

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ҐЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА
ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти БАКАЛАВР

на тему **”УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ
СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ”**

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, групи ТУР-42сп
спеціальності 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Туризм і рекреація
Мартинів Марія Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник _____

Рецензент: _____

(ім'я та прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ СТЕПАНА ҐЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТУ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм і рекреація»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри
туризму, рекреації та краєзнавства
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ _____ ” _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Мартинів Марії Ярославівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Управління якістю сервісу як інструмент підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг»

Керівник роботи _____

(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУВМБ імені С. З. Ґжицького від 23.02.2026 р. №196-4.

2. Строк подання здобувачем роботи до 15 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та закордонних учених з питань управління якістю сервісу як інструменту підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг, довідкові матеріали, література на туристичну тематику.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сервіс у ресторанному бізнесі як об'єкт управління якістю

1.2. Задоволеність споживачів ресторанних послуг: чинники формування та критерії оцінювання

1.3. Методичні підходи до дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»

2.1. Організаційно-сервісний профіль Ресторанції «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова

2.2. Оцінка сервісної взаємодії з гостями: контактні точки, персонал та стандарти обслуговування

2.3. Діагностика задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»

3.1. Удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування

3.2. Формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації для підвищення задоволеності гостей

3.3. Шляхи посилення конкурентних позицій Ресторанції «Бачевських» через підвищення якості сервісу

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства

4.2. Пожежна безпека ресторанного господарства

4.3. Інструкція з охорони праці ресторанного господарства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				
Охорона праці				

7. Дата видачі завдання "24" лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	24.02.2026 р.	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 06.03.2026	
3.	Написання вступу і I розділу	до 01.04.2026	
4.	Написання II розділу	до 20.04.2026	
5.	Написання III розділу	до 07.05.2026	
6.	Написання IV розділу і висновків	до 18.05.2026	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 29.05.2026	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 13.06.2026	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	24.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Марія МАРТИНІВ

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

УДК 338.488.2:640.43

Кваліфікаційна робота: 10 сторінок, включаючи 23 таблиць, 9 рисунків, 70 літературних джерела.

Мартинів М.Я. Управління якістю сервісу як інструмент підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг.. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм і рекреація. Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2026. 10 с.

У кваліфікаційній роботі всебічно досліджено теоретико-методичні основи управління якістю сервісу у ресторанному бізнесі. Розкрито сутність сервісу у ресторанному бізнесі як об'єкту управління якістю. Охарактеризовано задоволеність споживачів ресторанних послуг: чинники формування та критерії оцінювання. Розглянуто методичні підходи до дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності.

Проаналізовано якість сервісу в діяльності ресторації «Бачевських». Охарактеризовано організаційно-сервісний профіль Ресторанції «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова. Здійснено оцінку сервісної взаємодії з гостями: контактні точки, персонал та стандарти обслуговування. Здійснено діагностику задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду. Досліджено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

На основі результатів досліджень розроблено низку рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторанції «Бачевських» через якість сервісу. Розглянуто напрями вдосконалення управління якістю сервісу в Ресторанції «Бачевських». Запропоновано напрями удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування. Окреслено формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації для підвищення задоволеності гостей.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню управління якістю сервісу як інструмент підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг

В першому розділі «Теоретико-методичні основи управління якістю сервісу у ресторанному бізнесі» всебічно досліджено теоретико-методичні основи управління якістю сервісу у ресторанному бізнесі. Розкрито сутність сервісу у ресторанному бізнесі як об'єкту управління якістю. Охарактеризовано задоволеність споживачів ресторанних послуг: чинники формування та критерії оцінювання. Розглянуто методичні підходи до дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності.

У другому розділі «Аналіз якості сервісу в діяльності Ресторанції «Бачевських» проаналізовано якість сервісу в діяльності ресторанції «Бачевських». Охарактеризовано організаційно-сервісний профіль Ресторанції «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова. Здійснено оцінку сервісної взаємодії з гостями: контактні точки, персонал та стандарти обслуговування. Здійснено діагностику задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду.

У третьому розділі «Напрями вдосконалення управління якістю сервісу в Ресторанції «Бачевських» розроблено низку рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторанції «Бачевських» через якість сервісу. Розглянуто напрями вдосконалення управління якістю сервісу в Ресторанції «Бачевських». Запропоновано напрями удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування. Окреслено формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації для підвищення задоволеності гостей.

Ключові слова: управління якістю сервісу; ресторанний бізнес; ресторанні послуги; задоволеність споживачів; клієнтський досвід; сервісна взаємодія.

ANNOTATION.

This thesis is devoted to the study of service quality management as a tool for enhancing customer satisfaction with restaurant services.

The first chapter, 'Theoretical and Methodological Foundations of Service Quality Management in the Restaurant Industry', provides a comprehensive examination of the theoretical and methodological foundations of service quality management in the restaurant industry. The essence of service in the restaurant industry as an object of quality management is revealed. Customer satisfaction with restaurant services is characterised, including the factors influencing it and the criteria for its assessment. Methodological approaches to researching service quality and customer satisfaction are examined.

In the second chapter, 'Analysis of Service Quality at the "Bachevskys" Restaurant', the quality of service at the "Bachevskys" Restaurant is analysed. The organisational and service profile of the 'Bachevskych' Restaurant within the structure of Lviv's restaurant market is described. An assessment of service interaction with guests is carried out: points of contact, staff and service standards. An analysis of customer satisfaction is conducted based on online reviews, ratings and customer experience.

In the third chapter, 'Areas for Improving Service Quality Management at the 'Bachevskych' Restaurant', a series of recommendations has been drawn up to strengthen the competitive position of the 'Bachevskych' Restaurant through service quality. Areas for improving service quality management at the 'Bachevskych' Restaurant are examined. Areas for improving internal service standards and service quality control are proposed. The development of a customer-oriented communication model to enhance guest satisfaction is outlined.

Keywords: service quality management; restaurant business; restaurant services; customer satisfaction; customer experience; service interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Сервіс у ресторанному бізнесі як об’єкт управління якістю	10
1.2. Задоволеність споживачів ресторанних послуг: чинники формування та критерії оцінювання	15
1.3. Методичні підходи до дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»	29
2.1. Організаційно-сервісний профіль Ресторанції «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова.....	29
2.2. Оцінка сервісної взаємодії з гостями: контактні точки, персонал та стандарти обслуговування.....	35
2.3. Діагностика задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду	42
2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»	55
3.1. Удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування	55
3.2. Формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації для підвищення задоволеності гостей	62
3.3. Шляхи посилення конкурентних позицій Ресторанції «Бачевських» через підвищення якості сервісу	69
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	76
4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства	76
4.2. Пожежна безпека ресторанного господарства	83
4.3. Інструкція з охорони праці ресторанного господарства.....	88
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в середовищі підвищеної конкуренції, швидкої зміни споживчих очікувань, цифровізації комунікацій та зростання ролі публічної оцінки якості обслуговування. Для споживача ресторанна послуга вже не обмежується лише якістю страв або привабливістю інтер'єру. Вона сприймається як цілісний сервісний досвід, що охоплює перший контакт із закладом, зручність бронювання, швидкість і культуру обслуговування, компетентність персоналу, атмосферу, реакцію на індивідуальні потреби гостя, здатність ресторану розв'язувати конфліктні ситуації та підтримувати стабільний рівень сервісу незалежно від завантаженості закладу.

Управління якістю сервісу в ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності, оскільки саме якість взаємодії між підприємством і споживачем значною мірою визначає рівень задоволеності, повторні візити, готовність рекомендувати заклад іншим гостям та формування позитивної онлайн-репутації. У науковій літературі якість ресторанного обслуговування розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує матеріальні, функціональні, емоційні та комунікаційні характеристики сервісу [21; 22; 24]. Водночас міжнародні дослідження підтверджують, що задоволеність споживачів залежить від поєднання якості їжі, фізичного середовища, поведінки персоналу, сприйнятої цінності послуги та загального клієнтського досвіду [38; 43; 48; 49].

Особливого значення ця проблематика набуває для ресторанних підприємств туристично активних міст, зокрема Львова, де ресторан виконує не лише функцію харчування, а й стає складовою туристичного враження, міської культури, гастрономічної ідентичності та локального бренду. У такому контексті якість сервісу безпосередньо впливає не тільки на задоволеність окремого споживача, а й на репутацію дестинації загалом. Для ресторану, який працює в умовах високого туристичного попиту, важливо забезпечувати сталі стандарти обслуговування, персоналізовану комунікацію, контроль якості на всіх етапах сервісного циклу та ефективну роботу з відгуками гостей.

Практична значущість теми посилюється тим, що цифрові платформи стали відкритим джерелом оцінювання ресторанного сервісу. Google-відгуки, TripAdvisor, онлайн-меню, соціальні мережі та сервіси бронювання формують публічний простір взаємодії між рестораном і споживачем. Відгуки гостей дають змогу простежити, які саме елементи сервісу викликають задоволення або незадоволення, наскільки швидко підприємство реагує на зауваження, чи відповідає заявлена концепція фактичному досвіду відвідувачів. Саме тому аналіз цифрової репутації може бути використаний як

важливий інструмент діагностики якості сервісу [28; 30; 40; 41; 46; 50].

Базою дослідження обрано Ресторацию «Бачевських» у м. Львові, яка є впізнаваним ресторанным закладом із виразною гастрономічною концепцією, високою туристичною видимістю та значним масивом онлайн-відгуків. Офіційні джерела дають змогу охарактеризувати концепцію, меню, сервісні пропозиції та формат роботи закладу [17; 18; 19], а цифрові платформи – проаналізувати сприйняття ресторану споживачами, зокрема через оцінки, коментарі, повторювані позитивні та критичні маркери клієнтського досвіду [50]. Це створює достатню інформаційну основу для дослідження зв'язку між управлінням якістю сервісу та рівнем задоволеності споживачів ресторанных послуг.

Актуальність обраної теми також зумовлена потребою ресторанных підприємств у системному підході до якості. Стандарти управління якістю орієнтують організації на стабільність процесів, клієнтоорієнтованість, моніторинг задоволеності та постійне вдосконалення [6; 34; 35; 37]. Для ресторанного бізнесу це означає необхідність не епізодично реагувати на скарги чи негативні відгуки, а формувати цілісну систему управління сервісом, яка охоплює стандарти обслуговування, навчання персоналу, контроль контактних точок, аналіз клієнтського досвіду та впровадження коригувальних дій.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю сервісу як інструменту підвищення задоволеності споживачів ресторанных послуг на прикладі Ресторациї «Бачевських» у м. Львові.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність сервісу в ресторанному бізнесі як об'єкта управління якістю;
- узагальнити теоретичні підходи до розуміння задоволеності споживачів ресторанных послуг та визначити чинники її формування;
- охарактеризувати методичний інструментарій дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності;
- проаналізувати організаційно-сервісний профіль Ресторациї «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова;
- оцінити основні контактні точки сервісної взаємодії ресторану з гостями, зокрема роль персоналу, стандартів обслуговування та організації клієнтського досвіду;
- здійснити діагностику задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і відкритих даних про клієнтський досвід;
- обґрунтувати напрями вдосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування;

– запропонувати клієнтоорієнтовану модель комунікації, спрямовану на підвищення задоволеності гостей;

– розробити практичні рекомендації щодо посилення конкурентних позицій Ресторанції «Бачевських» через підвищення якості сервісу.

Об’єкт дослідження – процес управління якістю сервісу в ресторанному бізнесі.

Предмет дослідження – інструменти управління якістю сервісу та їхній вплив на задоволеність споживачів ресторанних послуг у діяльності Ресторанції «Бачевських».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дають змогу комплексно розглянути управління якістю сервісу як багаторівневий процес. Метод теоретичного узагальнення використано для систематизації наукових підходів до понять «якість сервісу», «ресторанна послуга», «задоволеність споживача» та «клієнтський досвід» [21; 22; 24; 38; 54]. Системний метод застосовано для розгляду ресторанного сервісу як сукупності взаємопов’язаних елементів: персоналу, стандартів обслуговування, фізичного середовища, технології надання послуги, комунікації з гостем і механізмів контролю якості.

Метод аналізу і синтезу використано для виокремлення ключових чинників, що впливають на задоволеність споживачів ресторанних послуг. Порівняльний метод дав змогу зіставити підходи українських та іноземних дослідників до оцінювання сервісу, клієнтської лояльності та поведінкових намірів споживачів [26; 42; 43; 48; 49; 53]. Контент-аналіз застосовано для опрацювання онлайн-відгуків, рейтингових оцінок і повторюваних смислових маркерів у цифрових коментарях гостей. Цей метод є особливо важливим для дослідження ресторанної репутації, оскільки дає змогу виявити, які аспекти сервісу найчастіше впливають на позитивне або негативне сприйняття закладу [28; 30; 40; 41; 46; 50].

Для оцінювання якості сервісної взаємодії використано елементи процесного підходу, що відповідає логіці стандартів управління якістю, зокрема орієнтації на споживача, стабільності процесів, моніторингу задоволеності та постійному вдосконаленню [6; 34; 35; 37].

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських та іноземних авторів із проблем управління якістю сервісу, ресторанного бізнесу, клієнтського досвіду, задоволеності споживачів, цифрової репутації та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [1; 3; 4; 13; 15; 22; 24; 26; 38; 42; 43; 48; 49; 54; 55]. Нормативно-методичну основу дослідження формують стандарти управління якістю та задоволеністю клієнтів, зокрема ДСТУ ISO 9001:2015, ISO 10002:2018, ISO 10004:2018, ISO 9001:2015, а також нормативні документи, що стосуються безпечності харчових продуктів і вимог до організації харчового ланцюга [6; 7; 8; 16; 34; 35; 37].

Емпіричну базу дослідження становлять відкриті джерела про діяльність Ресторациї «Бачевських», зокрема офіційний сайт закладу, онлайн-меню, довідкові платформи, відкритий профіль юридичної особи, а також відгуки та рейтинги споживачів на Tripadvisor [17; 18; 19; 25; 50]. Для аналізу екологічного аспекту туристичної діяльності використано міжнародні джерела, що висвітлюють питання екологічного менеджменту, харчових відходів, сталого туризму, транспортного шуму та екологічної відповідальності підприємств сфери гостинності [31; 36; 44; 51; 52].

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-прикладного підходу до управління якістю сервісу в ресторанному бізнесі через поєднання процесного бачення сервісу, аналізу контактних точок взаємодії з гостем і діагностики задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків. У роботі уточнено зміст управління якістю ресторанного сервісу як системи дій, спрямованих на стабільне забезпечення очікуваного рівня обслуговування, виявлення розривів між очікуваннями та фактичним досвідом споживачів, а також розроблення коригувальних управлінських рішень.

Подальшого розвитку набув підхід до оцінювання задоволеності споживачів ресторанних послуг через поєднання традиційних критеріїв якості сервісу з аналізом цифрової репутації закладу. Запропоновано розглядати онлайн-відгуки не лише як елемент публічного іміджу ресторану, а як джерело управлінської інформації для виявлення сильних і проблемних зон сервісу. На прикладі Ресторациї «Бачевських» обґрунтовано можливість використання відгуків і рейтингів як інструменту моніторингу клієнтського досвіду, оцінки стабільності стандартів обслуговування та формування практичних заходів щодо підвищення задоволеності гостей.

Практична цінність отриманих результатів. Практична цінність роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані ресторанными підприємствами для вдосконалення системи управління якістю сервісу, підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг. Запропоновані у роботі підходи можуть бути застосовані для оцінювання контактних точок сервісної взаємодії, розроблення внутрішніх стандартів обслуговування, організації моніторингу клієнтського досвіду, аналізу цифрових відгуків і формування системи оперативного реагування на зауваження гостей.

Практичні рекомендації, розроблені за результатами дослідження, можуть бути корисними для Ресторациї «Бачевських» у частині підвищення стабільності сервісу, удосконалення комунікації з гостями, посилення роботи з онлайн-репутацією, підвищення персоналізованості обслуговування та формування більш цілісної клієнтоорієнтованої моделі управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сервіс у ресторанному бізнесі як об'єкт управління якістю

Ресторанний бізнес належить до тих сфер господарської діяльності, у яких якість результату формується не лише матеріальним продуктом, а й характером безпосередньої взаємодії між підприємством і споживачем. Страва, інтер'єр, локація, цінова політика й технічна організація процесів мають істотне значення, однак вони не вичерпують змісту ресторанної послуги. Для гостя ресторану цінність створюється через цілісний сервісний досвід, що охоплює очікування перед відвідуванням, перший контакт із закладом, зустріч, розміщення, комунікацію з персоналом, швидкість обслуговування, якість подачі, атмосферу, безпечність споживання, емоційне враження та післясервісну взаємодію. Саме тому сервіс у ресторанному бізнесі доцільно розглядати як самостійний об'єкт управління якістю, а не лише як допоміжний елемент реалізації кулінарної продукції.

У науковому контексті сервіс ресторанного підприємства можна трактувати як організовану систему дій, процедур, комунікацій і стандартів, за допомогою яких заклад забезпечує споживачеві доступ до ресторанної послуги та формує очікуваний рівень задоволеності. Такий підхід відповідає сучасному розумінню якості у сфері послуг, де ключове значення має не лише відповідність продукту формальним вимогам, а й здатність підприємства стабільно задовольняти потреби та очікування клієнтів [6; 21; 22; 37]. У ресторанному бізнесі ця здатність проявляється через узгодженість кількох складових: якості страв, культури обслуговування, професійності персоналу, організації простору, швидкості сервісу, комунікативної гнучкості, безпечності харчування та ефективності роботи з відгуками гостей.

Специфіка ресторанного сервісу полягає в тому, що він має одночасно матеріальний і нематеріальний виміри. Матеріальний вимір пов'язаний із фізичними характеристиками послуги: якістю страв і напоїв, чистотою приміщень, сервіруванням, дизайном інтер'єру, комфортом меблів, санітарним станом, температурним режимом, освітленням і зручністю меню. Нематеріальний вимір охоплює поведінку персоналу, тональність комунікації, відчуття гостинності, швидкість реагування, емоційну атмосферу, рівень уважності до гостя та здатність закладу створювати враження турботи. Саме поєднання цих вимірів формує сприйняту якість ресторанного сервісу, яка надалі впливає на задоволеність, повторне відвідування та готовність рекомендувати заклад іншим споживачам [38; 43; 48; 49].

