підтримувати високі показники задоволеності клієнтів.

2.3. Оцінка очікувань та задоволеності клієнтів

Заклад позиціює себе як перший в Одесі кофе-бар із власним обсмаженням кави, а його концепція поєднує формат show-kitchen, де відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування страв на відкритому грилі, з атмосферою гастрономічного бару. Протягом дня заклад трансформується: зранку це затишне місце для сніданків із свіжообсмаженою кавою, а ввечері – шумний бар для компаній із широкою коктейльною картою. Така двоїстість формату суттєво впливає на очікування різних категорій клієнтів і на їхнє подальше сприйняття якості обслуговування.

Для оцінки задоволеності клієнтів у межах цього дослідження було проаналізовано відгуки з трьох основних відкритих платформ – Google Maps, TripAdvisor та Wanderlog, – а також коментарі в соціальних мережах Instagram (@theroasterybyodesa) та на Foursquare. Методом контент-аналізу

виокремлено ключові теми позитивних і негативних оцінок, а числові показники платформ використано для побудови порівняльних таблиць задоволеності [29].

Перш ніж аналізувати задоволеність за окремими складовими, доцільно порівняти загальні рейтинги закладу на різних майданчиках, оскільки кожна платформа має власну аудиторію та методологію оцінювання. Отримані дані представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рейтинги ресторану «Ростері» на різних платформах (станом на 2025 р.)

Платформа	Кількість відгуків	Середній бал	Місце в рейтингу міста	Рік збору даних
Google Maps	6 495	4,6 / 5,0	–	2024–2025
TripAdvisor	461	4,4 / 5,0	#16 з 909	2020–2025
Restaurant Guru	6 495	4,8 / 5,0	–	2024–2025
Wanderlog	50+	4,5 / 5,0	–	2023–2025

Джерело: власна розробка автора

Дані, які наведені в табл. 2.8 свідчать про стабільно високу оцінку закладу на всіх платформах. Найвищий бал зафіксовано на Restaurant Guru – 4,8 із 5,0 на основі понад 6 400 відгуків, що є статистично репрезентативним результатом. На Google Maps заклад також отримав 4,6 бала, а на TripAdvisor – 4,4 із зайнятим 16–м місцем серед 909 ресторанів міста. Це відповідає позиції закладу у топ–2% одеських ресторанів за оцінкою TripAdvisor, де він також отримав відзнаку Travelers' Choice. Такий стабільний результат на кількох незалежних платформах дозволяє стверджувати, що висока задоволеність клієнтів є системною, а не випадковою.

Для глибшого розуміння клієнтського досвіду недостатньо знати лише загальний бал – важливо зіставити те, що відвідувачі очікували отримати, із тим, що вони фактично отримали. Очікування клієнтів реконструювались на підставі описів закладу на його власному сайті (thero.menu), позиціювання в соціальних мережах та типових стандартів закладів аналогічного формату та

цінового сегменту. Реальне сприйняття визначалося за аналізом тональності та конкретних оцінок у відгуках на Google, TripAdvisor, Wanderlog і Foursquare. Результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняння очікуваних та реальних оцінок якості за складовими (шкала 1–5)

Складова якості обслуговування	Очікуваний бал (за типовим профілем закладу)	Реальний бал (за відгуками)	Різниця (Gap)
Ввічливість та привітність персоналу	4,3	4,7	+0,4
Якість та смак страв	4,2	4,6	+0,4
Інтер'єр та атмосфера	4,0	4,5	+0,5
Швидкість обслуговування	4,1	3,8	-0,3
Співвідношення ціна/якість	4,0	3,9	-0,1
Рівень шуму / комфорт середовища	3,8	3,5	-0,3
Загальна задоволеність	4,1	4,5	+0,4

Джерело: власна розробка автора

Дані, які наведені в табл. 2.9 показують характерну закономірність: заклад перевищує очікування клієнтів за трьома ключовими позиціями – ввічливість персоналу, якість страв та інтер'єр. Найбільший позитивний розрив (gap) спостерігається за показником інтер'єру (+0,5 бала), що пояснюється стильним і ретельно продуманим оформленням залу, яке клієнти оцінюють вище, ніж очікували на підставі фотографій в Інтернеті. Водночас три складові залишаються нижче очікуваного рівня: швидкість обслуговування, рівень шуму та співвідношення ціна/якість. Ці показники формують основу невдоволення частини відвідувачів і потребують уваги з боку менеджменту.

Загальна задоволеність перевищує попередні очікування на 0,4 бала, що є хорошим результатом для гастрономічного закладу такого рівня. Це означає, що в цілому «Ростері» справляє краще враження, ніж клієнти розраховували, – і саме цей факт формує велику кількість повторних відвідувань та рекомендацій серед знайомих (рис.2.3).

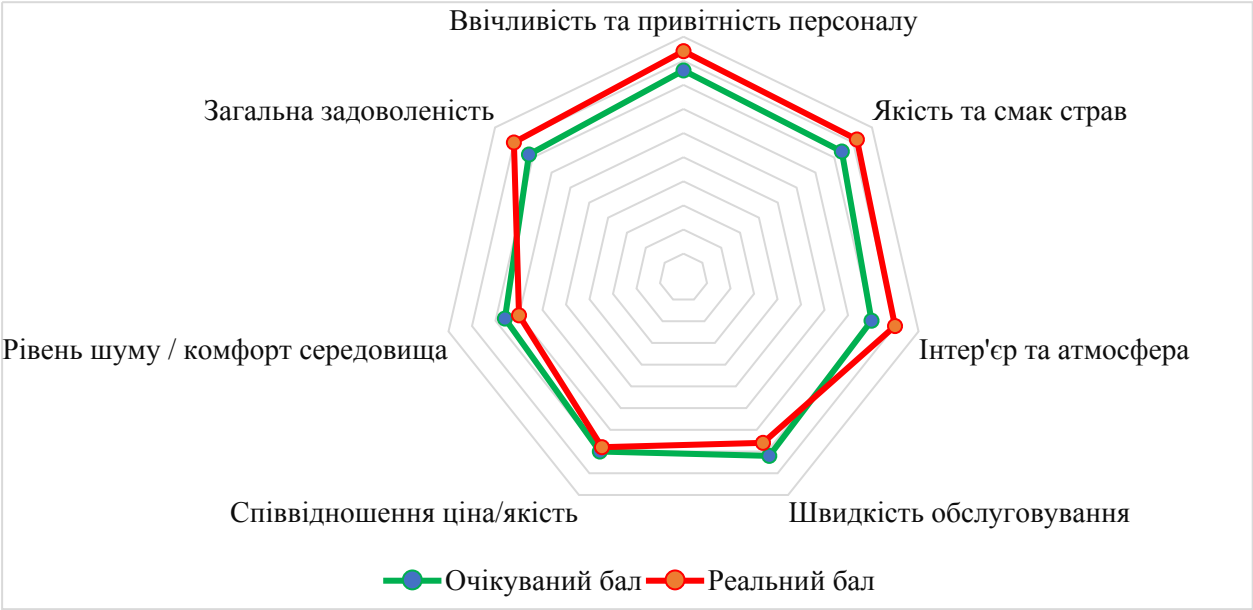


Рис.2.3. Порівняння очікуваних та реальних оцінок якості за складовими (шкала 1–5)

Джерело: власна розробка автора

Контент–аналіз відгуків дозволив виокремити повторювані теми, що з’являються у відгуках незалежно від платформи. Ці теми розподіляються на дві групи – позитивні, що формують лояльність, та негативні, що знижують задоволеність. Табл. 2.10 та 2.11 систематизують ці теми із прикладами реальних цитат із відгуків.

Таблиця 2.10

Позитивні теми у відгуках клієнтів «Ростері» (2023–2025 рр.)

Позитивні теми відгуків	Частота згадок	Приклади з відгуків (джерело)
Привітний та уважний персонал	Висока	«Staff is very professional and friendly» (Wanderlog, 2024)
Якість та оригінальність страв (омлет, бургери, сирники)	Висока	«The Mexican omelet is the best breakfast meal in Odesa» (Google, 2024)
Стильний інтер'єр та затишна атмосфера	Середня	«Really cosy and stylish» (Google, 2025)
Якісна кава власного обсмаження	Середня	«Delicious coffee in the city» (Wanderlog, 2023)
Знання персоналом англійської мови	Середня	«They speak English!» (Google, 2024)

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2.11

Негативні теми у відгуках клієнтів «Ростері» (2023–2025 рр.)