Управління якістю ресторанного сервісу має базуватися на розумінні того, що споживач оцінює не окрему дію офіціанта чи одну страву, а весь ланцюг сервісної

взаємодії. Якщо на одному з етапів виникає сервісний розрив, загальне враження може погіршитися навіть за умови високої якості кухні. Наприклад, тривале очікування столика, неуважність персоналу, помилка в замовленні, відсутність пояснення щодо складу страви або недостатньо коректна реакція на скаргу можуть суттєво знизити оцінку ресторану. Тому якість сервісу в ресторанному бізнесі повинна розглядатися як результат керованої системи, у якій кожна контактна точка має бути стандартизована, контрольована й орієнтована на споживача.

З позицій процесного підходу ресторанний сервіс охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: інформаційний контакт до відвідування, бронювання або вибір закладу, прибуття гостя, зустріч і розміщення, приймання замовлення, очікування, подача страв, супровід під час споживання, розрахунок, прощання та післясервісна комунікація. Кожен із цих етапів містить власні критерії якості та потенційні ризики незадоволеності.

Логіку розгляду сервісу як об'єкта управління якістю подано на рис. 1.1.

Сервіс у ресторанному бізнесі як об'єкт управління якістю



Рис. 1.1. Сервіс у ресторанному бізнесі як об'єкт управління якістю
Джерело: розроблено автором на основі [6; 22; 34; 35; 37; 54].

Як видно з рис. 1.1, управління якістю ресторанного сервісу починається з розуміння очікувань споживача. Ці очікування формуються під впливом попереднього досвіду, репутації ресторану, цінового рівня, рекомендацій, онлайн-відгуків, візуальної комунікації закладу та заявленої концепції. Далі вони співвідносяться з фактичним

сервісним процесом, у якому важливу роль відіграють матеріальне середовище, персонал, технологія обслуговування, безпечність і стабільність стандартів. Підсумком такої взаємодії стає фактичний досвід гостя, який трансформується у задоволеність або незадоволеність, лояльність, повторні візити, рекомендації чи критичні відгуки. Отже, якість сервісу не може бути зведена до одноразового контролю; вона потребує постійного моніторингу, аналізу зворотного зв'язку та управлінського реагування.

Для ресторанного підприємства важливо розрізнати поняття «якість продукції», «якість послуги» та «якість сервісу». Якість продукції стосується властивостей страв і напоїв, зокрема смаку, свіжості, безпечності, відповідності технологічним картам, естетики подачі та стабільності рецептури. Якість послуги охоплює ширший комплекс дій, пов'язаних із наданням ресторанного обслуговування. Якість сервісу, своєю чергою, відображає спосіб організації взаємодії з гостем і те, як саме споживач переживає процес отримання послуги. Саме сервісний вимір часто стає вирішальним у формуванні сприйняття ресторану, оскільки однакова за якістю страва може отримати різну оцінку залежно від контексту її подачі, поведінки персоналу та загальної атмосфери закладу.

Основні характеристики ресторанного сервісу як об'єкта управління якістю систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1-Характеристики ресторанного сервісу як об'єкта управління якістю

Характеристика сервісу	Зміст у ресторанному бізнесі	Управлінське значення для якості
Невіддільність від процесу надання	Послуга створюється і споживається переважно в момент взаємодії гостя з персоналом та середовищем ресторану	Потребує контролю не лише результату, а й поведінки персоналу, сервісних процедур і контактних точок
Залежність від людського чинника	Якість обслуговування значною мірою визначається професійністю, комунікативною культурою та емоційною стійкістю працівників	Вимагає навчання персоналу, стандартів комунікації, мотивації та регулярного оцінювання роботи
Варіативність споживчого досвіду	Різні гості можуть по-різному оцінювати однаковий рівень сервісу залежно від очікувань, настрою, мети візиту й попереднього досвіду	Обумовлює необхідність персоналізації, гнучкості сервісу та аналізу різних груп споживачів
Комплексність сприйняття	Гість оцінює ресторан через поєднання кухні, атмосфери, швидкості, чистоти, комунікації, ціни та емоційного враження	Потребує інтегрованого управління якістю, а не ізольованого контролю окремих операцій
Чутливість до сервісних помилок	Окремий негативний епізод може вплинути на загальне враження від закладу та стати підставою для критичного відгуку	Актуалізує систему запобігання помилкам, роботи зі скаргами та швидкого коригування недоліків
Публічність оцінювання	Ресторанний сервіс активно оцінюється через цифрові платформи, соціальні мережі й рейтингові системи	Робить онлайн-репутацію частиною системи управління якістю та джерелом управлінської інформації

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 24; 34; 35; 38; 41; 54].

Дані табл. 1.1 показують, що ресторанний сервіс є складним і динамічним

об'єктом управління. Його якість залежить не лише від технологічної дисципліни, а й від організаційної культури підприємства, професійної поведінки персоналу, здатності керівництва стандартизувати процеси та водночас зберігати гнучкість у роботі з різними типами гостей. Особливе значення має публічність оцінювання, оскільки сучасний споживач часто формує рішення про відвідування ресторану на основі відгуків інших клієнтів. У таких умовах якість сервісу перестає бути внутрішньою характеристикою підприємства і стає відкритим репутаційним ресурсом.

Сервіс у ресторанному бізнесі як об'єкт управління якістю має також чітко виражений комунікаційний характер. Комунікація з гостем відбувається на різних рівнях: через сайт, меню, сторінки в соціальних мережах, платформу бронювання, телефонну розмову, вітання при вході, пояснення офіціанта, реакцію адміністратора на зауваження, тон повідомлень у відповідь на онлайн-відгуки. Якщо ці елементи не узгоджені між собою, у споживача виникає відчуття нестабільності або невідповідності між обіцянкою закладу та реальним досвідом. Отже, якість сервісу залежить не тільки від операційної організації процесів, а й від цілісності сервісної комунікації.

У міжнародній практиці управління якістю значну роль відіграє орієнтація на споживача, процесний підхід, прийняття рішень на основі даних і постійне вдосконалення [6; 37]. У ресторанному бізнесі ці принципи можуть бути конкретизовані через систему внутрішніх стандартів обслуговування, чек-листи контролю якості, навчання персоналу, процедури реагування на скарги, аналіз повторюваних проблем, моніторинг рейтингових оцінок і впровадження коригувальних заходів. Важливо, що стандарт якості не повинен сприйматися лише як формальний документ. Його практична цінність полягає в тому, що він перетворює бажаний рівень сервісу на відтворювану управлінську практику.

Особливе місце в системі ресторанного сервісу займає безпечність харчових продуктів. Для споживача вона часто є неочевидною характеристикою, однак її порушення може мати критичні наслідки для здоров'я гостей і репутації підприємства. Саме тому управління якістю сервісу в ресторанному бізнесі має бути пов'язане з дотриманням вимог безпечності харчового ланцюга, санітарно-гігієнічних норм, простежуваності продуктів, належного зберігання сировини, технологічної дисципліни й контролю ризиків [7; 8; 16]. У цьому контексті безпечність не є окремою технічною функцією, ізольованою від сервісу. Вона безпосередньо впливає на довіру споживачів і є базовою умовою якості ресторанної послуги.

Водночас якість сервісу не можна оцінювати лише з позиції підприємства. Внутрішні стандарти можуть бути формально дотримані, однак споживач може залишитися незадоволеним, якщо його очікування не були враховані або якщо фактичний досвід не відповідав заявленому рівню ресторану. Тому в управлінні якістю ресторанного сервісу важливим є поєднання внутрішнього контролю та зовнішнього

зворотного зв'язку. До внутрішніх інструментів належать стандарти, регламенти, навчання, спостереження, контрольні листи, оцінювання персоналу. До зовнішніх – відгуки, рейтинги, скарги, повторні візити, рекомендації, коментарі у цифровому середовищі. Саме поєднання цих інструментів дає змогу виявляти розриви між запланованим і фактично сприйнятим рівнем сервісу [34; 35; 40; 41; 46].

Важливим елементом управління якістю сервісу є робота зі скаргами. У ресторанному бізнесі скарга не повинна розглядатися лише як негативний сигнал або загроза репутації. За умови правильної організації вона стає джерелом інформації про слабкі місця сервісного процесу. Системний підхід до роботи зі скаргами передбачає їх реєстрацію, аналіз причин, визначення відповідальних осіб, оперативну комунікацію з гостем, коригувальні дії та запобігання повторенню проблеми [34]. Для ресторанного підприємства це особливо важливо, оскільки значна частина незадоволених гостей може не звертатися безпосередньо до адміністрації, а висловлювати претензії через онлайн-відгуки. У такому разі відсутність реакції підприємства може посилювати негативний ефект.

Сучасний ресторанний сервіс дедалі більше залежить від цифрового середовища. Онлайн-меню, електронне бронювання, QR-коди, платформи доставки, цифрові платіжні інструменти та соціальні мережі змінюють характер взаємодії між рестораном і споживачем. З одного боку, цифровізація підвищує зручність і швидкість сервісу, зменшує частину операційних витрат і дає змогу збирати більше даних про клієнтський досвід. З іншого боку, вона підвищує вимоги до прозорості, оперативності та стабільності комунікації. Якщо ресторан не оновлює інформацію про меню, не реагує на запити або ігнорує відгуки, це також сприймається як елемент низької якості сервісу [1; 10; 12; 40; 41].

Отже, сервіс у ресторанному бізнесі є комплексним об'єктом управління якістю, що поєднує матеріальні, процесні, комунікаційні, емоційні та безпекові характеристики. Його якість формується у взаємодії між очікуваннями споживача, внутрішніми стандартами підприємства, професійністю персоналу, організацією сервісного процесу та здатністю закладу реагувати на зворотний зв'язок. Для ресторанних підприємств управління якістю сервісу має стратегічне значення, оскільки воно безпосередньо впливає на задоволеність гостей, рівень довіри, повторні відвідування, онлайн-репутацію та конкурентоспроможність. У цьому полягає необхідність подальшого дослідження чинників формування споживчої задоволеності, що є предметом наступного пункту роботи.

1.2. Задоволеність споживачів ресторанних послуг: чинники формування та критерії оцінювання

Задоволеність споживачів ресторанних послуг є однією з ключових категорій сучасного сервісного менеджменту, оскільки вона відображає результат взаємодії між очікуваннями гостя, фактично отриманим досвідом і суб'єктивною оцінкою цінності ресторанної послуги. У ресторанному бізнесі задоволеність не може бути зведена лише до позитивної оцінки страви або ввічливості персоналу. Вона формується як інтегральне враження від усієї сукупності сервісних елементів: якості продукції, культури обслуговування, матеріального середовища, цінової справедливості, емоційної атмосфери, безпечності, зручності комунікації та відповідності фактичного досвіду попереднім очікуванням.

Управлінське значення задоволеності полягає в тому, що вона виконує роль проміжної ланки між якістю сервісу та поведінкою споживача після відвідування ресторану. Якщо гість сприймає послугу як таку, що відповідає або перевищує його очікування, зростає ймовірність повторного відвідування, позитивного відгуку, рекомендації іншим споживачам і формування лояльності. Якщо ж фактичний досвід не збігається із заявленим рівнем ресторану, ціною або очікуваннями, виникає незадоволеність, що може проявитися у скаргах, негативних онлайн-відгуках, зниженні довіри й відмові від повторного візиту. Саме тому задоволеність споживачів доцільно розглядати не як емоційний наслідок обслуговування, а як важливий управлінський індикатор якості ресторанного сервісу [22; 35; 38; 54].

У науковій літературі задоволеність споживачів часто пояснюється через співвідношення очікуваної та фактично сприйнятої якості. Для ресторанного бізнесу це означає, що гість ще до відвідування формує певну модель очікувань: щодо рівня кухні, швидкості сервісу, атмосфери, поведінки персоналу, вартості, естетики простору, доступності бронювання, престижності закладу та загального емоційного враження. Джерелами таких очікувань є попередній досвід, поради знайомих, онлайн-відгуки, рейтинги, соціальні мережі, візуальний стиль ресторану, меню, ціновий рівень і позиціонування закладу. У процесі відвідування очікування зіставляються з фактичним сервісним досвідом. Якщо фактична якість сприймається як достатня або вища за очікувану, формується позитивна оцінка. Якщо ж виникає розрив між обіцянкою ресторану і досвідом гостя, задоволеність знижується [38; 43; 48; 49].

Специфіка ресторанної послуги полягає в тому, що її оцінювання має багатовимірний характер. Споживач одночасно оцінює смак і якість страв, культуру обслуговування, швидкість реагування персоналу, відповідність ціни отриманому досвіду, комфортність середовища, чистоту, безпечність, атмосферу, естетику подачі

та загальну емоційну завершеність візиту. Тому задоволеність у ресторанному бізнесі формується не одним ізольованим чинником, а їх поєднанням. Навіть висока якість кухні може не забезпечити позитивного підсумкового враження, якщо обслуговування було повільним, комунікація персоналу – некоректною, а організація простору – незручною. І навпаки, доброзичливий і професійний сервіс може пом'якшити окремі недоліки, якщо ресторан демонструє готовність до діалогу з гостем і оперативно реагує на проблему.

Одним із базових чинників задоволеності є якість страв і напоїв. Для ресторанного бізнесу цей компонент залишається фундаментальним, оскільки саме він визначає основну споживчу цінність ресторанної послуги. Якість страв охоплює смакові характеристики, свіжість продуктів, відповідність меню, стабільність рецептури, температуру подачі, естетику презентації, розмір порції, відповідність очікуванням щодо кухні закладу та безпечність споживання. У дослідженнях ресторанного сервісу якість їжі розглядається як один із визначальних чинників задоволеності та подальших поведінкових намірів споживачів [43; 48; 49]. Однак для сучасного ресторану якість страв сама по собі вже не гарантує стійкої конкурентної переваги, оскільки споживач дедалі частіше оцінює не лише продукт, а повну сервісну ситуацію його отримання.

Другим важливим чинником є якість обслуговування. Вона включає швидкість приймання замовлення, точність виконання, уважність офіціанта, здатність пояснити склад страв, коректність комунікації, доброзичливість, професійний зовнішній вигляд персоналу, готовність допомогти та вміння діяти в нестандартних ситуаціях. У ресторанному бізнесі персонал є безпосереднім носієм сервісної якості, оскільки саме через його поведінку гість відчуває рівень організованості, гостинності й поваги з боку закладу. Якість обслуговування впливає не тільки на функціональну оцінку сервісу, а й на емоційний стан споживача.

Третім чинником формування задоволеності є матеріальне середовище ресторану. До нього належать інтер'єр, зонування простору, освітлення, музичний супровід, чистота, температура, зручність посадки, оформлення столу, запахи, акустичний комфорт, навігація всередині закладу та загальна візуальна ідентичність. Фізичне середовище впливає на перше враження гостя, тривалість перебування в ресторані та готовність сприймати послугу як цінну. У ресторанному бізнесі атмосфера часто стає самостійною частиною споживчої цінності, особливо тоді, коли заклад має виразну концепцію, працює з туристичною аудиторією або позиціонує себе як місце емоційного досвіду, а не лише харчування [38; 48; 49].

Важливе значення має також сприйнята цінність послуги. Вона формується через співвідношення між тим, що споживач отримав, і тим, що він витратив. У цьому разі йдеться не тільки про грошову ціну, а й про час очікування, зусилля на

бронювання, зручність розташування, емоційні витрати, рівень комфорту та відповідність досвіду заявленому іміджу ресторану. Споживач може сприймати високу ціну як справедливу, якщо сервіс, кухня, атмосфера й емоційне враження відповідають очікуваному рівню. Водночас навіть помірна ціна може викликати незадоволення, якщо гість вважає, що якість обслуговування або страв не відповідає витраченим коштам. Отже, цінова справедливість у ресторанному бізнесі є не абсолютною, а порівняльною категорією, що залежить від сприйнятої цінності [43; 49; 54].

Окремим чинником задоволеності є цифрова комунікація ресторану зі споживачем. До неї належать актуальність інформації на сайті, зручність онлайн-меню, можливість бронювання, доступність контактів, активність у соціальних мережах, швидкість відповіді на повідомлення, якість візуального контенту, реакція на відгуки та прозорість інформації про меню, ціни й умови обслуговування. Цифровий контакт часто передусє фізичному відвідуванню ресторану, тому він формує первинні очікування гостя. Якщо цифрова комунікація є неточною, застарілою або непослідовною, це може створити сервісний розрив ще до фактичного початку обслуговування. У цьому контексті онлайн-репутація й цифрові відгуки виступають не лише каналом просування ресторану, а й джерелом інформації про задоволеність споживачів [28; 30; 40; 41; 46].

Системну логіку формування задоволеності споживачів ресторанних послуг подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Чинники формування задоволеності споживачів ресторанних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [22; 35; 38; 43; 48; 49; 53; 54].

Як видно з рис. 1.2, задоволеність формується через взаємодію кількох груп чинників. Якість страв, якість обслуговування, матеріальне середовище, цінова справедливність і цифрова комунікація впливають на сприйняту якість ресторанної послуги. Надалі ця якість трансформується у сприйняту цінність та емоційне враження гостя. Ключовою умовою позитивної оцінки є підтвердження очікувань споживача. Якщо ресторан забезпечує відповідність між обіцяним і фактично наданим рівнем сервісу, задоволеність може перейти в поведінкові результати: повторне відвідування, позитивний відгук, рекомендацію іншим споживачам і лояльність до закладу. Зворотний зв'язок у вигляді оцінок, скарг, повторних візитів та онлайн-відгуків повертається до системи управління й впливає на подальше формування очікувань інших гостей.

Для оцінювання задоволеності ресторанне підприємство має використовувати систему критеріїв, яка охоплює не лише прямі оцінки гостей, а й непрямі поведінкові та репутаційні індикатори. Такий підхід відповідає логіці моніторингу й вимірювання задоволеності споживачів, де важливо не тільки зібрати відгуки, а й перетворити їх на управлінську інформацію [35]. Критерії оцінювання повинні давати змогу визначити, які саме елементи сервісу створюють позитивний досвід, які провокують незадоволення, які проблеми мають системний характер і які управлінські рішення можуть підвищити якість обслуговування.

Основні критерії оцінювання задоволеності споживачів ресторанних послуг систематизовано в табл. 1.2.

Дані табл. 1.2 свідчать, що задоволеність споживачів ресторанних послуг доцільно оцінювати комплексно. Прямі оцінки, наприклад рейтинг або загальна відповідь гостя про рівень задоволення, є важливими, однак вони не завжди пояснюють причини позитивного чи негативного досвіду. Для управління якістю ціннішими є деталізовані критерії, які дають змогу побачити, що саме вплинуло на оцінку: кухня, персонал, атмосфера, ціна, організація бронювання, швидкість обслуговування або реакція на проблему. Тому ресторанне підприємство повинно аналізувати не лише підсумковий бал, а й зміст відгуків, повторюваність зауважень і зв'язок між окремими елементами сервісу та поведінковими намірами гостей.

Особливої уваги потребує емоційний компонент задоволеності. У ресторанному бізнесі споживач часто приходять не лише для задоволення фізіологічної потреби в харчуванні, а й для отримання враження, спілкування, відпочинку, святкування, туристичного досвіду або символічного підтвердження певного стилю життя. Тому задоволеність може виникати навіть тоді, коли окремі функціональні параметри сервісу не є ідеальними, але загальне враження залишається позитивним. Водночас емоційна незадоволеність може бути сильною навіть за формально якісного обслуговування, якщо гість відчув байдужість, напруження, зневагу або

невідповідність очікуваній атмосфері. Отже, управління задоволеністю споживачів має охоплювати не лише технологію сервісу, а й емоційну якість взаємодії.

Таблиця 1.2-Критерії оцінювання задоволеності споживачів ресторанних послуг

Група критеріїв	Зміст оцінювання	Можливі індикатори для ресторанного підприємства
Якість страв і напоїв	Оцінювання смаку, свіжості, температури подачі, естетики презентації, відповідності меню та стабільності якості	Коментарі щодо кухні; частота позитивних і критичних згадок про страви; повторні замовлення; повернення страв
Якість обслуговування	Оцінювання професійності, уважності, доброзичливості, швидкості та точності роботи персоналу	Згадки про офіціантів; скарги на очікування; оцінка комунікації; подяки персоналу у відгуках
Матеріальне середовище	Оцінювання інтер'єру, чистоти, зручності посадки, атмосфери, музики, освітлення й загального комфорту	Відгуки про атмосферу; фото гостей; зауваження щодо шуму, тісноти, чистоти або температури
Сприйнята цінність	Оцінювання відповідності ціни отриманому досвіду, порцій, рівня сервісу та очікуваного статусу закладу	Коментарі про співвідношення ціни та якості; порівняння з конкурентами; згадки про виправданість витрат
Доступність і зручність сервісу	Оцінювання бронювання, графіка роботи, очікування столика, зручності меню, способів оплати й доступності інформації	Скарги на черги; відгуки про бронювання; оцінка онлайн-меню; зауваження щодо організації потоку гостей
Емоційне враження	Оцінювання відчуття гостинності, унікальності досвіду, настрою, довіри й бажання повернутися	Формулювання «хочеться повернутися»; емоційно забарвлені позитивні коментарі; згадки про особливу атмосферу
Поведінкові наміри	Оцінювання готовності повторно відвідати ресторан, рекомендувати його іншим або обрати для особливої події	Повторні бронювання; рекомендації; позитивні відгуки; згадки про святкування, зустрічі, туристичні візити
Робота зі скаргами	Оцінювання здатності ресторану реагувати на зауваження, виправляти помилки та підтримувати довіру гостя	Відповіді адміністрації; швидкість реагування; повторюваність однакових скарг; зміна тональності відгуків

Джерело: складено автором на основі [22; 28; 34; 35; 40; 41; 46; 53; 54].

У ресторанному бізнесі важливо також враховувати сегментну відмінність споживчих очікувань. Місцеві відвідувачі, туристи, постійні гості, сімейні компанії, ділові клієнти, молодь або гості, які відвідують ресторан із нагоди свята, можуть по-різному оцінювати ті самі елементи сервісу. Для одних визначальним буде швидке обслуговування, для інших – атмосфера, автентичність, можливість отримати рекомендацію офіціанта, фотогенічність простору або наявність особливих страв. Така різноманітність очікувань ускладнює управління якістю, оскільки ресторан має забезпечувати стабільний базовий стандарт і водночас демонструвати гнучкість у взаємодії з різними групами гостей.

Оцінювання задоволеності повинно мати регулярний, а не випадковий характер. Якщо ресторан аналізує відгуки лише після репутаційної проблеми або різкого зниження рейтингу, управління якістю стає реактивним. Значно ефективнішим є проактивний підхід, за якого заклад постійно відстежує оцінки гостей, типові скарги,

повторювані позитивні маркери, зміну тональності коментарів, згадки про персонал, швидкість сервісу, якість страв і атмосферу. Такий моніторинг дає змогу виявляти слабкі сигнали незадоволеності ще до того, як вони переростають у системну проблему [35; 40; 41; 46].

Цифрові відгуки мають особливу цінність для оцінювання задоволеності, оскільки вони поєднують кількісний і якісний виміри. Кількісний вимір представлений рейтингами, середніми оцінками, кількістю відгуків і динамікою оцінювання. Якісний вимір розкривається через зміст коментарів, у яких гості описують конкретні ситуації, очікування, емоції, претензії або переваги. Для ресторанного підприємства важливо аналізувати не лише позитивні та негативні оцінки, а й нейтральні або змішані відгуки, оскільки саме вони часто містять найбільш корисну інформацію про сервісні розриви. Наприклад, гість може високо оцінити кухню, але вказати на довге очікування, шум або недостатню увагу персоналу. Такий відгук дає управлінську інформацію точніше, ніж загальний рейтинг без пояснення.

Задоволеність споживачів ресторанних послуг пов'язана з поняттям лояльності, однак ці категорії не є тотожними. Задоволеність відображає оцінку конкретного досвіду або сукупності досвідів, тоді як лояльність характеризує стійкішу поведінкову або емоційну прихильність до закладу. Гість може бути задоволеним окремим відвідуванням, але не стати постійним клієнтом через високу ціну, незручну локацію або бажання пробувати нові заклади. Водночас лояльний споживач може толерувати окремі незначні сервісні недоліки, якщо має довіру до ресторану й позитивний попередній досвід. Тому для ресторанного менеджменту важливо не лише досягати ситуативної задоволеності, а й перетворювати її на довгострокову довіру та повторну взаємодію [38; 43; 49; 54].

Критерії оцінювання задоволеності мають бути пов'язані з управлінськими рішеннями. Якщо ресторан збирає оцінки, але не використовує їх для навчання персоналу, перегляду стандартів, коригування меню, оптимізації бронювання або поліпшення комунікації, система моніторингу втрачає практичну цінність. Ефективне управління задоволеністю передбачає повний цикл: збір інформації, класифікацію відгуків, визначення причин незадоволеності, розроблення коригувальних дій, контроль їх виконання та повторне оцінювання результату. У цьому сенсі задоволеність споживачів є не лише показником результату, а й інструментом постійного вдосконалення ресторанного сервісу [34; 35; 37].

Отже, задоволеність споживачів ресторанних послуг формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких провідне значення мають якість страв, рівень обслуговування, матеріальне середовище, сприйнята цінність, цифрова комунікація, емоційне враження та відповідність фактичного досвіду очікуванням гостя. Її оцінювання має здійснюватися на основі системи критеріїв, що поєднують

функціональні, емоційні, поведінкові та репутаційні індикатори. Для ресторанного підприємства така оцінка є основою управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісу, зміцнення довіри, розвиток лояльності та посилення конкурентних позицій. Подальше дослідження потребує визначення методичного інструментарію, за допомогою якого якість сервісу та задоволеність споживачів можуть бути виміряні, проаналізовані й використані для практичного вдосконалення діяльності ресторану.

1.3. Методичні підходи до дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності

Дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності у ресторанному бізнесі потребує застосування комплексного методичного інструментарію, оскільки ресторанна послуга має багатовимірний характер і не може бути оцінена лише за одним показником. Якість сервісу формується у процесі взаємодії матеріальних, технологічних, комунікаційних, емоційних і організаційних чинників, а задоволеність споживачів відображає не тільки фактичний рівень обслуговування, а й ступінь відповідності отриманого досвіду попереднім очікуванням. Тому методика дослідження цієї теми має поєднувати аналіз наукових підходів, вивчення стандартів управління якістю, оцінювання сервісних процесів, аналіз цифрових відгуків, спостереження за контактними точками взаємодії та узагальнення поведінкових реакцій споживачів.

Методичний інструментарій у межах цієї кваліфікаційної роботи розглядається як сукупність методів, прийомів, джерел інформації та аналітичних процедур, що забезпечують об'єктивне вивчення якості ресторанного сервісу і визначення її впливу на задоволеність гостей. Його застосування має не лише описовий, а й прикладний характер, оскільки кінцевою метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю сервісу на базі Ресторанції «Бачевських». У цьому контексті методи дослідження повинні дати змогу встановити, які елементи сервісу мають найбільший вплив на сприйняття ресторану споживачами, які проблемні зони повторюються у клієнтському досвіді та які управлінські дії можуть підвищити рівень задоволеності гостей.

Як видно з рис. 1.3, методична логіка дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності передбачає послідовний перехід від визначення мети й завдань дослідження до формування джерельної бази, вибору методів збору даних, застосування аналітичних процедур, інтерпретації результатів і розроблення

практичних рекомендацій. Така послідовність дає змогу уникнути фрагментарності аналізу, оскільки кожен метод виконує окрему функцію: теоретичні методи формують наукову основу, емпіричні методи забезпечують збір даних про фактичний сервісний досвід, а аналітичні методи дозволяють перетворити зібрану інформацію на управлінські висновки.

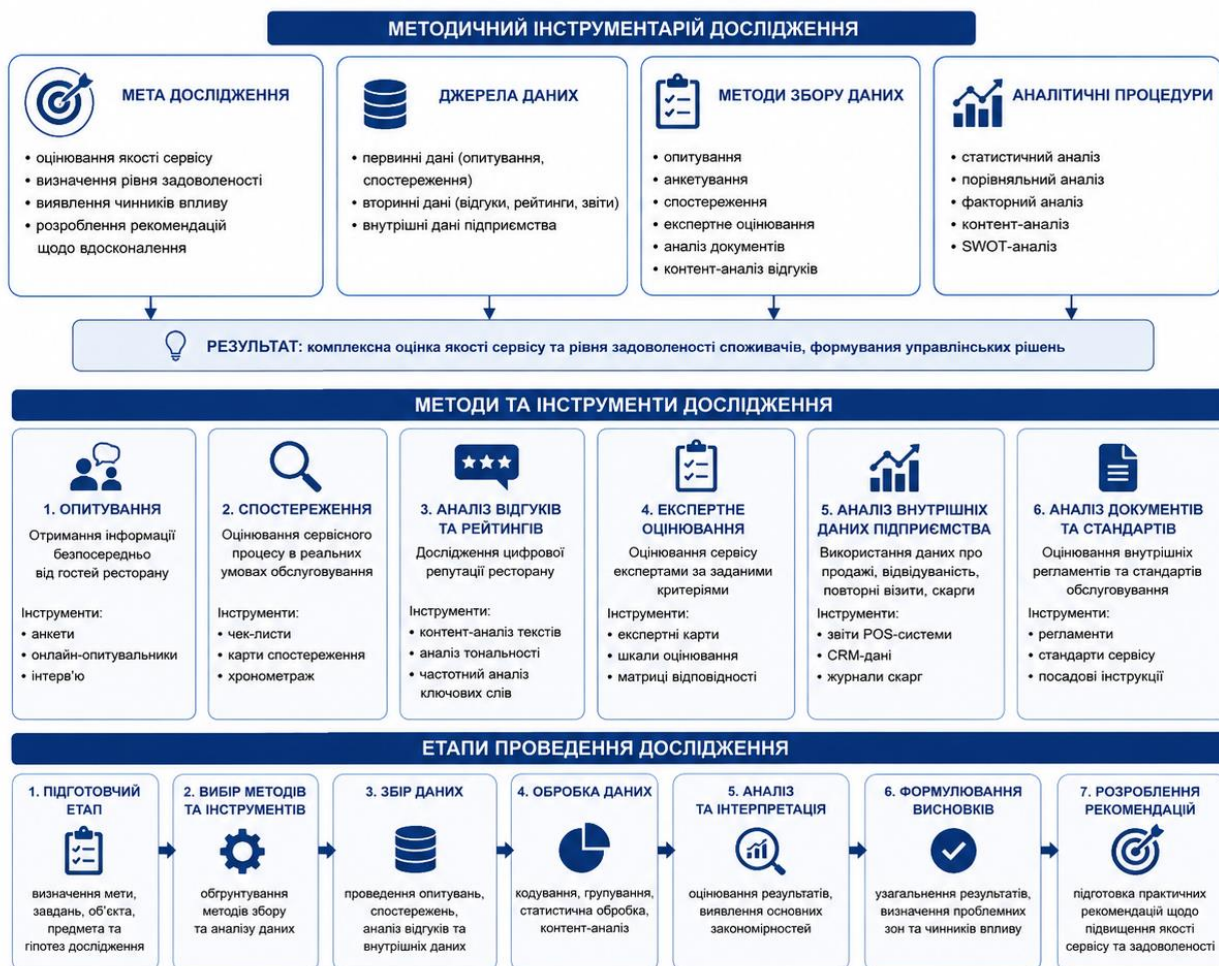


Рис. 1.3. Методична логіка дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності

Джерело: розроблено автором на основі [6; 22; 28; 30; 34; 35; 40; 41; 46; 53; 54].

Теоретичною основою методичного підходу є положення сучасного сервісного менеджменту, згідно з якими якість послуги доцільно оцінювати через поєднання очікувань споживача, сприйнятої якості, цінності отриманого досвіду та поведінкових намірів після споживання [38; 43; 48; 49; 54]. Для ресторанного бізнесу це означає, що оцінювання якості має охоплювати не тільки кінцевий результат, тобто страву чи загальну оцінку закладу, а й сам процес обслуговування: швидкість приймання замовлення, точність виконання, уважність персоналу, емоційну атмосферу, чистоту, комфорт, реакцію на зауваження та післясервісну комунікацію. Саме процесний характер ресторанної послуги зумовлює необхідність використання не одного універсального методу, а комбінації взаємодоповнювальних дослідницьких

інструментів.

У межах роботи доцільно використовувати системний підхід, оскільки якість ресторанного сервісу формується не ізольованими діями окремих працівників, а всією організаційною системою підприємства. Системний підхід дає змогу розглядати ресторан як цілісну сервісну організацію, у якій взаємодіють управлінські рішення, стандарти обслуговування, персонал, матеріальне середовище, технологія виробництва й подачі страв, цифрова комунікація, репутація та зворотний зв'язок від споживачів. У такій логіці низька якість сервісу не пояснюється лише помилкою офіціанта або окремим негативним випадком; вона може бути наслідком недостатньої стандартизації процесів, слабкого контролю, неузгодженості між підрозділами або відсутності системного аналізу відгуків гостей.

Важливим методичним підходом є процесний підхід, який відповідає логіці стандартів управління якістю [6; 37]. Його використання дає змогу розглядати ресторанне обслуговування як послідовність взаємопов'язаних етапів: цифровий або телефонний контакт до відвідування, бронювання, прибуття гостя, зустріч і розміщення, приймання замовлення, очікування, подача страв, супровід під час перебування в закладі, розрахунок, прощання та подальша комунікація. Кожен із цих етапів є контактною точкою, у якій формується частина клієнтського досвіду. Процесний підхід особливо важливий для ресторанного бізнесу, оскільки дає змогу виявити, на якому саме етапі виникає сервісний розрив і які управлінські дії потрібні для його усунення.

Метод теоретичного узагальнення застосовується для опрацювання наукових підходів до понять «якість сервісу», «споживча задоволеність», «клієнтський досвід», «ресторанна послуга» та «управління якістю». Його використання дає змогу сформулювати понятійний апарат дослідження, визначити логіку взаємозв'язку між якістю сервісу та задоволеністю гостей, а також обґрунтувати вибір критеріїв подальшого аналізу [21; 22; 24; 38; 54]. Для магістерської роботи цей метод має принципове значення, оскільки забезпечує наукову основу дослідження і не дозволяє звести тему лише до опису діяльності конкретного ресторану.

Методи аналізу і синтезу використовуються для розчленування складного явища ресторанного сервісу на окремі елементи та подальшого їх об'єднання в цілісну модель оцінювання. За допомогою аналізу можна виокремити ключові складові сервісу: якість страв, персонал, швидкість обслуговування, матеріальне середовище, цифрову комунікацію, роботу зі скаргами, цінову справедливість і репутаційні показники. Синтез дає змогу встановити, як ці елементи взаємодіють між собою та спільно впливають на загальну задоволеність споживача. Такий підхід є важливим, оскільки у ресторанному бізнесі позитивне або негативне враження гостя рідко формується одним чинником; найчастіше воно є результатом сукупної дії кількох сервісних параметрів.

Порівняльний метод доцільно застосовувати для зіставлення різних підходів до оцінювання якості ресторанного сервісу, зокрема українських та іноземних наукових напрацювань, стандартів управління якістю, моделей сервісної якості та практик аналізу задоволеності споживачів [26; 42; 43; 48; 49; 53]. У прикладній частині роботи цей метод може бути використаний для зіставлення заявлених характеристик ресторану з фактичним сприйняттям гостей, а також для порівняння різних груп відгуків: позитивних, негативних і змішаних. Завдяки цьому можна визначити, які елементи сервісу найчастіше згадуються як переваги, а які – як джерела незадоволеності.

Одним із центральних методів дослідження у цій роботі є контент-аналіз цифрових відгуків. Його застосування зумовлене тим, що сучасні ресторани підприємства функціонують у відкритому цифровому середовищі, де споживачі публічно фіксують власний досвід через рейтинги, коментарі, фото, рекомендації та скарги. Контент-аналіз дає змогу не лише підрахувати кількість позитивних чи негативних оцінок, а й виявити повторювані смислові категорії: якість страв, швидкість обслуговування, поведінку персоналу, атмосферу, черги, бронювання, співвідношення ціни та якості, реакцію адміністрації, чистоту та загальний емоційний фон відвідування [28; 30; 40; 41; 46]. Для дослідження Ресторану «Бачевських» цей метод є особливо доцільним, оскільки заклад має значну цифрову представленість і достатній масив відкритих відгуків для аналітичного опрацювання.