№	Негативні теми відгуків	Частота згадок	Приклади з відгуків (джерело)
1	Завищені ціни відносно розміру порцій	Середня	«A bit overpriced but acceptable for the location» (Google, 2024)
2	Шум (особливо у вечірній час та влітку)	Середня	«Loud noise from Arcadia» (Foursquare)
3	Непослідовна якість сервісу залежно від зміни	Низька	«Staff could be friendly, but also absolutely unpleasant» (Wanderlog)
4	Зарезервовані, але порожні столики	Низька	«Tables are reserved but empty» (Wanderlog)
5	Грубий менеджер (поодинокі випадки)	Низька	«The manager is rude!!» (Foursquare)

Джерело: власна розробка автора

Дані, які наведені в табл. 2.10 - 2.11 показують суттєву асиметрію між позитивними та негативними темами як за кількістю, так і за частотою згадок. Позитивні відгуки частіші, більш розгорнуті й емоційні – клієнти докладно описують конкретні страви, імена офіціантів, окремі моменти відвідування. Негативні відгуки, навпаки, коротші і здебільшого стосуються ситуативних проблем, а не системних недоліків закладу.

Найбільш часто згадуваною сильною стороною є персонал. Офіціанти отримують похвалу за привітність, увагу до деталей і знання англійської мови, що є важливим для туристичного закладу в Аркадії. Окремо виділяється позиція мексиканського омлету, якому присвячено декілька розгорнутих відгуків на Google Maps, де його названо «найкращим сніданком в Одесі». Підписний бургер «The Roastery» також регулярно фігурує у відгуках як обов'язкова до спроби позиція. Це свідчить про те, що в закладі є сформовані «хіт-позиції», навколо яких будується репутація кухні (рис.2.4 - 2.5).

Серед негативних тем найпомітнішою є ситуація зі шумом. Відгуки фіксують, що ввечері та у вихідні дні рівень шуму в залі зростає настільки, що перешкоджає спокійній розмові.

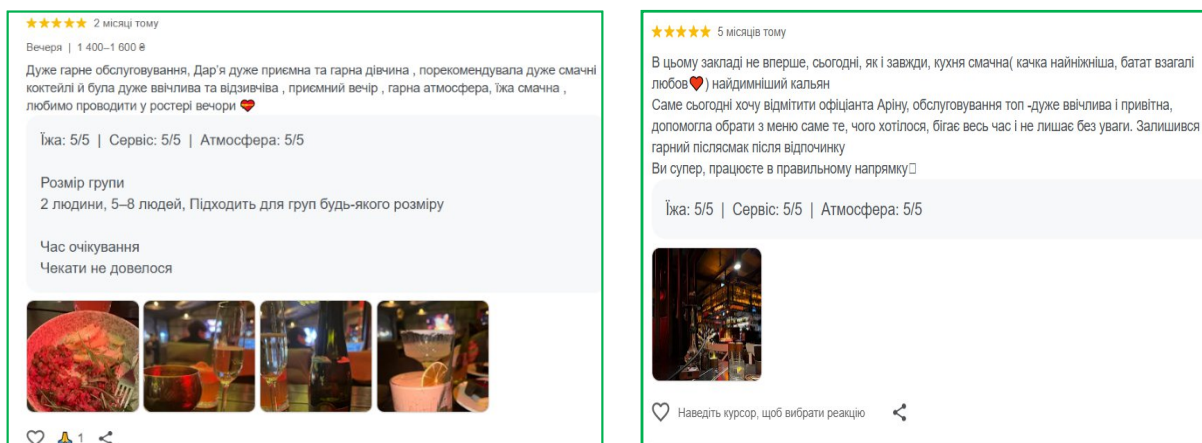


Рис.2.4. Відгуки клієнтів про «Ростері» на платформі Google Maps, [40]

Частково це пов'язано з особливостями розташування - поруч із заходами на Аркадії і форматом вечірнього бару. Окремі відвідувачі скаржилися на кальяни як джерело незручностей. Питання ціни порушується у відгуках переважно туристами, які порівнюють вартість страв із середнім рівнем по місту, але більшість з них додає, що ціна виправдана з огляду на локацію.

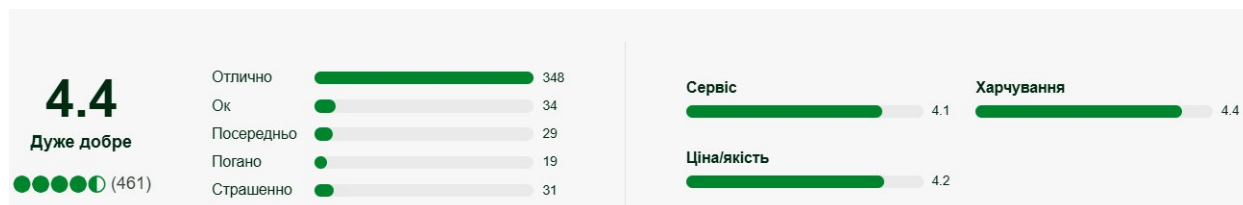


Рис.2.5. Відгуки клієнтів про «Ростері» на платформі TripAdvisor, [40]

Важливою знахідкою є непослідовність якості сервісу залежно від зміни. Кілька відгуків зазначають, що персонал може бути як дуже привітним, так і байдужим – і ця варіативність є характерною проблемою для закладів із великим штатом та різними змінами. Поодинокий відгук про грубого менеджера, зафіксований на Foursquare, не є репрезентативним, але свідчить про те, що управлінська ланка теж потрапляє в поле зору клієнтів.

Instagram-акаунт закладу (@theroasterybyodesa) є активним каналом комунікації з аудиторією. Контент сторінки охоплює меню, акції та атмосферні знімки закладу. На відміну від TripAdvisor чи Google, де клієнти

частіше залишають розгорнуті текстові відгуки, в Instagram переважає коротка реакція - емоїї, короткі позитивні коментарі або позначки друзів. Це характерно для молодшої аудиторії, яка більш орієнтована на візуальне сприйняття та менш схильна до детального опису досвіду.

Загальна тональність коментарів в Instagram позитивна. Відвідувачі регулярно публікують власні фотографії страв та інтер'єру з хештегами та геотеговим посиланням на заклад, що є органічним і ефективним способом просування. Це є непрямим показником задоволеності, адже клієнти, незадоволені відвідуванням, зазвичай не публікують позитивний візуальний контент.

Проведений аналіз відгуків із Google Maps, TripAdvisor, Restaurant Guru, Wanderlog, Foursquare та Instagram дозволяє сформулювати такі узагальнення щодо рівня задоволеності клієнтів ресторану «Ростері».

Заклад демонструє стабільно високі показники загальної задоволеності – від 4,4 до 4,8 балів залежно від платформи – що відповідає рівню топових ресторанів міста. За переважною більшістю ключових складових якості реальне сприйняття перевищує початкові очікування клієнтів, що формує позитивний емоційний досвід і схильність до повторних відвідувань.

Головними чинниками задоволеності клієнтів є привітний та кваліфікований персонал, якість фірмових страв (зокрема мексиканського омлету та підписного бургера), стильний і атмосферний інтер'єр, а також унікальна концепція власного обсмаження кави, яка відрізняє заклад від конкурентів. Ці переваги є стабільними і знаходять відображення у відгуках на всіх платформах без прив'язки до конкретного сезону чи зміни персоналу.

Таким чином, «Ростері» є закладом із сильною базою лояльних клієнтів і чітко вираженими конкурентними перевагами. Основні резерви для підвищення задоволеності пов'язані не з кухнею чи концепцією, а з управлінням операційними процесами – зниженням рівня шуму, впровадженням стандартів сервісу та гнучкішою ціновою комунікацією.

Висновки до розділу 2.

1. Ресторан «Ростері» є самобутнім закладом, що поєднує концепцію американського бістро та власної кав'ярні-ростері. За десять років роботи заклад сформував стабільну аудиторію, здобув визнання серед туристів і місцевих мешканців. Фінансовий аналіз засвідчив стійке зростання доходів (з 4,8 млн грн у 2022 р. до 9,25 млн грн у 2025 р.) та перехід до прибуткової діяльності, що створює матеріальне підґрунтя для підвищення якості сервісу.

2. Організація процесу обслуговування в закладі загалом відповідає сучасним стандартам: діє чіткий розподіл функцій між хостес, офіціантами та барменами, використовуються автоматизовані POS-системи та QR-меню. Водночас хронометраж виявив перевищення нормативів часу на приготування гарячих страв у пікові години (до 28 хв. при нормі 20–25 хв.) та акустичне навантаження у вечірній час, що ускладнює комунікацію персоналу з гостями.

3. Оцінка очікувань і задоволеності клієнтів на основі контент-аналізу відгуків на платформах Google Maps, TripAdvisor, Wanderlog та Instagram засвідчила стабільно високий рівень загальної задоволеності (4,4–4,8 бала). За більшістю складових реальне сприйняття перевищує початкові очікування гостей: найбільший позитивний розрив зафіксовано для інтер'єру (+0,5) та якості страв (+0,4). Разом із цим виявлено три складові, де очікування не досягнуті: швидкість обслуговування (–0,3), рівень шуму (–0,3) та співвідношення ціна/якість (–0,1).