Контент-аналіз онлайн-відгуків доцільно проводити за кількома етапами. На першому етапі визначаються джерела відгуків, зокрема TripAdvisor, Google-профіль або інші відкриті платформи, що містять оцінки гостей. На другому етапі формується вибірка відгуків за певний період або за певними критеріями, наприклад найновіші, найдетальніші, позитивні, негативні та змішані. На третьому етапі відгуки кодуються за змістовими категоріями. На четвертому етапі визначається частотність згадок і тональність оцінок. На п'ятому етапі результати інтерпретуються з позиції управління якістю сервісу. Такий підхід дозволяє перетворити розрізнені коментарі гостей на структуровану управлінську інформацію.

Для оцінювання задоволеності споживачів може бути використаний метод анкетування. Його перевага полягає в тому, що дослідник самостійно формує запитання відповідно до мети роботи й отримує інформацію безпосередньо від споживачів. Анкета може охоплювати оцінювання якості страв, швидкості сервісу, ввічливості персоналу, чистоти, атмосфери, зручності бронювання, цінової справедливості, загального рівня задоволеності та готовності рекомендувати ресторан. Для магістерського дослідження доцільно застосовувати шкальні запитання, наприклад за п'ятибальною шкалою, а також відкриті запитання, які дають змогу виявити неочевидні аспекти клієнтського досвіду. У разі неможливості проведення

масштабного опитування анкетування може бути використане як додатковий емпіричний інструмент поряд із контент-аналізом цифрових відгуків.

Метод спостереження є важливим для вивчення фактичної організації сервісного процесу. Його використання дає змогу оцінити ті аспекти обслуговування, які не завжди повністю відображені у відгуках: логіку зустрічі гостя, організацію черги, поведінку персоналу у залі, швидкість реагування, взаємодію між офіціантами й адміністраторами, чистоту столів, навігацію, зручність меню, атмосферу та загальну керованість сервісного простору. Спостереження може бути відкритим або не включеним, однак у межах академічного дослідження важливо дотримуватися етичності, не втручатися у роботу підприємства та не збирати персональні дані гостей без їхньої згоди.

Для дослідження сервісу також доцільно застосовувати метод аналізу контактних точок клієнтського досвіду. Контактна точка – це будь-який момент взаємодії споживача з рестораном, який може вплинути на його враження. До таких точок належать пошук інформації про заклад, перегляд меню, бронювання, прибуття, зустріч, посадка за стіл, комунікація з офіціантом, очікування страв, розрахунок, реакція на зауваження та залишення відгуку після візиту. Аналіз контактних точок дає змогу не лише описати сервісний процес, а й визначити, на яких етапах найімовірніше виникають ризики незадоволеності. Цей метод є особливо корисним для розроблення практичних рекомендацій, оскільки дозволяє пов'язати виявлену проблему з конкретною управлінською дією.

Метод експертного оцінювання може бути використаний для якісної інтерпретації сервісних параметрів, які складно виміряти суто кількісно. Експертна оцінка може стосуватися відповідності сервісу заявленій концепції ресторану, професійності комунікації персоналу, цілісності атмосфери, якості онлайн-комунікації, логіки меню та репутаційної поведінки закладу. У межах кваліфікаційної роботи експертний підхід може застосовуватися обмежено, як допоміжний метод, що доповнює аналіз відкритих джерел, цифрових відгуків і спостереження. Його цінність полягає у можливості глибшого пояснення тих сервісних явищ, які не завжди можна повністю відобразити за допомогою числових показників.

Метод аналізу документів і відкритих джерел використовується для вивчення офіційної інформації про ресторан, його концепцію, меню, формат роботи, цифрові канали комунікації, публічну репутацію та правовий статус. До таких джерел належать офіційний сайт підприємства, онлайн-меню, довідкові платформи, відкриті профілі юридичних осіб, рейтингові сервіси й туристичні платформи [17; 18; 19; 25; 50]. Аналіз документів дозволяє відокремити перевірену інформацію від припущень і забезпечити фактологічну основу прикладного розділу роботи. Це особливо важливо для магістерського дослідження, оскільки будь-які твердження про діяльність конкретного

підприємства мають спиратися на джерела, які можна перевірити.

У роботі також доцільно застосовувати елементи кількісного аналізу. Вони можуть охоплювати підрахунок кількості відгуків за окремими категоріями, визначення частки позитивних, негативних і нейтральних згадок, порівняння середніх оцінок, групування повторюваних сервісних проблем, аналіз частоти згадування ключових слів або тем. Такі процедури не замінюють якісного аналізу, але підсилюють його доказовість. Наприклад, якщо у відгуках систематично повторюються згадки про черги, тривалість очікування або комунікацію персоналу, це може свідчити не про випадковий епізод, а про управлінську проблему, що потребує коригування.

Якісний аналіз, своєю чергою, дає змогу пояснити зміст і причини оцінок споживачів. У ресторанному бізнесі однакова рейтингова оцінка може мати різне смислове наповнення. Наприклад, один гість може поставити нижчу оцінку через повільне обслуговування, інший – через невідповідність ціни очікуванням, третій – через шум або брак уваги з боку персоналу. Тому для дослідження задоволеності важливо аналізувати не лише бал, а й текст відгуку, емоційний тон, конкретні ситуації та контекст споживання. Поєднання кількісного і якісного аналізу дозволяє уникнути поверхового трактування клієнтського досвіду.

Окреме значення має використання методу узагальнення та логічного моделювання. Узагальнення дає змогу систематизувати результати теоретичного та емпіричного аналізу, визначити типові проблеми сервісу й виокремити напрями вдосконалення. Логічне моделювання використовується для побудови взаємозв'язку між проблемою, її причинами, управлінським рішенням і очікуваним результатом. Наприклад, якщо аналіз відгуків засвідчує повторювані зауваження щодо тривалості очікування, логічна модель має включати причину проблеми, можливе рішення, відповідальних осіб, інструменти контролю та критерії оцінювання результативності.

Загальну характеристику методів, які можуть бути використані для дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності, подано в табл. 1.3.

Дані табл. 1.3 свідчать, що дослідження якості ресторанного сервісу має спиратися на поєднання теоретичних, емпіричних, кількісних і якісних методів. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності, оскільки лише теоретичний аналіз не дає змоги побачити реальний клієнтський досвід, а лише аналіз відгуків без наукової основи може призвести до фрагментарних висновків. Саме комбінація методів забезпечує більш обґрунтоване розуміння того, як формується якість сервісу, які чинники впливають на задоволеність гостей і які управлінські рішення можуть бути ефективними для ресторанного підприємства.

У межах дослідження Ресторанції «Бачевських» методичний інструментарій доцільно застосовувати послідовно. На першому етапі необхідно сформулювати теоретичну основу дослідження, уточнити поняття якості сервісу та задоволеності

споживачів, а також визначити критерії оцінювання. На другому етапі слід зібрати відкриту інформацію про ресторан, його концепцію, меню, формат роботи, цифрову присутність і репутацію. На третьому етапі доцільно провести аналіз цифрових відгуків і рейтингів, виокремивши повторювані позитивні та критичні маркери клієнтського досвіду. На четвертому етапі результати аналізу потрібно співвіднести з теоретичними критеріями якості сервісу. На п'ятому етапі формуються висновки щодо сильних і проблемних зон обслуговування та розробляються практичні рекомендації.

Таблиця 1.3-Методи дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності у ресторанному бізнесі

Метод дослідження	Зміст застосування у роботі	Очікуваний аналітичний результат
Теоретичне узагальнення	Опрацювання наукових підходів до якості сервісу, ресторанної послуги, задоволеності споживачів і клієнтського досвіду	Формування понятійної та теоретичної основи дослідження
Системний підхід	Розгляд ресторанного сервісу як сукупності взаємопов'язаних елементів: персоналу, стандартів, середовища, технології, комунікації та контролю	Визначення ролі кожного елемента в загальній системі управління якістю
Процесний підхід	Аналіз сервісу як послідовності контактних точок від першого цифрового контакту до післясервісної комунікації	Виявлення етапів, на яких можуть виникати сервісні розриви
Аналіз і синтез	Розчленування ресторанного сервісу на окремі складові та подальше їх узагальнення	Встановлення зв'язку між елементами сервісу та загальною задоволеністю гостей
Порівняльний метод	Зіставлення наукових підходів, критеріїв оцінювання, позитивних і негативних відгуків, заявленого та фактичного сервісного досвіду	Виявлення відмінностей між очікуваним і сприйнятим рівнем сервісу
Контент-аналіз цифрових відгуків	Опрацювання текстових відгуків, рейтингів і повторюваних смислових категорій у коментарях гостей	Визначення сильних і проблемних зон сервісу на основі клієнтського досвіду
Анкетування споживачів	Отримання первинної інформації про рівень задоволеності гостей за визначеними критеріями	Кількісна та якісна оцінка сприйняття ресторанного сервісу
Спостереження	Оцінювання фактичної організації сервісного процесу, поведінки персоналу, атмосфери та контактних точок	Фіксація реальних особливостей обслуговування в умовах функціонування ресторану
Аналіз документів і відкритих джерел	Вивчення офіційного сайту, онлайн-меню, довідкових платформ, відкритих реєстрів і рейтингів	Формування фактологічної бази дослідження конкретного ресторанного підприємства
Кількісний аналіз	Підрахунок частоти згадок, групування оцінок, визначення частки позитивних і критичних коментарів	Об'єктивізація результатів аналізу відгуків і клієнтських оцінок
Якісний аналіз	Інтерпретація змісту відгуків, емоційного тону, контексту скарг і позитивних оцінок	Пояснення причин задоволеності або незадоволеності споживачів
Логічне моделювання	Побудова зв'язку між виявленими проблемами, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами	Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення сервісу

Джерело: складено автором на основі [6; 22; 28; 30; 34; 35; 40; 41; 46; 53; 54; 55].

Важливо, що методичний інструментарій дослідження має бути не формальним переліком методів, а логічно пов'язаною системою. Кожен метод повинен виконувати конкретну функцію у роботі. Теоретичне узагальнення забезпечує наукову основу. Системний і процесний підходи дозволяють побачити ресторанний сервіс як керований процес. Контент-аналіз цифрових відгуків дає інформацію про фактичне сприйняття сервісу гостями. Анкетування, за умови його проведення, поглиблює емпіричну базу. Спостереження дозволяє оцінити реальну організацію контактних точок. Кількісний і якісний аналіз забезпечують доказовість і змістову інтерпретацію результатів. Логічне моделювання перетворює результати дослідження на практичні рекомендації.

Особливу увагу в методиці дослідження слід приділити достовірності інформації. Для цього необхідно використовувати лише перевірені джерела, чітко зазначати дату звернення до цифрових платформ, не переносити оцінки з відгуків у текст роботи без критичного аналізу та не робити висновків на основі одиничних коментарів. Онлайн-відгуки мають розглядатися як важливе, але специфічне джерело інформації. Вони відображають суб'єктивний досвід споживачів, тому потребують групування, зіставлення, перевірки повторюваності тем і обережної інтерпретації. Саме повторюваність певних оцінок або скарг може свідчити про наявність системної сервісної проблеми.

Методика дослідження якості сервісу також має враховувати обмеження відкритих даних. Не вся управлінська інформація ресторану є публічно доступною, зокрема внутрішні стандарти обслуговування, кадрові регламенти, фінансові показники, дані CRM-системи або внутрішні результати опитувань гостей. Тому у роботі слід чітко розмежовувати перевірені факти, отримані з відкритих джерел, і аналітичні висновки, зроблені на основі опрацювання цих джерел. Такий підхід забезпечує наукову добросовісність дослідження і знижує ризик необґрунтованих тверджень.

Отже, методичний інструментарій дослідження якості сервісу та споживчої задоволеності у ресторанному бізнесі має комплексний характер і включає теоретичні, емпіричні, кількісні, якісні та аналітико-моделювальні методи. Їх поєднання дозволяє дослідити ресторанний сервіс як керовану систему, визначити чинники формування задоволеності споживачів, оцінити роль цифрових відгуків у діагностиці клієнтського досвіду та сформулювати практичні рекомендації для підвищення якості обслуговування. У подальшому цей інструментарій буде використано для прикладного аналізу діяльності Ресторанії «Бачевських» у м. Львові.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЯКОСТІ СЕРВІСУ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»

2.1. Організаційно-сервісний профіль Ресторациї «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова

Прикладний аналіз якості сервісу в ресторанному бізнесі потребує попередньої характеристики підприємства, яке виступає базою дослідження. Така характеристика має охоплювати не лише загальні відомості про заклад, а й його сервісну концепцію, ринкове позиціонування, цифрову представленість, відкриті репутаційні показники та роль у туристично активному середовищі міста. У межах цієї кваліфікаційної роботи базою дослідження визначено Ресторацию «Бачевських», що функціонує у центральній частині Львова та є одним із впізнаваних ресторанных закладів міста.

Ресторация «Бачевських» розташована за адресою: м. Львів, вул. Шевська, 8. Відповідно до відкритої інформації офіційного сайту, заклад позиціонується як ресторан нової галицької кухні в центрі Львова, що поєднує гастрономічну традицію, історико-культурний наратив і сервісний формат, орієнтований як на місцевих гостей, так і на туристів [17; 18]. Така локація має важливе значення для дослідження, оскільки вул. Шевська розміщена в історичному центрі міста, неподалік від площі Ринок та основних туристичних маршрутів. Отже, сервісна модель закладу формується в умовах інтенсивного потоку відвідувачів, високих очікувань гостей і значної публічної видимості.

З організаційно-правового погляду з діяльністю закладу пов'язане ТОВ «Ресторан Бачевських». За відкритими реєстровими даними, код ЄДРПОУ підприємства – 39305403, дата реєстрації – 16.07.2014, основний вид економічної діяльності – 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [25]. Наявність офіційно зареєстрованого суб'єкта господарювання та публічних цифрових профілів дає змогу розглядати ресторан як повноцінну базу прикладного дослідження, щодо якої можна поєднувати аналіз відкритих юридичних, сервісних, репутаційних і споживчих даних.

У структурі ресторанного ринку Львова Ресторация «Бачевських» належить до закладів із виразною концептуальною ідентичністю. Її конкурентна позиція формується не лише через пропозицію страв, а через поєднання кількох елементів: історичної тематики, галицької гастрономічної традиції, атмосферного інтер'єру, туристичної впізнаваності, центральної локації, розвиненої цифрової присутності та значного масиву відгуків. Для теми управління якістю сервісу це особливо важливо, оскільки у закладах такого типу споживач оцінює не окремий продукт, а цілісний

досвід: очікування перед візитом, зустріч, організацію посадки, взаємодію з персоналом, кухню, атмосферу, темп обслуговування, естетику простору та післясервісне враження.

Львівський ресторанный ринок має суттєву залежність від туристичного попиту, оскільки гастрономічний досвід є однією з важливих складових перебування гостей у місті. Для туристично активного міста ресторан виконує не лише функцію харчування, а й роль елемента міської репрезентації. У цьому контексті ресторани підприємства центральної частини Львова конкурують не тільки між собою, а й за місце в маршруті гостя, його час, емоційну увагу, готовність залишити відгук і рекомендувати заклад іншим.

Ресторація «Бачевських» є показовою базою дослідження саме тому, що її сервісний профіль має кілька рівнів. Перший рівень – гастрономічний, пов'язаний із меню, стравами, напоями, сніданками, сезонними позиціями та локальною кулінарною традицією. Другий рівень – просторово-атмосферний, що охоплює інтер'єр, тематичні зали, візуальний стиль і загальну емоційну сценографію перебування гостя. Третій рівень – комунікаційний, представлений офіційним сайтом, онлайн-меню, сервісами замовлення, сторінками на цифрових платформах і публічними відгуками. Четвертий рівень – операційно-сервісний, який включає графік роботи, організацію потоків гостей, роботу персоналу, швидкість обслуговування, реакцію на пікове завантаження та здатність підтримувати стабільну якість.

Основні відкриті дані, що характеризують організаційно-сервісний профіль Ресторану «Бачевських», подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1-Організаційно-сервісний профіль Ресторану «Бачевських» станом на 01.05.2026

Показник	Характеристика
Назва закладу	Ресторація «Бачевських» / Baczewski Restaurant
Локація	м. Львів, вул. Шевська, 8
Організаційно-правова основа	ТОВ «Ресторан Бачевських»
Код ЄДРПОУ	39305403
Дата реєстрації юридичної особи	16.07.2014
Основний вид економічної діяльності	56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»
Концепція закладу	Ресторан нової галицької кухні в центрі Львова
Формат обслуговування	Ресторанный сервіс у залі, онлайн-меню, замовлення з собою / доставка
Графік роботи ресторану	08:30–23:00
Цифрова представленість	Офіційний сайт, онлайн-меню, TripAdvisor-профіль, довідкові ресторанный платформи
TripAdvisor-рейтинг	4,4 із 5 на основі 3 083 відгуків
Позиція на TripAdvisor	Віднесено до ресторанів Львова з високою туристичною видимістю; сторінка містить відгуки, фото, меню та контактні дані

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19; 25; 50].

Дані табл. 2.1 свідчать, що Ресторация «Бачевських» має достатню відкриту інформаційну базу для прикладного дослідження якості сервісу. Поєднання офіційних джерел, реєстрової інформації та цифрових платформ дає змогу здійснити багаторівневий аналіз: від загальної характеристики підприємства до оцінювання його сприйняття споживачами. Особливо важливим для цієї роботи є наявність значної кількості відгуків на Tripadvisor, оскільки вони створюють емпіричну основу для дослідження зв'язку між окремими параметрами сервісу та задоволеністю гостей [50].



Рис. 2.1. Організаційно-сервісний профіль Ресторация «Бачевських» у структурі ресторанного ринку Львова

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 19; 25; 50].

Як видно з рис. 2.1, організаційно-сервісний профіль Ресторация «Бачевських» формується через поєднання локаційних, концептуальних, організаційних, цифрових і репутаційних характеристик. Центральне розташування в історичній частині Львова забезпечує високу туристичну видимість закладу, а концепція нової галицької кухні підсилює його гастрономічну ідентичність. Водночас наявність офіційного сайту, онлайн-меню, Tripadvisor-профілю та значного масиву відгуків створює достатню інформаційну базу для прикладного аналізу якості сервісу й задоволеності гостей.

Концепція Ресторация «Бачевських» має виразний культурно-гастрономічний характер. Заклад апелює до галицької кухні, локальної історії, традиції міського ресторанного простору та образу Львова як гастрономічної дестинації. Такий тип позиціонування формує підвищені очікування споживачів. Гість очікує не лише якісної їжі, а й відповідності між заявленою концепцією, інтер'єром, меню, поведінкою

персоналу, атмосферою та загальним рівнем сервісу. Саме тому якість обслуговування в такому закладі повинна розглядатися як ключовий інструмент підтримання концептуальної цілісності ресторану.

У сервісному аспекті важливо, що «Бачевських» працює як заклад із тривалим щоденним графіком. За даними офіційного сайту, ресторан працює з 08:30 до 23:00, а доставка – з 11:00 до 19:00 [17]. Це свідчить про різноманітність сервісних ситуацій упродовж дня: ранкові сніданки, денні відвідування, туристичні групи, вечери, святкові події, замовлення з собою та доставка. Кожен із цих форматів створює різні вимоги до управління якістю. Наприклад, ранковий сервіс потребує швидкості й чіткої організації потоків гостей, вечірній – більшої уваги до атмосфери та персоналізованої комунікації, а доставка – контролю пакування, точності замовлення й збереження якості страв поза фізичним простором ресторану.

Цифрова інфраструктура закладу є важливою частиною його сервісного профілю. Наявність офіційного сайту, онлайн-меню та профілю на Tripadvisor розширює контакт із гостем за межі фізичного відвідування ресторану [17; 18; 50]. У сучасному ресторанному бізнесі цифровий контакт часто передує фактичному візиту: споживач переглядає меню, оцінює ціни, читає відгуки, аналізує фото, перевіряє графік роботи, шукає контактний номер або маршрут. Тому цифрова присутність стає частиною сервісу, а її якість впливає на формування очікувань. Якщо цифрова інформація є повною, актуальною та зрозумілою, вона знижує невизначеність для гостя; якщо ж інформація суперечлива або неповна, це може створювати сервісний розрив ще до початку відвідування.

Важливе значення для оцінювання організаційно-сервісного профілю має аналіз цифрової репутації. За даними Tripadvisor, сторінка Waczewski Restaurant містить 3 083 відгуки та загальну оцінку 4,4 із 5 [50]. Такий показник є значущим для дослідження з двох причин. По-перше, велика кількість відгуків свідчить про високу відвідуваність і туристичну видимість ресторану. По-друге, масив текстових коментарів дає змогу перейти від загального рейтингу до змістового аналізу того, які саме елементи сервісу формують позитивне або критичне сприйняття гостями. Отже, цифрові відгуки можуть бути використані не лише як репутаційний показник, а як джерело управлінської інформації.

Для попередньої оцінки конкурентного середовища доцільно зіставити Ресторанацію «Бачевських» з іншими помітними закладами Львова, які відображаються на Tripadvisor поруч із нею або в категорії популярних ресторанів міста. Таке порівняння не має на меті визначити абсолютного лідера ринку, оскільки цифрові рейтинги залежать від методики платформи, часу оновлення, структури аудиторії та активності користувачів. Однак воно дає змогу побачити відносну репутаційну позицію «Бачевських» серед закладів, що мають значну кількість публічних оцінок.

Таблиця 2.2-Порівняльна характеристика цифрової репутації окремих ресторанів Львова на Tripadvisor станом на 01.05.2026

Заклад	Рейтинг Tripadvisor	Кількість відгуків	Узагальнена характеристика для аналізу
Vaczewski Restaurant / Ресторация «Бачевських»	4,4	3 083	Висока кількість відгуків, стійка туристична видимість, придатність для контент-аналізу клієнтського досвіду
Rebernia	4,4	1 117	Значний масив відгуків; заклад із виразною тематичною концепцією
Veronika Confectionery-Restaurant	4,4	1 025	Висока кількість відгуків; ресторанно-кондитерський формат
The First Lviv Grill Restaurant of Meat and Justice	4,3	1 760	Значний масив відгуків; концептуальний ресторан із тематичним сервісом
Cukor BLACK	4,6	917	Високий рейтинг; менша, але суттєва кількість відгуків порівняно з «Бачевських»
Epic Cheeseburger Cafe	4,6	546	Високий рейтинг; формат casual dining / burger café

Джерело: складено автором на основі [50].

Дані табл. 2.2 показують, що Ресторация «Бачевських» має один із найбільших масивів відгуків серед популярних закладів Львова, представлених на Tripadvisor. Це є важливою перевагою для дослідження, оскільки обсяг цифрових оцінок забезпечує ширшу емпіричну базу для аналізу задоволеності споживачів. Водночас рейтинг 4,4 із 5 потребує не поверхового трактування, а змістового розгляду. Він свідчить про загалом позитивне сприйняття закладу, однак сам по собі не пояснює, які саме параметри сервісу підтримують цю оцінку, а які можуть бути джерелом незадоволеності. Для цього необхідно аналізувати структуру відгуків, повторювані теми, тональність коментарів і співвідношення оцінок за окремими аспектами сервісу.

Порівняння з іншими ресторанами також демонструє, що цифрова репутація формується не тільки через середній бал, а й через кількість відгуків. Заклад із рейтингом 4,4 і понад трьома тисячами оцінок має іншу репутаційну вагу, ніж заклад із вищим балом, але значно меншою кількістю коментарів. Для споживача кількість відгуків може виконувати функцію соціального доказу, оскільки вона свідчить про популярність ресторану й широту попереднього клієнтського досвіду. Для менеджменту ресторану велика кількість відгуків створює одночасно перевагу й виклик: з одного боку, вона підсилює публічну довіру, з іншого – підвищує вимоги до постійного моніторингу репутації та швидкого реагування на проблемні сигнали.

Сервісний профіль Ресторации «Бачевських» доцільно розглядати через систему контактних зон, у яких формується клієнтський досвід. До таких зон належать цифровий пошук інформації, перегляд меню, телефонний або онлайн-контакт, прибуття до закладу, очікування столика, зустріч, розміщення, приймання замовлення, пояснення меню, подача страв, супровід під час перебування в ресторані, розрахунок,

прощання та залишення відгуку після візиту. В умовах високої популярності закладу особливо значущими стають контактні точки, пов'язані з очікуванням, чергами, бронюванням, темпом обслуговування та комунікацією персоналу, оскільки саме вони найчастіше впливають на сприйняття якості сервісу.

Організаційно-сервісний профіль «Бачевських» має низку сильних сторін. По-перше, це центральна локація, яка забезпечує високу доступність для туристів і місцевих гостей. По-друге, заклад має чітко виражену концепцію, що підсилює його впізнаваність. По-третє, ресторан володіє розвиненою цифровою присутністю, яка дає споживачеві можливість попередньо ознайомитися з меню, форматом роботи та відгуками. По-четверте, значний масив Tripadvisor-відгуків створює достатню інформаційну основу для оцінювання клієнтського досвіду [50]. По-п'яте, тривалий період функціонування юридичної особи з 2014 року свідчить про інституційну сталість підприємства в умовах мінливого ресторанного ринку [25].

Разом із тим висока популярність і туристична видимість створюють для ресторану додаткові управлінські виклики. Значний потік гостей може ускладнювати підтримання стабільної якості обслуговування, особливо в години пікового завантаження. Концептуальна впізнаваність підвищує очікування споживачів, а отже, навіть незначний сервісний недолік може сприйматися гостем гостріше, ніж у закладі нижчого цінового або репутаційного рівня. Велика кількість онлайн-відгуків потребує системної роботи з цифровою репутацією, оскільки кожен публічний коментар стає частиною інформаційного поля, яке впливає на рішення майбутніх відвідувачів.

Для подальшого аналізу якості сервісу важливо розмежувати три групи даних. Перша група – офіційні дані, що походять із сайту ресторану, онлайн-меню та відкритих реєстрів [17; 18; 25]. Вони використовуються для характеристики формату діяльності, адреси, графіка, концепції та організаційно-правової основи. Друга група – репутаційні цифрові дані, зокрема рейтинг, кількість відгуків, позиціонування на Tripadvisor і зміст коментарів гостей [50]. Вони є основою для аналізу задоволеності споживачів. Третя група – аналітичні висновки, які формуються автором на основі зіставлення офіційної інформації, цифрових оцінок і теоретичних критеріїв якості сервісу. Таке розмежування є принциповим, оскільки дозволяє уникнути підміни перевірених фактів припущеннями.

Отже, Ресторанція «Бачевських» є релевантною базою для дослідження управління якістю сервісу як інструменту підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг. Заклад має виразну гастрономічну концепцію, центральну локацію, юридично підтверджену основу діяльності, розвинену цифрову присутність і значний масив онлайн-відгуків. Його організаційно-сервісний профіль поєднує сильні конкурентні переваги та управлінські виклики, пов'язані з високими очікуваннями гостей, туристичним навантаженням, потребою у стабільності сервісу й системному

моніторингу цифрової репутації. Це створює підґрунтя для наступного етапу дослідження – оцінювання сервісної взаємодії з гостями, контактних точок, ролі персоналу та стандартів обслуговування.

2.2. Оцінка сервісної взаємодії з гостями: контактні точки, персонал та стандарти обслуговування

Оцінка сервісної взаємодії з гостями є ключовим етапом прикладного аналізу якості ресторанного сервісу, оскільки саме у процесі безпосереднього або цифрового контакту між підприємством і споживачем формується фактичний клієнтський досвід. Для Ресторанції «Бачевських» така оцінка має особливе значення, оскільки заклад функціонує у центральній туристично активній частині Львова, має виразну гастрономічну концепцію, значну цифрову видимість і великий масив публічних відгуків. За таких умов якість сервісної взаємодії впливає не лише на задоволеність окремого гостя, а й на загальну онлайн-репутацію ресторану, повторні візити, рекомендації та конкурентні позиції на ресторанному ринку міста.

Сервісна взаємодія у ресторанному бізнесі не обмежується роботою офіціанта під час приймання замовлення. Вона охоплює весь шлях гостя: від першого цифрового контакту із закладом до післясервісної оцінки у вигляді відгуку, рейтингу або рекомендації. У випадку Ресторанції «Бачевських» такими контактними точками є перегляд офіційного сайту й онлайн-меню, ознайомлення з відгуками на цифрових платформах, телефонний або онлайн-контакт, прибуття до закладу, очікування столика, зустріч і розміщення, комунікація з персоналом, приймання замовлення, уточнення інформації про страви та алергени, подача, супровід під час перебування, розрахунок і післясервісна взаємодія [17; 18; 50].

Важливо зазначити, що внутрішні регламенти та стандарти обслуговування Ресторанції «Бачевських» не є публічно доступними у відкритих джерелах. Тому в межах цієї роботи оцінка сервісної взаємодії здійснюється на основі відкритої інформації про заклад, цифрових контактних точок, логіки ресторанного сервісного циклу, загальних вимог до управління якістю, положень стандартів роботи зі споживчою задоволеністю та аналізу відкритих репутаційних даних [6; 22; 34; 35; 37; 54]. Такий підхід дозволяє уникнути необґрунтованих тверджень щодо внутрішньої організації підприємства й водночас дати об'єктивну прикладну оцінку тих елементів сервісу, які доступні для споживача і дослідника.

Сервісний цикл Ресторанції «Бачевських» доцільно аналізувати через контактні точки, оскільки саме вони дають змогу побачити, де формується задоволеність або

незадоволеність гостя. Контактна точка – це момент взаємодії споживача із рестораном, який впливає на його очікування, сприйняття якості та підсумкову оцінку досвіду. У ресторанному бізнесі контактні точки мають різну природу: інформаційну, просторову, комунікаційну, операційну, емоційну та репутаційну. Їхній аналіз дає змогу оцінити сервіс не фрагментарно, а як цілісний керований процес.

Контактні точки сервісної взаємодії з гостями Ресторанції «Бачевських» подано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Контактні точки сервісної взаємодії з гостями Ресторанції «Бачевських»
Джерело: розроблено автором на основі [6; 17; 18; 22; 34; 35; 50; 54].

Як видно з рис. 2.2, сервісна взаємодія з гостем починається ще до фізичного відвідування ресторану. На першому етапі споживач шукає інформацію про заклад, переглядає меню, порівнює ціни, читає відгуки, оцінює фото, перевіряє адресу, графік роботи та можливість контакту. Для Ресторанції «Бачевських» ця контактна точка є добре розвинутою, оскільки заклад має офіційний сайт, онлайн-меню, контактні дані та профіль на Tripadvisor [17; 18; 50]. Проте саме цифровий етап формує високі очікування гостя, тому фактичний сервіс у ресторані має відповідати образу, створеному цифровою комунікацією.

Другий етап сервісної взаємодії пов'язаний із прибуттям гостя до ресторану. Для закладу, розташованого в історичному центрі Львова, важливими параметрами цього етапу є доступність локації, зрозумілість входу, організація очікування, зустріч гостя, комунікація щодо наявності вільних місць і перше враження від простору. Саме у цей момент формується первинне емоційне сприйняття ресторану. Якщо гість стикається з неорганізованою чергою, відсутністю чіткого пояснення або недостатньо уважною

зустрічню, це може знизити загальну оцінку навіть за умови подальшої високої якості кухні. Водночас коректна комунікація при вході здатна зменшити напруження, пов'язане з очікуванням, і підтримати позитивне сприйняття закладу.

Третій етап – приймання замовлення та комунікація з персоналом. Для ресторану з концепцією нової галицької кухні цей етап має не лише технічне, а й інтерпретаційне значення. Персонал повинен не просто записати замовлення, а допомогти гостю зорієнтуватися в меню, пояснити особливості страв, уточнити склад, за потреби звернути увагу на можливі алергени та запропонувати доречні рекомендації. В онлайн-меню Ресторанції «Бачевських» зазначено, що страви галицької кухні можуть містити алергени, про наявність яких можна уточнити у кельнера [18]. Це означає, що якість комунікації персоналу безпосередньо пов'язана не лише із задоволеністю гостя, а й з безпечністю споживання ресторанної послуги.

Четвертий етап охоплює подачу страв і супровід гостя під час перебування у ресторані. До ключових параметрів якості тут належать швидкість подачі, відповідність замовлення, температура страв, естетика презентації, своєчасність прибирання посуду, уважність до додаткових потреб, коректність комунікації та здатність персоналу непомітно підтримувати комфорт гостя. У ресторані з високою туристичною видимістю цей етап є особливо чутливим, оскільки гості часто оцінюють не лише смак, а й атмосферу, ритм обслуговування та загальне відчуття організованості сервісу.

П'ятий етап пов'язаний із розрахунком і завершенням візиту. У ресторанному сервісі це не формальна технічна дія, а завершальна контактна точка, яка може закріпити позитивне враження або знизити його. Важливими є точність рахунку, швидкість розрахунку, зручність способів оплати, доброзичливе прощання, готовність персоналу прийняти зауваження та підтримати комунікацію до моменту виходу гостя із закладу. Якщо завершення візиту організоване нечітко, гість може запам'ятати саме фінальний дискомфорт, навіть якщо попередні етапи були якісними.

Шостий етап – післясервісна взаємодія. У сучасному ресторанному бізнесі вона дедалі частіше реалізується через онлайн-відгуки, рейтинги, фото, рекомендації в соціальних мережах або повторні бронювання. Для Ресторанції «Бачевських» цей етап має значну аналітичну цінність, оскільки TripAdvisor містить великий масив відгуків, які дають змогу оцінити не лише загальне ставлення споживачів до закладу, а й окремі елементи сервісного досвіду [50]. Таким чином, післясервісний контакт перетворюється на джерело інформації для управління якістю.

Загальну характеристику контактних точок сервісної взаємодії з гостями Ресторанції «Бачевських» подано в табл. 2.3.

Дані табл. 2.3 показують, що якість сервісної взаємодії залежить від послідовності й узгодженості всіх етапів обслуговування. Найбільш вразливими для

ресторану з високою популярністю є контактні точки, пов'язані з прибуттям, очікуванням, прийманням замовлення, темпом подачі та післясервісною репутацією. Саме на цих етапах може виникати розрив між очікуваннями гостя і фактичним досвідом. У випадку Ресторанції «Бачевських» це має особливе значення, оскільки значний масив відгуків робить кожен повторюваний сервісний недолік публічним і таким, що впливає на рішення майбутніх відвідувачів.

Таблиця 2.3-Оцінка контактних точок сервісної взаємодії з гостями Ресторанції «Бачевських»

Контактна точка	Зміст взаємодії	Критерії якості сервісу	Потенційні ризики незадоволеності
Цифровий контакт до візиту	Перегляд сайту, меню, відгуків, адреси, графіка роботи, контактів	Актуальність інформації, зручність меню, зрозумілість цін, доступність контактів	Неповна або застаріла інформація, розрив між цифровим образом і фактичним досвідом
Прибуття до закладу	Пошук входу, зустріч, очікування, розміщення	Доброзичливість зустрічі, організація черги, чіткість пояснень, перше враження	Тривале очікування, нечітка комунікація, відсутність зрозумілої організації потоку гостей
Приймання замовлення	Взаємодія з офіціантом / кельнером, пояснення меню, рекомендації	Знання меню, уважність, точність, уміння пояснити склад і алергени	Помилки в замовленні, недостатнє пояснення страв, формальна або поспішна комунікація
Подача страв	Доставка замовлення до столу, презентація, темп подачі	Швидкість, температура, естетика, відповідність замовленню, узгодженість кухні й залу	Затримка, невідповідність замовлення, недостатня координація персоналу
Супровід під час перебування	Додаткові прохання, увага персоналу, підтримання чистоти столу	Ненав'язлива уважність, чистота, готовність допомогти, коректність реакції	Ігнорування гостя, повільна реакція, відсутність персоналізованої уваги
Розрахунок і прощання	Подача рахунку, оплата, завершення контакту	Точність рахунку, швидкість, зручність оплати, доброзичливе завершення	Затримка рахунку, технічні незручності, погіршення фінального враження
Післясервісний контакт	Відгук, рейтинг, рекомендація, повторний візит	Реакція на відгуки, аналіз скарг, підтримання репутації	Нереагування на негативні сигнали, повторюваність однакових скарг

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 22; 34; 35; 50; 54].

Особлива роль у сервісній взаємодії належить персоналу. У ресторанному бізнесі працівник залу є не лише виконавцем операцій, а носієм стандарту якості, комунікатором концепції закладу та посередником між кухнею і гостем. Для ресторану з виразною галицькою гастрономічною концепцією персонал повинен забезпечувати не лише швидке обслуговування, а й пояснення змісту пропозиції, коректну презентацію страв, уважність до індивідуальних потреб, здатність працювати з різними групами відвідувачів – місцевими гостями, туристами, іноземцями, сімейними компаніями, гостями святкових подій.