4. Основними чинниками задоволеності виступають привітний персонал, якість фірмових страв (омлет, бургери), стильний інтер'єр та унікальна концепція власного обсмаження кави. Головними зонами зростання є зменшення часу очікування в години пік, зниження рівня шуму та забезпечення послідовної якості сервісу незалежно від зміни персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «РОСТЕРІ»

3.1. Виявлені проблеми та слабкі сторони обслуговування

Результати аналізу відгуків клієнтів «Ростері», проведеного в підрозділі 2.3, дозволяють перейти до діагностики конкретних операційних та управлінських проблем, які знижують якість клієнтського досвіду. Хоча загальний рейтинг закладу залишається високим – від 4,4 до 4,8 балів залежно від платформи, – саме негативні відгуки дають найбільш цінну інформацію для вдосконалення роботи, оскільки описують реальні ситуації, у яких очікування відвідувача не збіглися з дійсністю. Нижче систематизовано виявлені слабкі сторони, визначено їхні причини та проведено оцінку впливу на загальну задоволеність клієнтів.

Аналіз відгуків на TripAdvisor, Google Maps, Wanderlog та Foursquare дозволив виокремити сім повторюваних проблем, які фіксуються незалежно одна від одної різними відвідувачами. Усі вони стосуються не концепції чи кухні закладу – ці складові отримують переважно позитивні оцінки, – а операційного рівня: взаємодії персоналу з гостями, управління потоком відвідувачів і фізичного середовища. Перелік проблем із характеристикою частоти їх виникнення та джерелами фіксації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Виявлені проблеми в обслуговуванні «Ростері» за матеріалами відгуків
клієнтів

Виявлена проблема	Частота згадок у відгуках	Джерело фіксації	Характер проблеми
Тривале очікування замовлення у пікові години	Середня	TripAdvisor	Організаційно–технологічний
Непослідовна якість обслуговування залежно від зміни персоналу	Висока	Google, TripAdvisor, Wanderlog	Кадрово–організаційний

Продовження таблиці 3.1

Підвищений рівень шуму у вечірні години та у вихідні дні	Середня	Foursquare, Google	Матеріально–планувальний
Маніпуляції зі столиками (резервування порожніх столів)	Середня	TripAdvisor, Wanderlog	Організаційно–управлінський
Завищене сприйняття цін без попереднього роз'яснення	Середня	Google, TripAdvisor	Комунікаційно–цінова
Помилки у виконанні замовлення (неправильні страви, неповний вихід)	Низька	TripAdvisor	Кадрово–технологічний
Грубість або байдужість окремих представників персоналу	Низька	Foursquare, TripAdvisor	Кадровий

Джерело: власна розробка автора

Дані, які наведені в табл. 3.1 показують, що переважна більшість виявлених проблем має кадровий або організаційний характер, а не матеріально–технічний. Це означає, що для їхнього усунення не обов'язково вкладати значні фінансові ресурси – достатньо змінити внутрішні процедури та підхід до управління персоналом. Виняток становить проблема шуму, яка потребує вже планувальних або акустичних рішень.

Найбільшою за частотою згадок є проблема непослідовної якості обслуговування залежно від зміни. Вона прямо зафіксована у відгуках через характерну деталь: позитивні відгуки, як правило, персоналізовані – клієнти називають конкретних офіціантів на ім'я і хвалять їхню роботу, – тоді як негативні описують ситуацію загалом, без прив'язки до особи. Такий патерн вказує на те, що окремі співробітники демонструють зразковий рівень сервісу, але цей рівень не є стандартом для всього колективу. Один із відгуків на Wanderlog прямо зазначає, що персонал «could be friendly, but could also be absolutely unpleasant – it depends», тобто якість обслуговування сприймається як непередбачувана і залежна від випадку.

Тривале очікування замовлення зафіксоване як окрема проблема у кількох відгуках на TripAdvisor. Один із них описує ситуацію, де відвідувачі чекали на їжу більше години, причому з шести замовлених страв три були виконані неправильно. Це вказує на одночасний прояв двох проблем:

перевантаженість кухні та недостатня комунікація між залом і кухнею. У контексті пікового навантаження – вихідні дні, літній сезон в Аркадії – ці проблеми загострюються, адже кількість одночасних замовлень зростає, але кількість персоналу залишається сталою.

Окремої уваги заслуговує систематично згадувана ситуація з резервуванням столиків. Кілька незалежних відгуків на TripAdvisor та Wanderlog описують один і той самий сценарій: столики позначені як зарезервовані, проте фактично порожні. Один із відвідувачів TripAdvisor, який відвідував заклад протягом двох років, знизив свою оцінку з 5 до 1 бала саме через цю практику і зазначив, що перевіряв ситуацію неодноразово. Інший відгук на Wanderlog описує враження, що персонал «is waiting for you to pay them to make the table available». Незалежно від того, чи є ця практика цілеспрямованою або наслідком неефективного управління бронюванням, вона формує у клієнтів відчуття несправедливості та недовіри до закладу.

Кожна з описаних вище проблем має конкретні причини, без розуміння яких неможливо запропонувати ефективні заходи з їх усунення. Причини систематизовано за чотирма категоріями: кадрові, організаційні, матеріальні та комунікаційні. Табл. 3.2 відображає цей розподіл із прив'язкою до конкретних виявлених проблем.

Таблиця 3.2

Причини виявлених проблем у розрізі категорій

Категорія причини	Конкретний чинник	Ступінь впливу
Кадрові	Відсутність єдиних стандартів сервісу для всіх змін; недостатній контроль якості обслуговування в різні зміни	Високий
Організаційні	Неефективне управління резервуванням столиків; перевантаження персоналу у пікові години без залучення додаткових офіціантів	Високий
Матеріальні / планувальні	Відкрита зала без акустичного поглинання; суміщення вечірнього бару і спокійної зони без фізичного розмежування	Середній
Комунікаційні	Відсутність активного роз'яснення цінової політики; меню без чіткого позначення вартості додаткових опцій	Середній
Технологічні	Відсутність автоматизованої системи контролю часу виконання замовлення; недостатня координація кухні і зали у пікові години	Середній

Джерело: власна розробка автора

Кадрові причини є головними для більшості виявлених проблем. Відсутність єдиних стандартів обслуговування означає, що кожен офіціант або кожна зміна фактично діє за власним розумінням того, як потрібно поводитися з гостями. У закладах, де стандарти чітко прописані й регулярно перевіряються, такої варіативності не виникає, бо кожен контакт персоналу з клієнтом відбувається за встановленим сценарієм незалежно від того, хто конкретно в зміні. «Ростері» з огляду на кількість відгуків і тривалість роботи (з 2015 року) вочевидь має достатній досвід для розробки таких стандартів, але їхня реалізація або не відбулася, або не контролюється належним чином.

Організаційні причини пов'язані передусім із системою управління резервуванням і розподілом навантаження між офіціантами. У пікові години кількість столів, що потребують обслуговування, перевищує можливості наявної зміни, що призводить до затримок і помилок. Паралельно система резервування, яка не переглядається в реальному часі, може блокувати вільні столи для нових відвідувачів навіть тоді, коли попередні брони вже не актуальні. Це прямо позначається на доступності місць і справляє негативне враження на клієнтів, які прийшли без попереднього запису.

Матеріальні причини стосуються переважно акустичного комфорту. Заклад розташований в Аркадії – зоні з природно підвищеним рівнем шуму ззовні через близькість до зон відпочинку та вуличних заходів. Внутрішнє оздоблення залу, судячи з описів відгуків (тверді поверхні, відкритий простір), не поглинає, а підсилює звуки. Додатковим чинником є формат вечірнього бару: музика, велика кількість відвідувачів, гучні компанії – усе це разом робить простір некомфортним для тих, хто прийшов на тихий сніданок або ділову розмову. Проблема посилюється тим, що заклад не розмежовує ці дві аудиторії фізично.

Комунікаційні причини проявляються у ціновому питанні. Частина відвідувачів, особливо туристи, сприймають ціни як завищені, оскільки не

мали попередніх орієнтирів. Один із відгуків на TripAdvisor прямо вказує на ситуацію, коли клієнт не був заздалегідь інформований про реальну вартість страви. Це не обов'язково означає, що ціни завищені об'єктивно – більшість постійних відвідувачів їх приймають, – але відсутність прозорої цінової комунікації (наприклад, акцентування на цінах при поданні меню або виокремлення «пікових» позицій) формує у частини гостей відчуття, що їх ввели в оману.

Для розстановки пріоритетів при вирішенні виявлених проблем доцільно оцінити їх за трьома параметрами: ступенем впливу на задоволеність клієнта, частотою виникнення та складністю усунення. Шкала оцінювання – від 1 (мінімальний показник) до 5 (максимальний). Пріоритет визначається з урахуванням усіх трьох параметрів: найвищий пріоритет мають проблеми з одночасно високим впливом, високою частотою та відносно низькою складністю усунення. Результати оцінки наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця оцінки впливу та пріоритетності проблем обслуговування

Проблема	Вплив на задоволеність клієнта (1–5)	Частота виникнення (1–5)	Складність усунення (1–5)	Пріоритет
Непослідовна якість сервісу	5	4	4	1
Тривале очікування замовлення	4	3	3	2
Маніпуляції зі столиками	4	3	2	3
Підвищений рівень шуму	3	4	5	4
Сприйняття цін як завищених	3	3	2	5
Помилки у замовленнях	4	2	3	6
Грубість окремих співробітників	5	2	4	7

Джерело: власна розробка автора

Матриця показує, що найпріоритетнішою є проблема непослідовної якості сервісу: вона одночасно найбільше впливає на задоволеність, трапляється досить часто і може бути усунена через управлінські інструменти без значних матеріальних витрат. Друге місце посідає проблема тривалого очікування, яка також має помітний вплив і відносно просте

організаційне вирішення. Маніпуляції зі столиками за пріоритетом – третя, але їх шкода для репутації є непропорційно великою: саме через цю проблему один із клієнтів знизив оцінку з 5 до 1 бала після двох років постійного відвідування.

Проблема шуму, незважаючи на середній вплив, отримала низький пріоритет через складність усунення: акустичне переобладнання або фізичне зонування простору потребує суттєвих інвестицій і архітектурних рішень. Натомість проблема цінової комунікації є відносно легкою для вирішення й не вимагає витрат – достатньо внести зміни в підхід до подачі меню та навчити персонал коментувати цінові категорії страв.

Таким чином, аналіз слабких сторін обслуговування «Ростері» виявив сім конкретних проблем, які з різною частотою фіксуються у відгуках клієнтів на різних платформах. Ці проблеми не руйнують репутацію закладу – він залишається в топ-2% одеських ресторанів за рейтингом TripAdvisor, – але саме вони утримують заклад від того, щоб стати беззаперечним лідером у своєму сегменті.

Три проблеми потребують першочергової уваги: непослідовна якість сервісу, тривале очікування у пікові години та непрозора практика резервування столиків. Перші дві мають спільну кадрово-організаційну природу і вирішуються через впровадження стандартів обслуговування, систему контролю якості по змінах і оперативне нарощування штату в навантажені дні. Третя – через прозорий і оновлюваний у реальному часі механізм бронювання.

Проблема шуму є структурною і потребує більш складного підходу, однак навіть без повноцінного переобладнання часткове зонування залу або гнучкий графік музичного супроводу можуть пом'якшити ситуацію. Цінова проблема є найбільш керованою: вона усувається не зміною прайсу, а зміною комунікації – відвідувач, який розуміє, за що платить, рідко сприймає рахунок як несправедливий. Визначені пріоритети стануть основою для формування конкретних рекомендацій у наступному підрозділі роботи.

3.2. Розробка заходів щодо покращення якості обслуговування

Проведений аналіз процесу обслуговування ресторану «Ростері» показав, що заклад має сформовані конкурентні переваги, серед яких якісна кухня, сучасна концепція, власне обсмаження кави та позитивний імідж серед гостей. Разом із цим були виявлені окремі проблеми, пов'язані зі швидкістю обслуговування, перевантаженням персоналу у години пік, нестабільністю рівня сервісу та підвищеним рівнем шуму у залі. Для усунення виявлених недоліків доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організації обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Пропоновані заходи охоплюють шість взаємопов'язаних напрямів: стандартизацію обслуговування та навчання персоналу, оптимізацію операційних процесів, запровадження програми лояльності, поліпшення фізичного середовища закладу, запровадження системи контролю якості через mystery shopping та організацію роботи зі зворотним зв'язком на базі CRM-інструментів. Кожен із цих напрямів розглянуто нижче з необхідним рівнем деталізації.

Відсутність чітких стандартів обслуговування – одна з найпоширеніших причин нерівномірної якості сервісу. Коли кожен офіціант діє за власним розумінням «нормального» обслуговування, враження гостей від ресторану стають непередбачуваними, навіть якщо кухня залишається стабільною. Для «Ростері» пропонується розробити та впровадити корпоративний стандарт обслуговування, що охоплює всі ключові точки контакту з гостем.

Стандарт має бути оформлений у вигляді простого та зрозумілого документа – «книги сервісу» або корпоративного регламенту. Він описує конкретні дії персоналу, відповідні часові нормативи та зразки формулювань для типових ситуацій. Детальний зміст стандарту представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Стандарти обслуговування гостей ресторану «Ростері»

Етап контакту	Стандартна дія персоналу	Часовий норматив
Зустріч гостя	Привітання, пропозиція столика або очікування, вручення меню	До 1 хвилини
Прийом замовлення	Уточнення побажань, рекомендація страв дня, повторення замовлення вголос	До 3 хвилин
Подача замовлення	Принесення страв у порядку черговості, коментар до нової або сезонної страви	Кава – до 5 хв, їжа – до 20 хв
Супровід під час візиту	Ненав'язлива перевірка стану стола, пропозиція дозамовити, відповідь на жести	Кожні 10–15 хвилин
Розрахунок і прощання	Подяка за візит, запрошення повернутися, вручення картки лояльності (за наявності)	До 3 хвилин після запиту

Джерело: власна розробка автора

Запровадження стандартів саме по собі не дасть результату без якісного навчання персоналу. Тому паралельно пропонується провести навчальні сесії для всієї команди залу. Навчання має охоплювати не лише технічні аспекти роботи, а й розвиток навичок спілкування з різними типами гостей. Програму навчання наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Програма навчання персоналу ресторану «Ростері»

Модуль навчання	Зміст	Форма проведення	Тривалість
Стандарти сервісу	Вивчення правил зустрічі, обслуговування, прощання; часові нормативи	Лекція + рольові ігри	4 години
Знання меню	Склад страв, технологія приготування, алергени, рекомендації до поєднань	Дегустація + тест	3 години
Конфліктні ситуації	Алгоритм роботи зі скаргою, техніки деескалації, повноваження для компенсацій	Кейс–метод	3 години
Продажі та upsell	Техніки рекомендацій, правила пропозиції десертів і напоїв, фрази–скрипти	Практичні вправи	2 години
Оцінка (атестація)	Практичний іспит: обслуговування «тестового» гостя перед комісією	Індивідуальний іспит	1 година на особу

Джерело: власна розробка автора

Після завершення навчання кожен співробітник проходить атестацію у форматі практичного іспиту. Ті, хто не склав іспит з першого разу,

отримують можливість повторного складання через тиждень після додаткового опрацювання слабких місць. Таке системне навчання та регулярна переатестація (рекомендується проводити раз на пів року) формують культуру постійного вдосконалення в колективі.

Навіть навчений персонал не зможе забезпечити якісний сервіс, якщо операційні процеси у закладі організовані нерационально. Найбільш гострою проблемою для «Ростері» є навантаження у пікові години – вечірні та вихідні дні. У ці періоди зростає кількість помилок у замовленнях, збільшується час очікування, а персонал фізично не встигає приділити належну увагу кожному столику.

Для вирішення цієї проблеми пропонується комплекс взаємодоповнюючих заходів, які стосуються як кадрового забезпечення пікових змін, так і технологічної бази ресторану. Заходи та їхні очікувані результати узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Заходи з оптимізації операційних процесів ресторану «Ростері»

Захід	Опис реалізації	Очікуваний результат
Додаткові офіціанти у пік	Залучення 1–2 позаштатних офіціантів у п'ятницю–суботу (18:00–22:00); закріплення за певними зонами залу	Скорочення часу очікування на 30–40%; рівномірне навантаження на персонал
Онлайн–замовлення та бронювання	Інтеграція форми замовлення на сайті <i>thero.menu</i> ; підключення до месенджерів (Telegram–бот або Viber)	Збільшення передзамовлень, зниження черг у прикасовій зоні
Оновлення POS–системи	Автоматична передача замовлення на кухню через термінали; усунення ручного дублювання записів	Зменшення помилок у замовленнях на 20–25%
Попередня підготовка до піку	Чеклісти підготовки залу та кухні до вечірнього сервісу (за 1 год. до відкриття); briefing зміни	Більш злагоджена робота у години пік, менше збоїв

Джерело: власна розробка автора

Особливо важливим є підключення онлайн–бронювання через сайт *thero.menu*. Це дозволить рівномірніше розподіляти потік гостей протягом вечора, а також знизити кількість ситуацій, коли гість приходить без попереднього запису і змушений очікувати або йде до конкурентів.

Додатково варто розробити систему попереднього замовлення страв онлайн для корпоративних заходів або груп від 6 осіб, що значно спростить роботу кухні.

Утримання постійних гостей є значно менш витратним, ніж залучення нових. Дослідження у сфері маркетингу послуг свідчать, що вартість залучення нового клієнта в 5–7 разів перевищує вартість утримання наявного. Незважаючи на це, значна частина ресторанів середнього сегмента в Україні досі не має системної програми для роботи з постійними гостями.