Комунікативна якість персоналу проявляється у кількох вимірах. Перший вимір

– професійно-інформаційний: знання меню, складу страв, особливостей подачі, наявності алергенів, можливостей заміни або уточнення позицій. Другий вимір – емоційно-поведінковий: ввічливість, доброзичливість, спокій у періоди високого навантаження, здатність не демонструвати поспіх або роздратування. Третій вимір – операційний: точність замовлення, своєчасність подачі, координація з кухнею, контроль столу, швидкість реакції на прохання. Четвертий вимір – репутаційний: здатність персоналу не допустити перетворення локальної проблеми на негативний публічний відгук.

З позиції управління якістю персонал є критичною ланкою сервісної системи, оскільки саме через нього стандарти переходять із формального рівня у фактичний досвід гостя. Навіть добре розроблені правила обслуговування не матимуть практичної цінності, якщо персонал не володіє ними, не розуміє логіки їх застосування або не має достатньої мотивації підтримувати стабільний рівень сервісу. Тому для ресторанного підприємства важливими є навчання працівників, внутрішній контроль, регулярний зворотний зв'язок, робота з помилками та підтримання єдиної культури обслуговування [6; 22; 34; 35; 54].

Питання стандартів обслуговування у межах аналізу Ресторанції «Бачевських» потребує обережного трактування. Оскільки внутрішні сервісні регламенти закладу не оприлюднені, у роботі не можна стверджувати наявність конкретних внутрішніх документів, процедур або показників, які не підтверджені джерелами. Водночас, з огляду на формат ресторану, масштаб цифрової присутності, тривалий графік роботи й високу кількість відгуків, можна обґрунтовано оцінювати ті стандартизовані елементи сервісу, які проявляються у відкритих контактних точках: актуальність меню, зазначення адреси й контактів, наявність графіка роботи, попередження про алергени, можливість замовлення з собою або доставки, наявність цифрового профілю та публічної системи оцінювання [17; 18; 50].

Основні напрями оцінювання персоналу та стандартів обслуговування подано в табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать, що оцінювання персоналу і стандартів обслуговування має бути пов'язане не лише з внутрішньою дисципліною, а й із фактичним досвідом гостя. Для Ресторанції «Бачевських» особливо важливими є знання меню, комунікація щодо алергенів, емоційна культура персоналу, організація потоку гостей і робота з відгуками. Ці напрями є критичними тому, що вони одночасно впливають на функціональну якість сервісу, безпечність послуги, емоційне враження та цифрову репутацію закладу.

Значний масив онлайн-відгуків створює можливість для оцінювання сервісної взаємодії не лише через загальний рейтинг, а й через зміст коментарів. Рейтинг 4,4 із 5 на основі 3 083 відгуків на TripAdvisor станом на 12.06.2026 свідчить про загалом

позитивне сприйняття закладу, однак потребує деталізованого аналізу [50]. Для управління якістю важливо встановити, які аспекти сервісу найчастіше підтримують позитивну оцінку: кухня, атмосфера, персонал, локація, концепція, сніданки, інтер'єр або загальне враження. Водночас потрібно окремо аналізувати критичні згадки, оскільки саме вони вказують на можливі сервісні розриви.

Таблиця 2.4-Напрями оцінювання персоналу та стандартів обслуговування в Ресторані «Бачевських»

Напрямок оцінювання	Сервісний зміст	Можливі показники / джерела перевірки	Управлінське значення
Знання меню та концепції	Персонал має пояснювати страви, склад, особливості галицької кухні, рекомендації до вибору	Спостереження, відгуки гостей, зміст онлайн-меню, згадки про рекомендації персоналу	Підвищує довіру до закладу й допомагає гостю краще сприйняти концепцію ресторану
Комунікація щодо алергенів	Уточнення складу страв і можливих обмежень для споживачів	Онлайн-меню, запити гостей, робота кельнера з уточненнями	Пов'язує якість сервісу з безпечністю ресторанної послуги
Швидкість і точність обслуговування	Приймання замовлення, передача на кухню, подача страв, контроль рахунку	Відгуки, спостереження, скарги на очікування або помилки	Впливає на функціональну задоволеність і загальний темп сервісного досвіду
Емоційна культура персоналу	Ввічливість, уважність, доброзичливість, спокій у періоди завантаження	Текстові відгуки, повторювані згадки про персонал, спостереження	Формує відчуття гостинності та персоналізованої уваги
Організація потоку гостей	Зустріч, черга, розміщення, управління очікуванням	Спостереження, відгуки про черги, інформація про графік роботи	Особливо важлива для популярного ресторану в туристичному центрі
Реакція на зауваження	Прийняття скарг, пояснення, компенсаційна або коригувальна дія	Відгуки, відповіді адміністрації, повторюваність критичних тем	Дозволяє знизити репутаційні ризики та перетворити скаргу на джерело поліпшення
Післясервісна репутація	Аналіз відгуків, рейтингів, повторних згадок про сервіс	Tripadvisor, інші цифрові платформи, соціальні мережі	Забезпечує моніторинг задоволеності та сигналізує про стабільність або проблемність сервісу

Джерело: складено автором на основі [6; 18; 22; 34; 35; 40; 41; 50; 54].

У контексті сервісної взаємодії найбільш імовірними зонами ризику для популярного ресторану є очікування столика, швидкість обслуговування в години пікового навантаження, комунікація персоналу з гостями, точність виконання замовлення та узгодженість між високими очікуваннями й фактичним досвідом. Ці ризики не означають наявності системної проблеми без додаткового аналізу, однак вони є типовими для закладів із високою відвідуваністю та туристичною видимістю. Тому в подальшому аналізі задоволеності споживачів доцільно перевірити, чи повторюються ці теми у цифрових відгуках і наскільки вони впливають на підсумкову оцінку ресторану.

Важливим критерієм якості сервісної взаємодії є відповідність між концепцією ресторану та поведінкою персоналу. Ресторанція «Бачевських» позиціонується як заклад нової галицької кухні в центрі Львова [18]. Така концепція передбачає, що персонал має підтримувати не лише базову функцію обслуговування, а й культурно-комунікаційну роль: пояснювати окремі позиції меню, створювати відчуття гостинності, працювати з туристичними очікуваннями, забезпечувати емоційно завершений досвід. Якщо персонал діє механічно або комунікація не відповідає атмосфері закладу, виникає розрив між брендовим образом ресторану та фактичним сервісним досвідом.

Окремої уваги потребує стандартизація сервісу. У ресторанному бізнесі стандарти не повинні зводитися до формальних інструкцій; вони мають забезпечувати відтворюваність якості у різні дні, години та за різного рівня завантаження. Для Ресторанції «Бачевських» це особливо актуально через тривалий графік роботи, наявність сніданків, ресторанного сервісу впродовж дня, вечірніх відвідувань, замовлень з собою та доставки [17; 18]. Кожен із цих форматів має власні ризики: ранковий сервіс потребує швидкості, вечірній – більшої уваги до атмосфери, доставка – точності пакування та відповідності замовлення. Відтак стандарти обслуговування повинні забезпечувати єдину якість у різних сервісних сценаріях.

Управління якістю сервісної взаємодії має передбачати регулярний моніторинг задоволеності. Відповідно до логіки стандартів управління якістю, підприємство повинно орієнтуватися на потреби споживача, аналізувати зворотний зв'язок, працювати зі скаргами та здійснювати постійне вдосконалення [6; 34; 35; 37]. У ресторанному бізнесі це може бути реалізовано через аналіз відгуків, внутрішні чек-листи, контроль швидкості обслуговування, періодичне оцінювання роботи персоналу, фіксацію скарг, навчання працівників і перегляд стандартів на основі повторюваних проблем.

З позиції практичного аналізу сервісної взаємодії доцільно виділити три рівні контролю якості. Перший рівень – операційний, пов'язаний із щоденним контролем чистоти, готовності залу, роботи персоналу, наявності меню, швидкості обслуговування й точності замовлень. Другий рівень – клієнтський, що охоплює оцінювання задоволеності гостей, аналіз скарг, коментарів і повторних візитів. Третій рівень – стратегічний, пов'язаний із підтриманням репутації ресторану, відповідністю концепції, конкурентним позиціонуванням і довгостроковим розвитком сервісної культури. Усі три рівні мають бути взаємопов'язаними, оскільки оперативні сервісні помилки з часом впливають на репутацію та конкурентоспроможність.

Аналіз відкритих контактних точок Ресторанції «Бачевських» дозволяє зробити висновок, що заклад має сформовану сервісну інфраструктуру: офіційний сайт, онлайн-меню, контактні канали, інформацію про графік роботи, цифровий профіль і

значний масив відгуків [17; 18; 50]. Це створює передумови для системного управління якістю сервісу. Водночас сама наявність сервісної інфраструктури не гарантує повної задоволеності гостей. Вирішальне значення має те, наскільки стабільно персонал і операційні процеси забезпечують відповідність між очікуваннями, створеними цифровою комунікацією та репутацією, і фактичним досвідом відвідування.

Отже, сервісна взаємодія з гостями Ресторачії «Бачевських» є багаторівневим процесом, що охоплює цифрові, просторові, комунікаційні, операційні та післясервісні контактні точки. Ключову роль у цьому процесі відіграє персонал, який забезпечує практичну реалізацію стандартів обслуговування, пояснення меню, емоційну культуру взаємодії, реакцію на зауваження та підтримання загального враження від ресторану. Оскільки внутрішні стандарти закладу не є публічно доступними, їх оцінювання у роботі здійснюється через відкриті прояви сервісної системи, цифрову присутність і репутаційні дані. Проведений аналіз засвідчує, що для подальшого дослідження необхідно перейти до детальної діагностики задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду.

2.3. Діагностика задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків, рейтингів і клієнтського досвіду

Діагностика задоволеності споживачів ресторанних послуг у сучасних умовах дедалі більше спирається на цифрові джерела інформації. Онлайн-відгуки, рейтинги, фотографії гостей, текстові коментарі та публічні рекомендації стали важливою частиною ресторанного ринку, оскільки вони відображають не лише індивідуальні враження споживачів, а й формують репутаційне поле закладу. Для Ресторачії «Бачевських» такий підхід є особливо доцільним, оскільки заклад має значну кількість відгуків на відкритих цифрових платформах і високу туристичну видимість у місті Львові [50].

У межах цього дослідження цифрові відгуки розглядаються не як випадкові суб'єктивні висловлювання, а як емпіричне джерело для виявлення повторюваних маркерів задоволеності або незадоволеності гостей. Їхня цінність полягає в тому, що споживачі фіксують у коментарях конкретні елементи клієнтського досвіду: якість страв, атмосферу, роботу персоналу, швидкість обслуговування, очікування столика, цінову справедливість, емоційне враження, готовність рекомендувати ресторан або причини критичної оцінки. Саме тому аналіз цифрової репутації може бути використаний як інструмент діагностики якості сервісу та рівня задоволеності

споживачів [28; 30; 40; 41; 46; 55].

Перевагою цифрових відгуків є їхня публічність, оперативність і прив'язаність до реального споживчого досвіду. На відміну від внутрішніх опитувань, які часто доступні лише менеджменту підприємства, відкриті онлайн-відгуки створюють інформаційне середовище, у якому потенційний гість формує очікування ще до відвідування ресторану. Водночас такі дані потребують обережної інтерпретації. Рейтинги різних платформ не можна механічно ототожнювати, оскільки вони формуються різними аудиторіями, алгоритмами, правилами публікації та частотою оновлення. Тому цифрову діагностику доцільно проводити на основі поєднання кількісних показників і змістового аналізу текстових відгуків.

Станом на 01.05.2026 Ресторация «Бачевських» має високі показники цифрової репутації на двох найбільш показових для споживачів платформах. За відкритими даними Google Business, рейтинг закладу становить 4,6 із 5 на основі 15 682 відгуків; за даними Tripadvisor, рейтинг становить 4,4 із 5 на основі 3 083 відгуків [50]. Такі дані свідчать про значну кількість зафіксованого клієнтського досвіду, що створює достатню основу для аналізу задоволеності споживачів.

Кількісні індикатори цифрової репутації Ресторации «Бачевських» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5-Цифрові індикатори задоволеності споживачів Ресторации «Бачевських» станом на 01.05.2026

Цифрова платформа	Рейтинг	Кількість відгуків	Частка у сукупному масиві двох платформ	Аналітичне значення для дослідження
Google Business	4,6 із 5	15 682	83,6 %	Найбільший масив публічних оцінок; відображає широкий локальний і туристичний споживчий досвід
Tripadvisor	4,4 із 5	3 083	16,4 %	Туристично орієнтована платформа; важлива для аналізу сприйняття ресторану гостями міста
Умовний зведений показник за двома платформами	4,57 із 5	18 765	100,0 %	Допоміжний аналітичний орієнтир; не є офіційним рейтингом ресторану через різну методику платформ

Джерело: складено автором на основі [50] та відкритих цифрових даних Google Business станом на 01.05.2026.

Дані табл. 2.5 показують, що цифрова репутація Ресторации «Бачевських» є загалом позитивною. Середньозважений показник за двома платформами становить 4,57 із 5, що свідчить про високий рівень сприйнятої якості ресторанного досвіду. Однак цей показник потрібно трактувати лише як допоміжний аналітичний орієнтир, оскільки Google Business і Tripadvisor мають різну структуру користувачів, різну логіку

ранжування та різну поведінку аудиторії. Для управління якістю сервісу важливо не лише встановити середній бал, а й зрозуміти, які саме чинники забезпечують високу оцінку і які аспекти можуть знижувати задоволеність окремих гостей.

Важливим є співвідношення між рейтингом і кількістю відгуків. Рейтинг 4,6 на основі понад 15 тис. оцінок у Google Business має високу репутаційну вагу, оскільки ґрунтується на великому масиві користувацьких реакцій. Tripadvisor-рейтинг 4,4 на основі понад 3 тис. відгуків також є показовим, особливо з огляду на туристичну спрямованість цієї платформи [50]. Відмінність між оцінками двох платформ становить 0,2 бала. Така різниця не є критичною, проте вона свідчить про необхідність аналізувати не тільки загальний рівень задоволеності, а й особливості аудиторії: локальні користувачі, туристи, іноземні гості, відвідувачі з різними очікуваннями та різним досвідом порівняння ресторанів.

Логіку діагностики задоволеності споживачів Ресторациї «Бачевських» на основі цифрових відгуків подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Послідовність діагностики задоволеності споживачів Ресторациї «Бачевських» на основі цифрових відгуків

Джерело: розроблено автором на основі [28; 30; 35; 40; 41; 46; 50; 54; 55]

Як видно з рис. 2.3, діагностика задоволеності споживачів передбачає послідовний перехід від збору цифрових даних до їх тематичного групування,

інтерпретації клієнтського досвіду та формування управлінських висновків. На першому етапі фіксуються кількісні показники: рейтинг, кількість відгуків, цифрова видимість і структура платформ. На другому етапі аналізуються текстові відгуки, які дозволяють встановити змістові маркери задоволеності. На третьому етапі ці маркери групуються за основними аспектами сервісу: якість страв, персонал, швидкість обслуговування, атмосфера, ціна, організація очікування, бронювання та готовність рекомендувати ресторан. На четвертому етапі результати інтерпретуються з позиції управління якістю сервісу.

Для цифрової діагностики задоволеності недостатньо констатувати загальний рейтинг закладу. Високий бал може маскувати окремі сервісні розриви, які не впливають радикально на середню оцінку, але повторюються у відгуках певних груп гостей. Наприклад, ресторан може мати високу оцінку за кухню й атмосферу, але отримувати критичні коментарі щодо очікування столика, швидкості подачі або комунікації персоналу у години пікового навантаження. Саме тому змістовий аналіз відгуків є важливішим для управління якістю, ніж просте спостереження за середнім рейтингом.

У межах дослідження доцільно застосовувати аспектний підхід до аналізу відгуків. Його сутність полягає в тому, що кожен відгук розглядається не як суцільна позитивна або негативна оцінка, а як набір оцінок за окремими аспектами клієнтського досвіду. Один і той самий коментар може одночасно містити позитивну оцінку кухні, нейтральну оцінку атмосфери та критичне зауваження щодо швидкості сервісу. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти структуру задоволеності та виявити конкретні напрями управлінського втручання [28; 30; 46; 55].

Для Ресторанції «Бачевських» ключовими аспектами цифрової діагностики є якість страв і напоїв, сервіс персоналу, організація потоку гостей, атмосфера, співвідношення ціни і якості, цифрова комунікація та післясервісна репутація. Ці напрями відповідають як загальним критеріям ресторанної якості, розглянутим у теоретичному розділі, так і специфіці конкретного закладу, що працює у форматі популярної міської ресторанації з високим туристичним навантаженням. Узагальнену матрицю діагностики клієнтського досвіду подано в табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 свідчать, що задоволеність споживачів Ресторанції «Бачевських» формується не одним показником, а комплексом взаємопов'язаних вражень. Найбільш значущими для аналізу є ті аспекти, які безпосередньо пов'язані з обіцяною цінністю ресторану: якість кухні, атмосфера, уважність персоналу й здатність закладу забезпечити цілісний гастрономічний досвід. Водночас потенційними зонами незадоволеності для популярного ресторану залишаються швидкість обслуговування, очікування столика, перевантаженість залу та відповідність ціни фактичному досвіду. Ці аспекти потребують особливої уваги, оскільки вони можуть впливати на оцінку

навіть тоді, коли кухня та інтер'єр сприймаються позитивно.