Для «Ростері» пропонується трирівнева бонусна програма з накопичувальними балами та прогресивними привілеями. Принциповою особливістю пропонованої програми є те, що вона не передбачає прямих знижок за першу покупку (це позбавляє сенсу лояльність), а натомість формує реальну мотивацію до повернення. Детальна структура програми подана в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Структура програми лояльності ресторану «Ростері»

Рівень програми	Умови отримання	Привілеї	Механіка нарахування
«Гість» (базовий)	Перший візит / реєстрація в системі	5% знижка на наступне замовлення; сповіщення про акції	1 бал = 10 грн. витрат
«Постійний» (срібний)	Накопичено 500 балів (від 5 000 грн.)	10% знижка; безкоштовна кава при кожному візиті	1 бал = 10 грн. витрат
«Амбасадор» (золотий)	Накопичено 2 000 балів (від 20 000 грн.)	15% знижка; пріоритетне бронювання; запрошення на закриті дегустації	1 бал = 10 грн. витрат
День народження	Автоматично для всіх учасників програми	Безкоштовний десерт або напій; вітальне повідомлення від закладу	Активується автоматично в системі CRM

Джерело: власна розробка автора

Для впровадження програми лояльності достатньо простого рішення – наприклад, Poster Loyalty або аналогічного модуля, вже вбудованого в більшість сучасних POS-систем. Гості реєструються через QR-код або за номером телефону при розрахунку. Вся подальша механіка (нарахування

балів, нагадування, знижки до дня народження) автоматизується без залучення додаткового персоналу.

Якість обслуговування у ресторанній сфері не зводиться лише до дій персоналу – вона значною мірою формується фізичним середовищем закладу. Надмірний шум у залі, незручне освітлення або відчуття відсутності приватності знижують загальне враження від візиту навіть тоді, коли їжа та сервіс бездоганні. Відповідно до концепції *servicescape*, фізичне оточення прямо впливає на поведінку споживача та його задоволеність послугою.

У контексті «Ростері» найактуальнішими є питання звукоізоляції у вечірні години та функціонального зонування простору. Пропоновані заходи з фізичного вдосконалення закладу систематизовано в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Заходи з покращення фізичного середовища ресторану «Ростері»

Напрямок покращення	Конкретний захід	Очікуваний ефект
Звукоізоляція	Встановлення акустичних панелей на стелі та частково на стінах; м'які килимові покриття у зонах підвищеного шуму	Зниження рівня фонового шуму на 10–15 дБ; комфортніші умови для розмови
Зонування простору	Виділення «тихої» зони для ділових зустрічей або гостей з дітьми; перегородки або рослини як зонатори	Персоналізований вибір столика; менший відтік гостей через дискомфорт
Освітлення	Дімерне (регульоване) освітлення: яскравіше вдень, тепліше й м'якше ввечері	Відповідна атмосфера для різних частин дня; краще відображення страв
Брендинг та деталі	Оновлення меню у фірмовому стилі; уніфікований посуд; навігаційні таблички зоною ресторану	Посилення впізнаваності бренду; більш професійний вигляд закладу

Джерело: власна розробка автора

Реалізація заходів із покращення інтер'єру не обов'язково вимагає масштабного ремонту. Значну частину змін можна здійснити поступово, розпочавши з найбільш пріоритетних напрямів – звукоізоляції та зонування. Естетичне оновлення елементів брендингу (меню, посуд, навігаційні таблички) при цьому є найменш витратним, але помітним для гостей кроком.

Розроблені стандарти та проведені навчання матимуть стійкий ефект лише за умови систематичного контролю їх дотримання. Саме для цього у ресторанній галузі широко застосовується метод *mystery shopping* («таємний покупець») – коли підготовлений аудитор відвідує заклад під виглядом звичайного гостя та оцінює якість обслуговування за чітко визначеними критеріями.

Для «Ростері» рекомендується проводити такі перевірки щонайменше раз на місяць – особливо в перші три місяці після впровадження змін. У подальшому частоту можна знизити до одного разу на квартал, якщо результати стабільно задовільні. Система оцінювання під час перевірки *mystery shopping* подана в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Параметри та критерії оцінювання в рамках *mystery shopping*

Параметр перевірки	Критерії оцінювання	Шкала та порогові значення
Швидкість привітання	Час від входу до першого контакту з персоналом	Відмінно: до 60 сек. Прийнятно: до 2 хв. Незадовільно: понад 2 хв.
Знання меню офіціантом	Точність відповідей на запитання про склад страв, алергени	Відмінно: 5/5 відповідей Прийнятно: 3–4/5 Незадовільно: менше 3/5
Час подачі	Фіксується від замовлення до отримання страви / напою	Кава: до 5 хв. Страви: до 20 хв. Порушення: понад норматив
Ввічливість та зовнішній вигляд	Тон мовлення, уважність, охайність форменого одягу	Оцінка за 5–бальною шкалою; прохідний бал – 4 і вище
Реакція на скаргу	Тест: «таємний» гість повідомляє про незадоволення стравою	Відмінно: вибачення + рішення Незадовільно: ігнорування або суперечка

Джерело: власна розробка автора

Результати кожної перевірки мають надаватися керівнику закладу у вигляді детального звіту з числовими показниками та коментарями. На основі звіту проводиться короткий розбор із командою: відзначаються позитивні моменти та обговорюються конкретні ситуації, що потребують виправлення. Такий підхід дозволяє уникнути сприйняття контролю як покарання і формує культуру постійного вдосконалення.

Навіть найкраще обслуговування час від часу дає збої. Ключова різниця між закладами з високою репутацією та тими, що її втрачають, – не у відсутності помилок, а в тому, як ці помилки опрацьовуються. Система роботи зі зворотним зв'язком дозволяє не лише оперативно реагувати на незадоволення гостей, а й накопичувати дані для системного поліпшення сервісу.

Для «Ростері» пропонується поєднати CRM-інструменти з кількома каналами збору відгуків. Загальна структура системи та приклади її практичного застосування наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Інструменти CRM та зворотного зв'язку для ресторану «Ростері»

Інструмент	Функція в контексті ресторану	Приклад реалізації для «Ростері»
CRM-система (напр. Poster POS, iiko)	Збереження профілів гостей, їхніх уподобань, дат народження, частоти відвідувань	При повторному візиті офіціант бачить ім'я гостя та його типові замовлення
QR-код зворотного зв'язку	Гість сканує код на столику та залишає оцінку за 4 параметрами	Відповіді надходять адміністратору в реальному часі; тригер при оцінці нижче 4
Моніторинг Google / TripAdvisor	Відстеження нових відгуків, аналіз тональності, відповідь на негатив	Щотижневий звіт; відповідь на кожен відгук – до 48 годин
Email / Viber-розсилки	Персоналізовані повідомлення: акції, нове меню, день народження	Сегментація за рівнем програми лояльності; частота – 1–2 рази на місяць

Джерело: власна розробка автора

Принциповим елементом системи є реагування на негативні відгуки в онлайн-просторі. Публічна відповідь на критичний відгук у Google або TripAdvisor, оформлена ввічливо й конструктивно, впливає не лише на того, хто написав відгук, а й на всіх потенційних гостей, які його прочитають. Дослідження Cornell Hospitality Research (Anderson, 2012) показують, що активна відповідь на відгуки корелює зі зростанням загального рейтингу закладу на 0,12 зірки на рік при однаковому рівні якості послуг.

Реалізація всіх запропонованих заходів вимагає чіткого планування, оскільки деякі з них є підготовчими щодо інших (наприклад, навчання має

передувати атестації, а CRM–система – запуску програми лояльності). Нижче подано календарний план впровадження на три місяці, який враховує логічну послідовність заходів та розподіл відповідальності між учасниками процесу (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Календарний план впровадження заходів щодо покращення якості
обслуговування

Захід	1–й місяць	2–й місяць	3–й місяць	Відп.
Розробка та затвердження стандартів обслуговування	✓ (тиж. 1–2)	–	–	Адм.
Проведення навчання персоналу (всі модулі)	✓ (тиж. 2–4)	–	–	Адм.
Атестація персоналу після навчання	–	✓ (тиж. 1)	–	Адм.
Підключення онлайн–бронювання та замовлень на сайті	✓ (тиж. 3–4)	–	–	ІТ / Адм.
Запуск програми лояльності (реєстрація гостей)	–	✓ (тиж. 1–2)	–	Адм.
Впровадження CRM та QR–анкет зворотного зв'язку	–	✓ (тиж. 2–3)	–	ІТ / Адм.
Перша перевірка методом mystery shopping	–	✓ (тиж. 3)	–	Зовн. аудит.
Роботи з покращення звукоізоляції та зонування залу	–	✓ (тиж. 2–4)	–	Підряд.
Аналіз результатів та коригування заходів	–	–	✓ (тиж. 1–2)	Адм.
Повторна перевірка mystery shopping + підбиття підсумків	–	–	✓ (тиж. 3–4)	Зовн. аудит.

Джерело: власна розробка автора

Перший місяць зосереджений на підготовчих та найбільш невідкладних заходах: розробці стандартів і навчанні персоналу, налаштуванні онлайн–бронювання. Другий місяць є найбільш насиченим – в ньому відбувається запуск програми лояльності, впровадження CRM, перша перевірка mystery shopping та початок ремонтних робіт у залі. Третій місяць призначений для аналізу отриманих результатів і коригування тих заходів, що не досягли очікуваних показників.

Відповідальність за координацію всього плану покладається на адміністратора закладу. Технічні рішення (сайт, POS, CRM) виконуються залученим ІТ-фахівцем або компанією-підрядником. Ремонтні роботи виконуються окремим підрядником у погоджені з керівництвом терміни, переважно в денний час або в дні мінімального завантаження залу.

Отже, розроблено комплекс конкретних заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування ресторану «Ростері» в м. Одеса. На основі аналізу виявлених проблем запропоновано шість взаємопов'язаних напрямів роботи: стандартизація сервісу та навчання персоналу, оптимізація операційних процесів у пікові години, введення трирівневої програми лояльності, покращення фізичного середовища закладу, запровадження регулярного контролю якості методом *mystery shopping* та організація системної роботи зі зворотним зв'язком на базі CRM-інструментів.

Кожен із запропонованих заходів підкріплений конкретним описом реалізації та очікуваними результатами, що дозволяє керівництву закладу використовувати розроблені матеріали як практичний посібник, а не лише теоретичний аналіз. Календарний план впровадження, розроблений на три місяці, враховує логічну послідовність заходів і визначає відповідальних за кожен етап.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ресторану «Ростері» підвищити стабільність якості обслуговування, збільшити частоту повторних візитів постійних гостей, знизити кількість негативних відгуків та сформувати внутрішню культуру сервісу, орієнтовану на гостя. У перспективі це позитивно вплине як на репутацію закладу, так і на його економічні показники.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Будь-яка програма змін потребує попередньої оцінки того, які результати вона здатна принести. Для ресторану «Ростері» це особливо важливо, оскільки частина запропонованих заходів потребує фінансових

вкладень – у навчання персоналу, технічне оснащення та ремонтні роботи. Прогнозована ефективність не є точними цифрами, проте вона спирається на реальні дані з порівнянних закладів та на закономірності, описані в дослідженнях ресторанного маркетингу. Нижче розглянуто п'ять ключових напрямів, за якими очікуються позитивні зміни: задоволеність гостей, лояльність і повторні візити, репутація, конкурентоспроможність та фінансові результати.

Задоволеність клієнта – це найпряміший результат будь-яких змін у сервісі. Коли офіціант чітко знає, що і як він має робити, коли замовлення подається вчасно, а зал не вирує шумом – враження від візиту формується позитивне. Саме такий ланцюжок зв'язків між стандартами, навчанням персоналу та задоволеністю гостей описаний у моделі якості послуг SERVQUAL, де надійність, чуйність та матеріальне середовище виступають ключовими детермінантами загального враження.

До впровадження запропонованих змін середній рейтинг «Ростері» у Google становить орієнтовно 3,9 з 5,0 – це рівень, який привертає увагу потенційного гостя, але не викликає ентузіазму. Зважаючи на те, що заклади з рейтингом 4,4 і вище у Google отримують приблизно вдвічі більше запитів на бронювання, ніж заклади з рейтингом нижче 4,0, навіть поступове зростання оцінки матиме помітний практичний ефект. Прогнозовані показники задоволеності подано в табл. 3.12.

Особливе значення має поява внутрішнього каналу збору відгуків через QR-анкети – він дозволить закладу фіксувати незадоволення ще до того, як гість напише негативний відгук у мережі. Саме тому впровадження системи реагування на зворотний зв'язок – це не лише питання репутації, а й пряма робота з утриманням гостей.

Утримання наявного гостя коштує закладу значно менше, ніж залучення нового. Запровадження програми лояльності з трьома рівнями та персоналізованими привілеями створює реальну мотивацію для повернення.

Гість, який накопичив 500 балів і перейшов на рівень «Постійного»,

Таблиця 3.12

Прогнозовані показники задоволеності гостей ресторану «Ростері»

Показник	До впровадження	Прогноз після (6 міс.)	Зміна
Середній рейтинг у Google / TripAdvisor	3,9 / 5,0	4,4 / 5,0	+0,5 бала
Частка позитивних відгуків (оцінки 4–5)	~62%	~80%	+18 в.п.
Індекс задоволеності (внутрішня QR-анкета), балів з 10	–	7,8–8,2	Базовий вимір
Частка гостей, що рекомендують заклад (NPS > 0)	~40%	~60%	+20 в.п.
Кількість скарг, що залишилися без відповіді	Систематично	Поодинокі випадки	Суттєве скорочення

Джерело: власна розробка автора

вже асоціює себе з брендом «Ростері» – він психологічно прив'язаний до закладу і не поспішає шукати альтернативи. Такий механізм добре відомий у маркетингу під назвою «sunk cost effect» і активно використовується мережевими закладами, однак цілком доступний і для незалежного ресторану з відносно невеликою клієнтською базою. Прогноз показників лояльності наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогноз показників лояльності та повторних візитів (через 12 місяців)

Показник	Базовий рівень	Цільовий рівень (12 міс.)	Зміна
Частка постійних гостей (≥ 2 візитів на місяць) від загального потоку	~18%	~30%	+12 в.п.
Кількість учасників програми лояльності	0	500–700 осіб	Новий показник
Середня частота повторного візиту учасника програми	~1,2 рази/міс.	~1,8 рази/міс.	+50%
Частка гостей, що прийшли за рекомендацією знайомих	~22%	~35%	+13 в.п.

Джерело: власна розробка автора

Зростання частки гостей, що прийшли за рекомендацією знайомих, з 22 до 35% є одним із найцінніших індикаторів. «Сарафанне радіо» залишається найефективнішим каналом просування для ресторанів середнього сегмента,

оскільки не вимагає рекламних витрат і приводить вже «підготовленого» гостя з позитивними очікуваннями. За умови стабільної якості сервісу цей показник продовжуватиме зростати і в подальших періодах.

Ресторанний ринок Одеси є одним із найнасиченіших в Україні: місто має розвинуту туристичну інфраструктуру, стали культуру відвідування закладів харчування та достатньо активну аудиторію, яка порівнює заклади й легко переключається між ними. У таких умовах конкурентна перевага формується не одним яскравим чинником, а сукупністю стабільних позитивних елементів – якістю обслуговування, зручністю взаємодії, атмосферою та відчуттям причетності до бренду.

Після реалізації запропонованих заходів «Ростері» набуде кількох конкурентних переваг, яких зараз немає або вони розвинені недостатньо. Передусім це стандартизований сервіс, який дозволяє гостю щоразу отримувати передбачуваний рівень обслуговування – незалежно від того, яка зміна сьогодні працює. Для ресторану, що позиціонує себе як заклад із характером, стабільність є такою ж важливою складовою бренду, як і оригінальне меню. Порівняльну характеристику конкурентоспроможності до і після впровадження заходів подано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності «Ростері» до та після впровадження заходів

Чинник конкурентоспроможності	Поточний стан	Очікуваний стан після впровадження
Стабільність якості сервісу	Нерівномірна: залежить від зміни та завантаженості залу	Стандартизована: єдиний рівень незалежно від зміни
Онлайн–репутація (рейтинг на платформах)	Середня: 3,9 з 5,0; є незакриті негативні відгуки	Вища: прогноз 4,4+; активна робота з відгуками
Зручність для гостя (digital–взаємодія)	Обмежена: відсутнє онлайн–бронювання та замовлення	Розширена: бронювання, Telegram–бот, персоналізовані сповіщення
Атмосфера та комфорт	Задовільна: є нарікання на шум та відсутність зонування	Покращена: акустичні заходи, функціональне зонування залу
Утримання гостей (програма лояльності)	Відсутня системна програма для постійних гостей	Трирівнева бонусна програма з персоналізованими привілеями

Джерело: власна розробка автора

Наявність онлайн-бронювання та Telegram-бота стане помітною перевагою серед тих закладів схожого рівня, що досі приймають гостей лише офлайн. Особливо відчутним це буде для туристів або гостей, що планують візит заздалегідь і хочуть уникнути черг.

Крім того, впровадження CRM-системи та автоматизованого збору відгуків через QR-коди дозволить закладу оперативно реагувати на негативні сигнали ще до того, як вони переростуть у публічні скарги на онлайн-платформах. Як свідчать дослідження (Anderson, 2012, Cornell Hospitality Research), активне опрацювання зворотного зв'язку корелює зі зростанням рейтингу закладу в середньому на 0,12 бала на рік за інших рівних умов. Для «Ростері» це означає не лише поліпшення репутації, а й збільшення частки гостей, які обирають заклад на підставі високих оцінок і позитивних рекомендацій.

Поліпшення якості обслуговування врешті-решт відображається у фінансових показниках закладу. Зв'язок між якістю сервісу та доходом не є прямолінійним – він опосередкований через задоволеність, лояльність і репутацію. Покращення навичок персоналу в частині upselling (рекомендації десертів, напоїв, страв дня) безпосередньо впливає на середній чек, тоді як програма лояльності збільшує частоту повторних візитів – а отже, і стабільність виторгу.

Важливо враховувати, що початкові витрати на реалізацію заходів є відносно помірними: найбільша стаття – ремонтні роботи зі звукоізоляції та зонування залу. Водночас навчання персоналу, підключення онлайн-бронювання та запуск програми лояльності на базі вже наявної POS-системи потребують мінімальних капітальних вкладень. Прогнозовані фінансові показники подано в табл. 3.15.