Таблиця 2.6-Матриця діагностики клієнтського досвіду Ресторациї «Бачевських» за цифровими відгуками

Аспект клієнтського досвіду	Що саме аналізується у відгуках	Ознаки задоволеності	Ознаки потенційної незадоволеності
Якість страв і напоїв	Смак, свіжість, подача, розмір порцій, автентичність, відповідність очікуванням	Позитивні згадки про смак, презентацію, сніданки, локальні страви, бажання повторити візит	Зауваження щодо смаку, температури, розміру порцій, невідповідності очікуванням
Робота персоналу	Ввічливість, уважність, професійність, знання меню, швидкість реакції	Подяки офіціантам, згадки про доброзичливість, рекомендації щодо вибору страв	Скарги на байдужість, поспіх, недостатню увагу, помилки в замовленні
Швидкість обслуговування	Час очікування столика, приймання замовлення, подача страв, розрахунок	Відчуття організованості, швидке реагування персоналу, прийнятний темп сервісу	Згадки про черги, тривале очікування, затримки подачі або рахунку
Атмосфера та інтер'єр	Дизайн, музика, освітлення, чистота, загальний емоційний фон	Оцінки атмосфери як унікальної, затишної, туристично привабливої, фотогенічної	Зауваження щодо шуму, тісноти, надмірної завантаженості або дискомфорту
Цінова справедливість	Співвідношення ціни, якості страв, сервісу, атмосфери й очікуваного рівня ресторану	Визнання ціни виправданою через якість досвіду	Коментарі про завищеність цін або невідповідність ціни отриманому досвіду
Цифрова комунікація	Сайт, меню, доступність контактів, онлайн-інформація, репутаційні профілі	Зручність попереднього ознайомлення з меню, адресою, графіком і відгуками	Неповна інформація, складність бронювання, розрив між цифровим образом і реальним досвідом
Післясервісна поведінка	Відгуки, рейтинги, рекомендації, повторні візити	Готовність рекомендувати, позитивні емоційні коментарі, згадки про бажання повернутися	Негативні публічні відгуки, попередження іншим гостям, відмова від повторного візиту

Джерело: складено автором на основі [28; 30; 35; 40; 41; 46; 50; 54; 55].

З погляду управління якістю важливо розділяти позитивні, негативні та змішані відгуки. Позитивні відгуки дають змогу визначити сильні сторони ресторану, які потрібно підтримувати й використовувати як елементи конкурентної переваги. Негативні відгуки вказують на сервісні проблеми, що потребують коригувальних дій. Змішані відгуки мають особливу аналітичну цінність, оскільки вони часто демонструють неоднорідність клієнтського досвіду: наприклад, гість може високо оцінити атмосферу й кухню, але знизити загальну оцінку через тривале очікування або неуважність персоналу. Саме змішані відгуки найчастіше допомагають встановити конкретний сервісний розрив.

Для Ресторациї «Бачевських» високий рейтинг у Google Business і Tripadvisor

свідчить про те, що більшість споживачів загалом позитивно оцінюють досвід взаємодії із закладом. Проте управлінська діагностика має бути спрямована не на підтвердження очевидного позитивного іміджу, а на виявлення тих сервісних елементів, які можуть впливати на зниження оцінок. У ресторанному бізнесі навіть незначна кількість повторюваних критичних сигналів має значення, оскільки цифрове середовище робить їх видимими для потенційних гостей. Тому для закладу з великою кількістю відгуків системний моніторинг репутації є не факультативним маркетинговим завданням, а частиною управління якістю.

Рейтингові показники доцільно аналізувати у зв'язку з обсягом відгуків. Велика кількість оцінок знижує ризик випадковості середнього рейтингу, проте водночас ускладнює ручний аналіз усіх коментарів. Тому для ресторанного менеджменту доцільно використовувати тематичне кодування відгуків за ключовими категоріями. У межах цієї роботи такими категоріями можуть бути: «кухня», «персонал», «швидкість», «атмосфера», «ціна», «черга / очікування», «бронювання», «сніданки», «туристичний досвід», «готовність рекомендувати». Кожна категорія має аналізуватися не лише за кількістю згадок, а й за тональністю: позитивною, негативною або змішаною.

Особливістю цифрових відгуків є те, що вони часто містять емоційно забарвлені оцінки. Для ресторанного бізнесу це закономірно, оскільки споживання ресторанної послуги пов'язане з очікуваннями, настроєм, соціальною ситуацією та символічним значенням візиту. Наприклад, відвідування ресторану під час туристичної поїздки, святкування або сімейної зустрічі підвищує емоційну чутливість гостя до якості сервісу. Якщо досвід відповідає очікуванням, відгук часто містить не лише раціональну, а й емоційну рекомендацію. Якщо ж очікування не справджуються, негативний відгук може бути різкішим, ніж у повсякденній ситуації споживання.

Для діагностики задоволеності важливо враховувати також ефект очікувань. Ресторанція «Бачевських» має виразну репутацію, центральну локацію, концепцію нової галицької кухні й велику кількість позитивних оцінок. Такі характеристики підвищують очікування майбутніх гостей. Високі очікування є перевагою, оскільки вони стимулюють попит, але водночас створюють ризик суворішої оцінки. Гість, який приходить до відомого ресторану з високим рейтингом, частіше очікує не просто прийняттого сервісу, а бездоганної організації, уважної комунікації й емоційно завершеного досвіду. Тому управління задоволеністю у такому закладі має бути спрямоване не лише на підтримання базового рівня якості, а й на стабільне підтвердження високої репутаційної обіцянки.

Окремим показником задоволеності є готовність споживачів залишати позитивні рекомендації. У цифровому середовищі рекомендація має значну маркетингову силу, оскільки вона впливає на рішення інших користувачів. Для

ресторанів туристичного міста Tripadvisor має особливе значення, адже його аудиторія часто ухвалює рішення про відвідування закладу ще до прибуття у місто або під час короткого туристичного перебування [50]. Тому позитивний відгук туриста виконує подвійну функцію: фіксує індивідуальну задоволеність і водночас формує зовнішню привабливість ресторану для нових гостей.

Водночас цифрова репутація містить і ризики. По-перше, відгуки є суб'єктивними, тому окремий негативний коментар не завжди свідчить про системну проблему. По-друге, частина відгуків може бути дуже короткою і не містити достатньої аналітичної інформації. По-третє, різні платформи мають різну аудиторію, тому оцінки Google Business і Tripadvisor не завжди можна прямо порівнювати. По-четверте, сучасні дослідження звертають увагу на проблему недостовірних або маніпулятивних онлайн-відгуків, що потребує критичного підходу до їх використання [29]. Саме тому цифрові відгуки мають аналізуватися не механічно, а через повторюваність тем, деталізацію коментарів і зіставлення з іншими джерелами інформації.

Для прикладної діагностики задоволеності споживачів Ресторанії «Бачевських» доцільно застосовувати таку послідовність роботи з відгуками. Спочатку потрібно зафіксувати дату збору даних, платформу, загальний рейтинг і кількість відгуків. Далі формується вибірка коментарів, наприклад за найновішими, найбільш деталізованими, позитивними, негативними та змішаними відгуками. Після цього відгуки кодуються за змістовими категоріями. Наступним етапом є визначення повторюваних позитивних і критичних маркерів. Завершальний етап передбачає формування управлінських висновків: які елементи сервісу потрібно підтримувати, які – вдосконалювати, які – контролювати системно.

Узагальнення цифрових показників дозволяє визначити кілька попередніх висновків щодо задоволеності гостей Ресторанії «Бачевських». По-перше, високі рейтинги на двох платформах свідчать про сильну загальну репутацію закладу. По-друге, кількість відгуків засвідчує значну цифрову видимість і достатню емпіричну базу для подальшого аналізу. По-третє, різниця між Google Business і Tripadvisor демонструє необхідність розглядати задоволеність не як єдиний середній бал, а як платформозалежний показник. По-четверте, для управління якістю найбільшу цінність має не тільки рейтинг, а й текстові пояснення гостей, у яких конкретизуються причини задоволеності або незадоволеності.

Для подальшого управлінського використання результати цифрової діагностики доцільно групувати за трьома рівнями. Перший рівень – стратегічний: загальний рейтинг, кількість відгуків, місце ресторану в цифровому полі Львова, рівень туристичної видимості. Другий рівень – сервісно-операційний: повторювані оцінки роботи персоналу, швидкості подачі, організації черги, бронювання, чистоти, атмосфери та розрахунку. Третій рівень – коригувальний: конкретні проблемні

сигнали, які потребують дій менеджменту, навчання персоналу, зміни процедур або посилення контролю. Така структура дозволяє перевести цифрові дані з рівня репутаційного спостереження у площину управління якістю.

Загальна оцінка цифрової репутації Ресторачії «Бачевських» дає підстави стверджувати, що заклад має високий рівень сприйнятої задоволеності споживачів. Водночас для магістерського дослідження важливо не обмежуватися позитивною характеристикою. Основне аналітичне завдання полягає у визначенні тих чинників, які підтримують високу оцінку, і тих зон, які можуть знижувати якість клієнтського досвіду. Саме тому цифрові відгуки повинні розглядатися як інструмент постійного моніторингу, що дає змогу виявляти зміну очікувань споживачів, повторювані сервісні проблеми та нові вимоги до ресторанного обслуговування.

Отже, діагностика задоволеності споживачів Ресторачії «Бачевських» на основі цифрових відгуків і рейтингів свідчить про загалом високий рівень позитивного сприйняття закладу. Водночас цифрові дані потрібно аналізувати комплексно: через рейтинги, кількість відгуків, платформну специфіку, зміст коментарів, повторюваність сервісних маркерів і готовність гостей рекомендувати ресторан. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень задоволеності, а й сформувати основу для подальших управлінських рішень щодо вдосконалення якості сервісу, підвищення стабільності обслуговування та зміцнення конкурентних позицій Ресторачії «Бачевських» на ресторанному ринку Львова.

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

Туристична діяльність має багатовимірний вплив на стан навколишнього середовища, оскільки охоплює переміщення людей, споживання ресурсів, функціонування закладів розміщення і харчування, утворення відходів, використання міської інфраструктури та зростання навантаження на локальні екосистеми. У контексті цієї кваліфікаційної роботи екологічний аспект доцільно розглядати через взаємозв'язок між туристичною активністю у місті Львові, ресторанним обслуговуванням і тими екологічними наслідками, які виникають у процесі задоволення попиту гостей на харчування, дозвілля та гастрономічний досвід.

Для ресторанного бізнесу в туристично активному місті екологічний вплив не обмежується лише виробничими процесами на кухні. Він формується через увесь цикл ресторанної послуги: закупівлю продуктів, логістику постачання, зберігання сировини, приготування страв, використання води й енергії, організацію сервісу в залі, пакування

замовлень, доставку, поводження з харчовими відходами, прибирання приміщень, утилізацію тари та післясервісні операції. Тому ресторан у туристичному центрі міста є не лише суб'єктом економічної діяльності, а й учасником ширшої системи міського природокористування.

Ресторація «Бачевських» розташована в історичному центрі Львова, на вул. Шевській, 8, тобто в зоні високої туристичної концентрації [17; 18; 19]. Така локація є конкурентною перевагою закладу, але водночас вона посилює екологічне й інфраструктурне навантаження на центральну частину міста. Туристичні потоки створюють підвищений попит на ресторанный послуги, що збільшує обсяги споживання продуктів, води, енергії, пакувальних матеріалів і підсилює потребу в ефективному управлінні відходами. Тому аналіз якості сервісу в такому ресторані доцільно доповнювати оцінкою екологічної відповідальності та можливостей зниження негативного впливу на довкілля.

Водночас необхідно зазначити, що у відкритому доступі не виявлено офіційних кількісних даних щодо фактичного екологічного сліду саме Ресторану «Бачевських»: обсягів харчових відходів, споживання води й енергії, структури пакування, викидів від доставки або внутрішніх екологічних програм. Тому в межах цієї роботи екологічний аналіз здійснюється не як аудит конкретних природоохоронних показників підприємства, а як оцінка типових екологічних ризиків і напрямів екологізації ресторанної діяльності в умовах туристично активного центру міста. Такий підхід є коректним, оскільки спирається на відкриті джерела про заклад і міжнародні документи щодо сталого туризму, екологічного менеджменту та скорочення харчових відходів [31; 36; 44; 51; 52].

Актуальність екологічного аспекту підтверджується міжнародними даними. За даними Food Waste Index Report 2024, у 2022 р. у світі було утворено близько 1,05 млрд тонн харчових відходів на рівні роздрібної торгівлі, громадського харчування та домогосподарств; при цьому сектор food service сформував 290 млн тонн, або близько 28 % цього обсягу [51]. Ці дані свідчать, що заклади ресторанного господарства є важливою ланкою у вирішенні проблеми харчових відходів. UN Tourism у Глобальній дорожній карті зі скорочення харчових відходів у туризмі наголошує, що туристичний сектор має сприяти досягненню Цілі сталого розвитку 12.3, яка передбачає скорочення харчових відходів удвічі до 2030 р. [52].

Узагальнену характеристику екологічних ризиків туристично-ресторанної діяльності подано в табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 показують, що екологічний вплив ресторанного підприємства в туристичному місті має комплексний характер. Він не зводиться лише до проблеми харчових відходів, хоча саме вона є однією з найпомітніших. Екологічне навантаження формується також через використання ресурсів, пакувальних матеріалів, логістику,

транспорт, шум і просторове навантаження на центральну частину міста. Для Ресторациї «Бачевських» ці ризики потрібно розглядати з урахуванням її локації, туристичної популярності та інтенсивності сервісних процесів.

Таблиця 2.7- Екологічні ризики туристично-ресторанної діяльності в умовах туристичного центру міста

Напрямок впливу	Зміст екологічного ризику	Прояв у ресторанній діяльності	Можливі наслідки для міського середовища
Харчові відходи	Утворення залишків продуктів і готових страв	Списання сировини, залишки після споживання, нерівномірність попиту	Зростання обсягів органічних відходів, навантаження на систему поводження з відходами
Пакування та одноразові матеріали	Використання тари, серветок, пакетів, контейнерів	Замовлення з собою, доставка, допоміжні витратні матеріали	Збільшення кількості твердих побутових відходів
Споживання води	Використання води для приготування, миття, прибирання	Робота кухні, санітарна обробка, миття посуду, прибирання залу	Зростання навантаження на водопостачання та водовідведення
Споживання енергії	Використання електроенергії і тепла	Охолодження, вентиляція, освітлення, кухонне обладнання	Зростання непрямого енергетичного та вуглецевого сліду
Транспорт і логістика	Постачання продуктів, доставка, пересування гостей	Підвезення сировини, кур'єрська доставка, туристичний транспорт	Викиди, шум, локальне транспортне навантаження
Шумове навантаження	Підвищена концентрація людей і транспорту	Черги, літні майданчики, пересування туристичних груп	Дискомфорт для мешканців, зниження якості міського середовища
Навантаження на історичний центр	Інтенсивне використання міської інфраструктури	Висока відвідуваність закладів у центральній частині міста	Зношування інфраструктури, конфлікт між туристичним і житловим використанням простору

Джерело: складено автором на основі [31; 36; 44; 51; 52].

Найбільш значущим екологічним аспектом для ресторанного бізнесу є харчові відходи. У закладах громадського харчування вони можуть виникати на різних етапах: під час закупівлі сировини, зберігання продуктів, попередньої обробки, приготування страв, сервірування, споживання та списання залишків. Для популярного ресторану з нерівномірним туристичним попитом важливо точно прогнозувати обсяги закупівель і приготування, оскільки надлишкове виробництво прямо збільшує ризик списання продуктів. Водночас недостатня кількість заготовок або страв може негативно вплинути на задоволеність гостей. Отже, екологічне управління тут пов'язане не лише з природоохоронною відповідальністю, а й з операційною ефективністю ресторану.

UN Tourism наголошує, що скорочення харчових відходів у туризмі має розглядатися як економічно доцільна й екологічно відповідальна стратегія [52]. Для ресторанного підприємства це означає потребу в регулярному обліку відходів, аналізі причин списання, оптимізації меню, контролі порцій, удосконаленні закупівель і комунікації з персоналом. У випадку Ресторациї «Бачевських» доцільним є

запровадження внутрішнього моніторингу харчових відходів за категоріями: залишки після підготовки сировини, виробничі залишки, залишки після споживання гостями, списані продукти, відходи від доставки або пакування.

Другим важливим напрямом є використання пакування та одноразових матеріалів. Офіційні джерела підтверджують, що Ресторация «Бачевських» має онлайн-меню і пропонує формати замовлення, пов'язані з доставкою або споживанням поза залом [17; 18]. Такі формати підвищують зручність для гостей, але водночас можуть збільшувати обсяги пакувальних матеріалів. Тому для екологізації сервісу доцільно використовувати багаторазові, перероблювані або мінімізовані пакувальні рішення, а також поступово зменшувати частку матеріалів, які не підлягають повторному використанню чи переробленню.

Третім напрямом є водо- та енергоефективність. Ресторанна діяльність потребує значних ресурсів для приготування страв, миття посуду, прибирання, охолодження продуктів, вентиляції та освітлення. Впровадження принципів екологічного менеджменту, передбачених ISO 14001:2015, може допомогти ресторанному підприємству системно визначати екологічні аспекти діяльності, оцінювати ризики, встановлювати цілі та контролювати результативність природоохоронних заходів [36]. Навіть без повної сертифікації за ISO 14001 підприємство може використовувати окремі елементи цього підходу: облік ресурсів, контроль витрат, профілактику перевитрат, навчання персоналу й регулярний перегляд процедур.

Четвертий напрям пов'язаний із транспортним і шумовим навантаженням. Туристичні потоки у центральній частині міста збільшують кількість переміщень пішоходів, таксі, туристичних груп, служб доставки та постачальників. Європейське агентство з довкілля зазначає, що транспорт залишається джерелом невирішених екологічних проблем, зокрема викидів, забруднення повітря та шуму [31]. Для ресторанного бізнесу це означає, що екологічна відповідальність може включати оптимізацію постачання, зменшення кількості дрібних доставок, використання локальних постачальників і впорядкування кур'єрської логістики.

П'ятий напрям стосується навантаження на історичний центр міста. Львів як туристична дестинація має високу концентрацію закладів гостинності, об'єктів культури, маршрутів і громадських просторів у центральній частині. Туристично-ресторанна активність сприяє економічному розвитку, зайнятості та привабливості міста, але водночас може посилювати проблему надмірної концентрації відвідувачів, шуму, відходів і конфлікту між туристичним та повсякденним використанням міського простору. OECD Tourism Trends and Policies 2024 наголошує, що багато дестинацій після відновлення туристичних потоків стикаються з потребою краще управляти соціальними й екологічними наслідками туризму [44].

Для Ресторатції «Бачевських» екологічна складова може бути інтегрована в управління якістю сервісу через принцип «екологічної якості». Йдеться про те, що сучасний якісний ресторанный сервіс повинен враховувати не лише швидкість, ввічливість і смак, а й відповідальне використання ресурсів, зменшення відходів, прозору комунікацію з гостем і сталі практики обслуговування. Екологічна відповідальність не повинна сприйматися як зовнішній додаток до сервісу; вона може стати частиною конкурентної переваги, особливо для гостей, які звертають увагу на сталість, локальні продукти, відповідальне споживання та репутацію закладу.