Прогнозоване зростання загального виторгу на 15–20% протягом першого року є реалістичним орієнтиром за умови послідовної реалізації всіх запропонованих заходів. Зниження витрат на залучення нових гостей завдяки зростанню «сарафанного радіо» додатково покращить рентабельність без

Таблиця 3.15

Прогноз фінансових показників ресторану «Ростері» після впровадження
заходів

Фінансовий показник	Базовий рівень (відносний)	Прогноз (через 12 міс.)	Зміна / примітка
Середній чек на гостя	100%	108–112%	+8–12% завдяки upsell-навчанню
Виторг від постійних гостей (частка від загального)	~18%	~28–32%	Зростання за рахунок програми лояльності
Загальний виторг закладу	100%	115–120%	+15–20% (сукупний ефект усіх заходів)
Витрати на залучення нового гостя (відносно)	100%	80–85%	Зниження через зростання «сарафанного радіо»
Кількість порожніх столиків у пікові години (втрачений виторг)	Висока	Мінімальна	Онлайн-бронювання + доп. персонал у пік

Джерело: власна розробка автора

необхідності нарощувати рекламний бюджет.

Для узагальнення результатів аналізу та полегшення практичного використання матеріалу нижче подано зведену матрицю ефективності, яка дозволяє оцінити кожен захід за двома параметрами: складністю впровадження та очікуваним ефектом. Це дає змогу керівництву «Ростері» розставити пріоритети та визначити, які зміни дадуть результат найшвидше при мінімальних витратах зусиль (табл.3.16).

З даних, які наведені в табл. 3.16 видно, що найвигіднішим у співвідношенні складності та ефекту є поєднання стандартів обслуговування, онлайн-бронювання та системи відгуків: усі три заходи мають низьку або середню складність впровадження при очікуваному високому або середньо-високому ефекті. Покращення інтер'єру є найскладнішим за реалізацією, проте воно формує довгострокову конкурентну перевагу і не може бути відкладено на невизначений термін без ризику подальшого відтоку гостей, чутливих до якості середовища.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про те, що їх послідовна реалізація здатна суттєво змінити позиції ресторану «Ростері» за всіма ключовими вимірами якості послуг.

Таблиця 3.16

Зведена матриця ефективності запропонованих заходів

Захід	Сфера впливу	Складність впровадження	Очікуваний ефект
Стандарти обслуговування + навчання	Задоволеність, лояльність, репутація	Середня	Високий
Онлайн–бронювання та оптимізація в пік	Операційна ефективність, виторг	Низька–середня	Високий
Програма лояльності	Повторні візити, середній чек	Низька	Середній–високий
Покращення інтер'єру / звукоізоляції	Задоволеність, атмосфера, тривалість візиту	Висока (ремонтні роботи)	Середній
Mystery shopping	Контроль стандартів, виявлення відхилень	Низька	Середній (підтримуючий)
CRM та система відгуків	Репутація, персоналізація, утримання	Низька–середня	Середній–високий

Джерело: власна розробка автора

Зростання задоволеності гостей відбудеться насамперед завдяки стандартизації сервісу та скороченню часу очікування в пікові години. Програма лояльності та персоналізована комунікація через CRM–систему формуватимуть стабільну базу постійних гостей, яка з часом стане основним джерелом виторгу закладу.

Покращення онлайн–репутації через активну роботу з відгуками та зростання рейтингу на платформах підвищить видимість «Ростері» для нових гостей, зокрема туристів, – а це особливо актуально для Одеси з її вираженою туристичною сезонністю. Конкурентоспроможність закладу зросте завдяки кільком взаємопідсилюючим перевагам: стабільному сервісу, зручній цифровій взаємодії та привабливому фізичному середовищу.

Фінансові результати є природним наслідком усіх перерахованих змін: прогнозоване зростання виторгу на 15–20% у перший рік виглядає обґрунтованим з огляду на галузеві дані та досвід порівнянних закладів. При цьому частина заходів не потребує значних вкладень і може бути реалізована практично одразу після затвердження плану змін. Таким чином,

запропонований комплекс заходів є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично здійсненним для закладу рівня «Ростері».

Висновки до розділу 3.

1. Аналіз виявлених проблем дозволив систематизувати сім ключових слабких сторін обслуговування ресторану «Ростері», серед яких найбільш критичними є: непослідовна якість сервісу залежно від зміни персоналу, тривале очікування замовлень у пікові години та маніпуляції з резервуванням столиків. Переважна більшість проблем має кадрово-організаційний характер, що свідчить про можливість їх усунення без значних капітальних вкладень.

2. Розроблено комплекс заходів за шістьма взаємопов'язаними напрямками: стандартизація обслуговування та навчання персоналу; оптимізація операційних процесів (додаткові офіціанти у пік, онлайн-бронювання); запровадження трирівневої програми лояльності на базі CRM; покращення фізичного середовища (звукоізоляція, зонування залу); регулярний контроль якості методом mystery shopping; організація системної роботи зі зворотним зв'язком через цифрові інструменти.

3. Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню практичну доцільність та реалістичність. Прогнозується підвищення середнього рейтингу закладу з 3,9 до 4,4 бала, зростання частки постійних гостей з 18 % до 30 %, а також збільшення загального виторгу на 15–20 % протягом першого року після впровадження. Найвигіднішим співвідношенням «складність – ефект» відзначаються стандартизація сервісу, онлайн-бронювання та система збору відгуків, які мають низьку або середню складність впровадження при високому очікуваному результаті.

4. Розроблений календарний план на три місяці враховує логічну послідовність заходів (від навчання персоналу до запуску програми лояльності та акустичної модернізації) і дозволяє керівництву закладу отримати практичний інструмент для покрокового підвищення якості обслуговування.

ВИСНОВКИ

Робота присвячена дослідженню якості обслуговування в ресторані «Ростері», що розташований в Аркадії, Одеса. Ресторанний ринок цього району – один із найжвавіших в Україні, і тут заклади справді конкурують не лише меню, а й тим, як гостей зустрічають, як його обслуговують і чи хочеться повернутися знову. Саме тому для дослідження обрано не теоретичну модель, а конкретний заклад із реальними відгуками, реальним персоналом і реальними проблемами.

Перший розділ роботи дав розуміння того, що якість обслуговування – це завжди про суб'єктивне сприйняття. Гість оцінює не те, що сталося об'єктивно, а те, наскільки реальність відповідала його очікуванням. Якщо чекав на більше – буде розчарований, навіть якщо страва смачна і офіціант ввічливий. Цей принцип описує модель SERVQUAL, яка розбиває сервіс на п'ять вимірів: надійність, матеріальне середовище, чуйність, впевненість і емпатію. Разом із методом «таємного покупця» та аналізом відгуків з онлайн-платформ ця модель склала основу методологічного підходу дослідження. Також у першому розділі розглянуто, що саме формує очікування гостей: попередній досвід, цінова категорія закладу, чутки і рекомендації. Це важливо, бо той, хто йде в «Ростері» вперше за порадою друга, і той, хто повертається вже вп'яте, мають різні стартові очікування.

«Ростері» – бар-ресторан у форматі американського бістро, відкритий 2015 року. У меню є все: від сніданків і бургерів до стейків, суші та устриць, плюс повноцінна барна карта. Середній чек – 300–500 гривень. Влітку відкривається тераса, і кількість посадкових місць суттєво зростає. Саме це влітку й створює найбільше проблем – про них далі. Рейтинг закладу на Tripadvisor – 4.4 з 5 за 461 відгуком, 16-те місце серед 909 ресторанів Одеси. Непогано. Але коли дивишся не на загальну оцінку, а на конкретні коментарі, стає зрозуміло, де саме є слабкі місця.

Щодо процесу обслуговування – загалом він відповідає очікуванням для такого формату. Гостей зустрічають, меню є в зручному QR-форматі, замовлення приймають вчасно у звичайні години. Але як тільки настає вечір п'ятниці або суботи і тераса заповнюється – картина змінюється. Офіціантів на такий потік не вистачає, час між замовленням і подачею розтягується, і гість починає нервувати. Це не разовий збій, а системна проблема, яка повторюється щоразу, коли заклад працює на межі потужності. Окремо слід згадати систему бронювання: запис анулюється автоматично після трьох спроб зв'язатися з гостем. Для ресторану зручно, але людина, яка спізнилась через затор, може залишитись без столика – і це залишає неприємний осад навіть тоді, коли все інше пройшло добре.

Аналіз відгуків виявив одну цікаву річ: ті, хто прийшов уперше, задоволені помітно більше, ніж постійні гості. Нові відвідувачі ще не мають сформованих очікувань – вони відкриті. А ті, хто вже бував, пам'ятають попередній досвід і підсвідомо порівнюють. Якщо якість коливається від зміни до зміни, саме постійні гості це відчують першими. Кухня в критиці практично не фігурує – страви роблять добре. Більшість нарікань зводиться до двох речей: довго чекали або щось переплутали при подачі.

У третьому розділі проаналізовано причини виявлених проблем. Найгостріші проблеми мають кадрове та організаційне коріння. Немає єдиного стандарту – немає передбачуваного результату. Немає достатньо офіціантів у пік – немає нормальної швидкості сервісу. Матеріальні і комунікаційні причини менш критичні, але теж дають про себе знати: шум у залі і непрозора цінова інформація регулярно з'являються у відгуках.

На підставі цього аналізу запропоновано шість конкретних заходів. Кожен із них прив'язаний до конкретної групи причин і не є теоретичним побажанням – усі вони реалістичні для впровадження в умовах діючого ресторану.

Перше – розробити стандарт обслуговування і зробити його обов'язковим для всього персоналу. Це не бюрократичний документ заради

документа, а чіткий опис того, що і коли має робити кожен співробітник: як зустрічають гостей, через скільки хвилин підходять, як реагують на скаргу. Разом зі стандартом потрібна система навчання – не одноразовий інструктаж, а регулярні перевірки і зворотний зв'язок для персоналу. Саме це прибере головну проблему: залежність якості від того, яка зміна зараз працює.

Друге – переглянути графік роботи персоналу. Дані про завантаженість є, і на їх основі можна заздалегідь розуміти, коли потрібно більше рук. У вечірні години вихідних і в курортний пік офіціантів у залі треба більше, ніж зараз. Паралельно – опрацювати систему онлайн-замовлень, яка частково зніме навантаження з персоналу. І переглянути умови бронювання: одне смс-нагадування перед анулюванням запису – невелика зміна, яка суттєво покращує досвід гостя.

Третє – запустити програму лояльності. Накопичувальні бонуси, знижка в день народження, пріоритетне бронювання для постійних клієнтів – це працює і в дорогих ресторанах, і в форматі бістро. Людина, яка відчуває, що її тут пам'ятають, повертається частіше і рідше пише негативні відгуки навіть тоді, коли щось пішло не так.

Четверте – зайнятись акустикою. Відкрита зала без жодного звукопоглинання – це некомфортно, коли заклад заповнений. М'які панелі на стінах, більше текстилю в інтер'єрі, часткове розмежування між гучною барною зоною і тихішою частиною залу – все це можна зробити без капітального ремонту, але різниця для гостей буде відчутною.

П'яте – запровадити регулярний mystery shopping. Раз на квартал «таємний покупець» проходить через весь цикл обслуговування і фіксує все, що він бачить – не як перевіряльник, а як звичайний гість. Результати потрапляють до менеджера і стають підставою для конкретних змін. Це один із небагатьох способів дізнатись, що реально відбувається в залі, коли керівництва немає поруч.

Шосте – впровадити CRM або систему моніторингу відгуків. Форма на сайті є, але цього мало. Потрібен інструмент, який автоматично збирає

коментарі з Tripadvisor, Google Maps та інших платформ, виявляє повторювані скарги і сигналізує менеджменту. Так негативний відгук стає не просто образою в інтернеті, а сигналом для дії.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що ресторан «Ростері» функціонує на достатньому рівні для свого цінового сегмента, проте має конкретні організаційні резерви, реалізація яких здатна суттєво підвищити якість клієнтського досвіду. Заклад вже має хорошу репутацію, привітний персонал і якісну кухню – це міцна база. Проте без системного підходу до управління сервісом ці переваги нівелюються ситуативними збоями, які гості запам'ятовують краще, ніж звичайне задовільне обслуговування. Розроблені рекомендації носять практичний характер і не вимагають значних капітальних вкладень – переважно це управлінські рішення щодо організації роботи персоналу, стандартизації процесів і налагодження зворотного зв'язку з гостями. Їх послідовне впровадження дозволить «Ростері» не лише утримати наявну аудиторію, а й зміцнити позицію серед конкурентів одеського ресторанного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук М. І. Контроль задоволеності клієнтів у сфері послуг ресторанного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 99–103.
2. Бондаренко В. О. Маркетингові аспекти підвищення якості обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 3. С. 107–113.
3. Володько О. В., Рогова Н. В. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*. 2023. № 26. С. 42–45.
4. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 21, ч. 1. С. 50–55.
5. Гончар Л. М. Впровадження CRM-систем у закладах громадського харчування. *Інформаційні технології в економіці*. 2022. № 6. С. 132–137.
6. Горбатюк А. М. Система внутрішнього контролю якості на підприємствах харчування. *Економічний простір*. 2022. № 5. С. 136–143.
7. Грудцина Ю. В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю. *Ефективна економіка*. 2023. № 12.
8. Гуменюк В. А. Метод аналізу скарг як інструмент контролю якості. *Економіка і суспільство*. 2022. № 45. С. 113–119.
9. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 12.
10. Днесь Ю. В. Дослідження ролі сучасних технологій у підвищенні якості обслуговування клієнтів у ресторанах (на прикладі ресторану «Mirax»): магістерська робота. Тернопіль: ТНТУ, 2024.

11. Долинська О. П. Методологічні аспекти формування лояльності клієнтів у закладах ресторанного господарства. *Економіка та організація управління*. 2023. № 6. С. 124–130.
12. Дуденко Н. В. Управління якістю обслуговування споживачів у ресторанах преміум-класу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 43. С. 178–184.
13. Дяченко Ю. С. Використання Big Data-аналітики для поліпшення обслуговування клієнтів. *Цифрова економіка і суспільство*. 2023. № 2. С. 58–63.
14. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в ресторанах. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 25. С. 54–59.
15. Іванов А. М. Управління якістю обслуговування у сфері ресторанного бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2022. 215 с.
16. Іванов А. М., Одолько В. О. Системний підхід до управління якістю послуг у закладах гостинності. *Інноваційна економіка*. 2022. № 10. С. 92–97.
17. Іванов А. М., Савченко Н. П. Сучасні тенденції розвитку ресторанного сервісу в Україні. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 112–117.
18. Коваленко І. В. Використання моделі SERVQUAL для оцінки якості послуг у ресторанах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. № 2. С. 76–81.
19. Ковальчук О. Г. Автоматизація процесів обслуговування клієнтів у HoReCa. *Східноєвропейський журнал економіки і менеджменту*. 2022. № 7. С. 101–108.
20. Круковська О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
21. Левченко С. В. Практичні підходи до оцінки задоволеності клієнтів у сфері ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 34–38.
22. Лисенко І. В. Використання соціальних мереж для оцінки задоволеності клієнтів у ресторанах. *Вісник ХНТУСГ*. 2023. № 4. С. 73–78.

23. Ляшенко Д. Ю. Адаптація сервісу під очікування клієнтів: практичні кейси. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 9. С. 55–61.
24. Мартинюк І. Р. Психологічні аспекти задоволеності клієнтів у сфері HoReCa. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2. С. 87–92.
25. Марченко О. Л. Управління скаргами клієнтів як частина процесу покращення сервісу. *Менеджмент та маркетинг*. 2022. № 7. С. 71–76.
26. Нещадим Л., Тимчук С. Голістичний підхід до якості обслуговування у ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.
27. Однолько В. О. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 4(81). С. 112–122.
28. Офіційний сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/43201509?from=search> (дата звернення 15.05.2026).
29. Офіційний сайт: The Roastery by Odesa. URL: <https://thero.menu/> (дата звернення 15.05.2026).
30. Петренко К. С. Цифровізація процесів обслуговування у ресторанах: вплив на якість сервісу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 5. С. 49–53.
31. Сидоренко Т. А. Показники ефективності управління якістю у ресторанах. *Економіка і регіон*. 2023. № 4. С. 91–96.
32. Сінякова А. О. Якість сервісних послуг у закладах ресторанного бізнесу: монографія. Львів : Liha-Pres, 2023. 184 с.
33. Соколова Т. Є. Тренди персоналізації обслуговування у ресторанному бізнесі. *Туризм і гостинність*. 2022. № 6. С. 89–93.
34. Столярчук В. М. Методологічні аспекти оцінювання якості продукції готельно-ресторанного господарства. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2014. № 3(5). С. 45–47.

35. Терещенко Р. О. Методи оцінки рівня задоволеності клієнтів у сфері HoReCa. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 62–67.

36. Траченко Л. А. Управління конкурентоспроможністю ресторанних підприємств у контексті якості обслуговування. *Науковий вісник Університету економіки і технологій*. 2023. № 2. С. 98–104.

37. Траченко Л. А., Однолько В. О. Вплив стандартів гостинності на сприйняття клієнтом якості обслуговування. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 77–82.

38. Цибульська К. І. Роль «таємного покупця» у контролі якості ресторанного сервісу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 84–89.

39. Чайка Н. П. Сервісна культура як елемент управління якістю у ресторанах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 52–57.

40. Шевчук О. Ю. Оцінка сприйняття якості сервісу клієнтами ресторанів середнього класу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 105–110.

41. Яремчук М. Ю. Роль персоналу у формуванні якості сервісу. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 120–125.