Основні напрями екологізації ресторанної діяльності в умовах туристичного навантаження подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8-Напрями екологізації ресторанної діяльності в умовах туристичного навантаження

Напрямок екологізації	Практичні заходи для ресторанного підприємства	Очікуваний результат
Скорочення харчових відходів	Облік списань, аналіз залишків, оптимізація закупівель, контроль порцій, перегляд позицій із високим рівнем відходів	Зменшення органічних відходів і підвищення операційної ефективності
Раціональне використання пакування	Використання переробленої або мінімізованої тари, відмова від зайвих одноразових елементів, контроль матеріалів для доставки	Зменшення твердих побутових відходів
Водо- та енергоефективність	Контроль споживання води й електроенергії, енергоощадне обладнання, профілактика перевитрат, навчання персоналу	Зниження ресурсного навантаження та витрат
Екологічна логістика	Оптимізація графіків постачання, робота з локальними постачальниками, зменшення кількості дрібних доставок	Зменшення транспортного навантаження і пов'язаних викидів
Сортування та відповідальне поводження з відходами	Роздільний збір окремих категорій відходів, контроль утилізації, співпраця з відповідними службами	Підвищення контрольованості відходів
Екологічна комунікація з гостями	Інформування про відповідальні практики, локальні продукти, мінімізацію відходів, культуру відповідального споживання	Формування позитивного іміджу та залучення свідомих споживачів
Екологічне навчання персоналу	Інструктаж щодо економії ресурсів, сортування, поводження з відходами, уникнення зайвого пакування	Підвищення участі персоналу в екологізації сервісу

Джерело: складено автором на основі [36; 44; 51; 52].

Дані табл. 2.8 свідчать, що екологізація ресторанної діяльності може мати не лише природоохоронний, а й управлінський ефект. Скорочення харчових відходів зменшує втрати продуктів; оптимізація пакування знижує витрати на витратні матеріали; водо- та енергоефективність сприяє економії ресурсів; екологічна комунікація посилює репутацію ресторану; навчання персоналу підвищує

відповідальність у щоденних операціях. Отже, екологічні заходи можуть бути інтегровані у загальну систему управління якістю сервісу.

З позиції споживчої задоволеності екологічний аспект також має значення. Частина сучасних гостей звертає увагу на походження продуктів, сталість споживання, зменшення одноразового пакування, відповідальне поводження з їжею та екологічну репутацію закладу. Для туристів ресторан часто є елементом образу міста, тому відповідальний сервіс може позитивно впливати не лише на оцінку конкретного підприємства, а й на сприйняття Львова як дестинації. У цьому контексті екологічна якість сервісу стає складовою ширшої клієнтоорієнтованості.

Водночас екологізація ресторанного сервісу має бути реалістичною і поступовою. Для підприємства важливо не декларувати екологічну відповідальність без доказових практик, а починати з вимірюваних дій: обліку відходів, аналізу списань, оптимізації закупівель, перегляду пакування, контролю ресурсоспоживання, інструктажу персоналу та регулярного моніторингу результатів. Саме вимірюваність дозволяє уникнути формального підходу й оцінити, чи справді екологічні заходи дають результат.

Для Ресторанції «Бачевських» доцільними є такі першочергові кроки: запровадження внутрішнього обліку харчових відходів; аналіз причин списання продуктів; оптимізація пакування для замовлень із собою та доставки; перевірка можливостей сортування окремих категорій відходів; навчання персоналу принципам ресурсної ощадності; регулярний перегляд закупівель відповідно до фактичного попиту; інформування гостей про відповідальні практики без надмірного рекламного акценту. Такі заходи можуть бути інтегровані в систему управління якістю сервісу та доповнювати рекомендації, запропоновані в третьому розділі роботи.

Отже, туристична діяльність впливає на стан охорони навколишнього середовища через підвищене споживання ресурсів, утворення відходів, використання пакування, транспортне й шумове навантаження, а також інтенсивне використання міської інфраструктури. Для ресторанного підприємства в центрі Львова ці аспекти є особливо актуальними через високу концентрацію туристичних потоків. У випадку Ресторанції «Бачевських» відсутність відкритих кількісних екологічних даних не дає змоги провести повний екологічний аудит, однак дозволяє визначити типові ризики й напрями екологізації діяльності. Інтеграція екологічних практик у систему управління якістю сервісу може сприяти не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню репутаційної стійкості, клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності ресторану.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В РЕСТОРАЦІЇ «БАЧЕВСЬКИХ»

3.1. Удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування

Результати прикладного аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчують, що Ресторация «Бачевських» має сформований організаційно-сервісний профіль, виразну гастрономічну концепцію, центральну локацію, значну цифрову видимість і великий масив онлайн-відгуків. Водночас саме ці характеристики підвищують вимоги до стабільності якості обслуговування. Для популярного ресторану, що функціонує у туристично активному центрі Львова, сервісна помилка не є лише локальним операційним недоліком. Вона швидко переходить у площину клієнтського досвіду, цифрового відгуку, рейтингової оцінки й репутаційного впливу. Тому удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування має розглядатися як один із ключових напрямів підвищення задоволеності гостей.

Внутрішні стандарти сервісу у ресторанному бізнесі доцільно трактувати як систему чітко визначених правил, процедур, критеріїв і поведінкових орієнтирів, що забезпечують відтворюваний рівень обслуговування незалежно від зміни персоналу, часу доби, завантаженості залу або типу гостя. Їхнє значення полягає не у формальному регламентуванні дій працівників, а у створенні єдиного сервісного підходу, який дозволяє зменшити випадковість обслуговування, забезпечити стабільність клієнтського досвіду та підтримувати відповідність між заявленою концепцією ресторану і фактичним перебуванням гостя у закладі [6; 22; 37; 54].

Для Ресторации «Бачевських» потреба в удосконаленні внутрішніх стандартів сервісу зумовлена кількома чинниками. По-перше, ресторан має високу туристичну видимість, а отже, працює з аудиторією, яка часто формує очікування ще до фактичного відвідування на основі рейтингів, фото, відгуків, онлайн-меню та рекомендацій [17; 18; 50]. По-друге, заклад має концепцію нової галицької кухні, що передбачає не лише якісне приготування страв, а й здатність персоналу комунікувати гастрономічну ідентичність, пояснювати меню, підтримувати атмосферу та створювати завершений ресторанный досвід. По-третє, значний масив онлайн-відгуків робить якість сервісу публічно видимою, тому повторювані зауваження гостей можуть швидко перетворюватися на репутаційні ризики [40; 41; 50].

Важливо підкреслити, що внутрішні стандарти обслуговування Ресторации «Бачевських» не оприлюднені у відкритому доступі. Тому в межах цієї кваліфікаційної роботи неможливо стверджувати, які саме регламенти діють у закладі, як часто

проводиться навчання персоналу, які показники використовуються для контролю сервісу або як організована внутрішня робота зі скаргами. Відповідно, подальші пропозиції мають характер авторської моделі вдосконалення, розробленої на основі результатів аналізу відкритих джерел, цифрових відгуків, загальних принципів управління якістю та специфіки ресторану як сервісної організації [6; 34; 35; 37; 54].

Удосконалення внутрішніх стандартів сервісу має відбуватися не через створення надмірної кількості інструкцій, а через побудову цілісної системи, яка охоплює всі ключові контактні точки взаємодії з гостем. До таких точок належать цифровий контакт до відвідування, бронювання або уточнення інформації, прибуття до закладу, зустріч і розміщення, приймання замовлення, пояснення меню, комунікація щодо алергенів, подача страв, супровід гостя під час перебування, розрахунок, прощання та післясервісна взаємодія. Саме у цих контактних точках формується реальна якість сервісу, тому кожна з них потребує власного стандарту, критерію контролю й відповідального працівника.

Модель удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування подано на рис. 3.1.

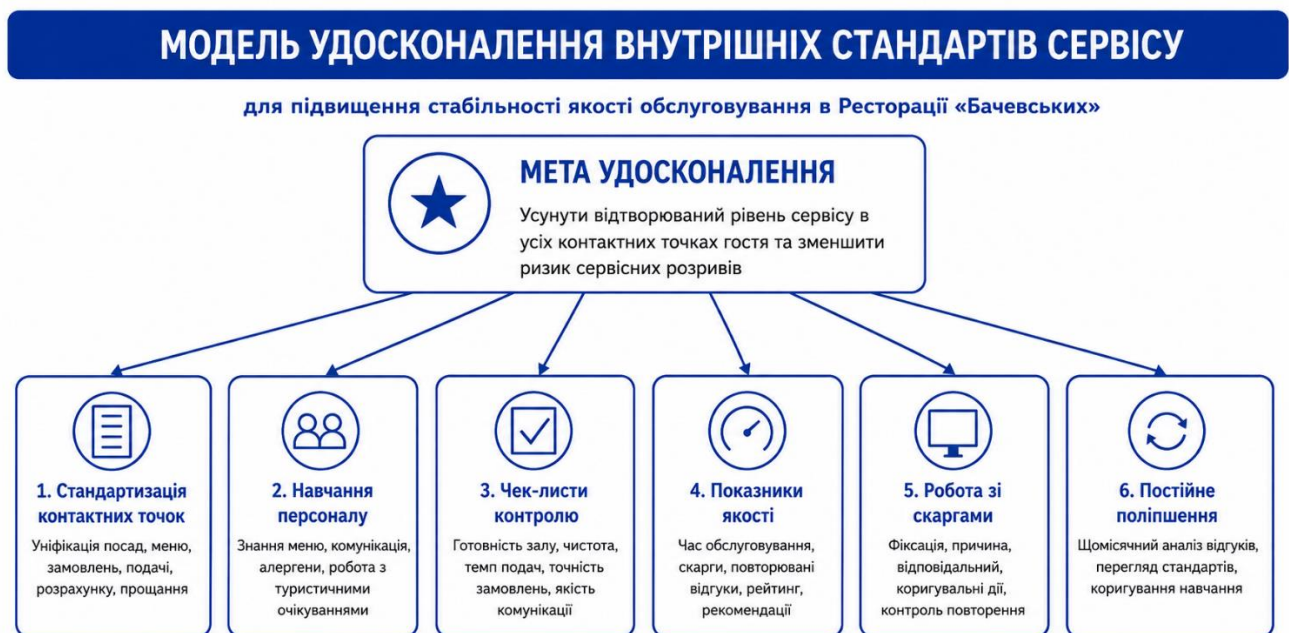


Рис. 3.1. Модель удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [6; 22; 34; 35; 37; 54]

Як видно з рис. 3.1, удосконалення внутрішніх стандартів сервісу доцільно здійснювати через шість взаємопов'язаних блоків: стандартизацію контактних точок, навчання персоналу, запровадження чек-листів контролю, визначення показників якості, системну роботу зі скаргами та постійне поліпшення. Така модель відповідає логіці процесного підходу, за якого якість обслуговування розглядається не як разовий результат, а як керований цикл: планування стандарту, його впровадження, перевірка

виконання, аналіз відхилень і коригування сервісної практики.

Першим напрямом удосконалення має стати стандартизація контактних точок. Для Ресторатації «Бачевських» доцільно розробити або оновити сервісні карти, у яких буде описано очікувану поведінку персоналу на кожному етапі взаємодії з гостем. Наприклад, стандарт зустрічі має визначати порядок вітання, уточнення бронювання, інформування про очікування, супровід до столу та комунікацію у випадку відсутності вільних місць. Стандарт приймання замовлення має охоплювати знання меню, рекомендації щодо страв, уточнення особливих побажань, комунікацію щодо алергенів і контроль правильності замовлення. Стандарт завершення візиту повинен передбачати своєчасну подачу рахунку, перевірку коректності оплати, доброзичливе прощання та стимулювання зворотного зв'язку.

Особливо важливо стандартизувати контактні точки, які мають високий ризик незадоволеності. Для популярного ресторану в центрі Львова такими зонами є очікування столика, обслуговування у години пікового навантаження, комунікація з туристами, пояснення меню, швидкість подачі та реакція на зауваження. Якщо ці етапи залишаються залежними лише від індивідуального досвіду окремого працівника, якість сервісу стає нестабільною. Натомість стандартизований підхід дозволяє зменшити вплив випадкових чинників і забезпечити більш передбачуваний рівень обслуговування.

Другим напрямом є посилення навчання персоналу. У ресторані з концепцією нової галицької кухні персонал виконує не лише технічну, а й комунікаційно-інтерпретаційну функцію. Працівник залу має знати меню, склад страв, можливі алергени, особливості подачі, логіку поєднання страв і напоїв, а також уміти пояснити гастрономічну концепцію закладу. Це особливо важливо для туристів, які можуть сприймати ресторан як частину знайомства з гастрономічною культурою Львова. У такому разі недостатня інформованість персоналу знижує не лише функціональну якість сервісу, а й цінність ресторанного досвіду загалом.

Навчання персоналу доцільно організувати за модульним принципом. Перший модуль має стосуватися сервісної культури: стандартів вітання, тону комунікації, поведінки в залі, роботи з різними типами гостей. Другий модуль – продуктового знання: меню, склад страв, сезонні позиції, алергени, особливості подачі. Третій модуль – операційної взаємодії: передача замовлення на кухню, контроль часу очікування, координація між залом і кухнею. Четвертий модуль – роботи зі скаргами: прийняття зауваження, деескалація конфлікту, фіксація проблеми, передача інформації адміністратору, коригувальна дія. П'ятий модуль – цифрової репутації: розуміння того, як поведінка персоналу впливає на відгуки, рейтинги й майбутні рішення споживачів.

Третім напрямом є запровадження або посилення чек-листів контролю якості. Чек-лист у ресторанному бізнесі не повинен бути формальністю, яку працівники

заповнюють механічно. Його завдання – допомогти менеджменту швидко перевірити готовність ключових елементів сервісу до роботи та виявити відхилення до того, як вони стануть причиною незадоволеності гостя. Для Ресторачії «Бачевських» доцільно використовувати кілька типів чек-листів: чек-лист відкриття зміни, чек-лист готовності залу, чек-лист стандартів зустрічі гостя, чек-лист контролю подачі, чек-лист чистоти, чек-лист роботи з відгуками та чек-лист завершення зміни.

Орієнтовну структуру внутрішнього стандарту сервісу для Ресторачії «Бачевських» подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1-Орієнтовна структура внутрішнього стандарту сервісу для Ресторачії «Бачевських»

Блок стандарту	Зміст регламентації	Очікуваний результат для якості сервісу
Цифровий контакт	Актуальність меню, графіка роботи, контактів, інформації про замовлення з собою та доставку	Зменшення розриву між очікуваннями гостя і фактичним сервісом
Зустріч гостя	Вітання, уточнення бронювання, інформування про очікування, супровід до столу	Формування позитивного першого враження та зниження напруження у пікові години
Приймання замовлення	Пояснення меню, уточнення побажань, рекомендації, перевірка замовлення	Підвищення точності обслуговування та персоналізованості сервісу
Комунікація щодо алергенів	Уточнення складу страв, інформування гостя, передача важливої інформації кухні	Посилення безпечності ресторанної послуги та довіри споживача
Подача і супровід	Контроль часу подачі, температури, естетики, відповідності замовленню, увага до столу	Підвищення функціональної та емоційної якості сервісу
Робота зі скаргами	Прийняття зауваження, вибачення, фіксація, рішення, контроль повторення	Зменшення репутаційних ризиків і перетворення скарг на інструмент поліпшення
Розрахунок і прощання	Точність рахунку, швидкість оплати, доброзичливе завершення контакту	Закріплення позитивного фінального враження
Післясервісний моніторинг	Аналіз відгуків, рейтингів, повторюваних скарг і позитивних згадок	Отримання управлінської інформації для перегляду стандартів

Джерело: розроблено автором на основі [6; 22; 34; 35; 37; 54]

Дані табл. 3.1 показують, що внутрішній стандарт сервісу має охоплювати весь шлях гостя, а не лише момент перебування за столом. Особливо важливим є поєднання цифрового та фізичного сервісу, оскільки сучасний споживач формує очікування ще до візиту. Для «Бачевських» це має практичне значення, адже заклад має офіційний сайт, онлайн-меню, цифрові репутаційні профілі та значний масив відгуків [17; 18; 50]. Якщо цифрова інформація створює образ високоякісного ресторанного досвіду, то фізичний сервіс має підтвердити цю обіцянку на кожній контактній точці.

Четвертим напрямом є запровадження системи показників контролю якості обслуговування. Без вимірювання стандарт залишається декларативним. Для ресторану доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники. До кількісних

можна віднести середній час очікування столика, час приймання замовлення, час подачі страв, кількість скарг за зміну, кількість повторюваних критичних відгуків, середній рейтинг на цифрових платформах, частку негативних згадок за окремими категоріями. До якісних належать оцінка комунікації персоналу, зміст відгуків, характер скарг, емоційна тональність коментарів, згадки про атмосферу, увагу персоналу та бажання повернутися.

Для Ресторациї «Бачевських» доцільно сформувати набір ключових показників сервісної якості, які можна відстежувати на регулярній основі. Їх наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2-Пропоновані показники контролю якості обслуговування в Ресторациї «Бачевських»

Показник	Спосіб вимірювання	Періодичність контролю	Управлінське використання
Час очікування столика	Фіксація адміністратором у години пікового навантаження	Щоденно / у пікові періоди	Оптимізація розміщення гостей і комунікації щодо очікування
Час приймання замовлення	Вибіркове спостереження або внутрішній контроль зміни	Щотижнево	Виявлення перевантаження персоналу або проблем у зоні залу
Час подачі основних страв	Внутрішня фіксація між замовленням і подачею	Щотижнево / за категоріями страв	Узгодження роботи кухні та залу
Кількість скарг гостей	Журнал скарг або цифрова форма фіксації	Щоденно з місячним узагальненням	Виявлення повторюваних сервісних проблем
Частка негативних онлайн-відгуків	Контент-аналіз Google Business, Tripadvisor та інших платформ	Щомісячно	Моніторинг репутаційних ризиків
Повторювані теми критичних відгуків	Тематичне кодування коментарів	Щомісячно	Коригування стандартів і навчання персоналу
Згадки про персонал у відгуках	Аналіз позитивних і негативних згадок	Щомісячно	Оцінювання сервісної культури та якості комунікації
Готовність рекомендувати ресторан	Аналіз відгуків, анкетування, показник рекомендацій	Щоквартально	Оцінювання лояльності й репутаційної сили закладу
Виконання чек-листів стандартів	Перевірка адміністратором або менеджером зміни	Щоденно	Підтримання стабільності операційного сервісу
Результативність коригувальних дій	Повторний аналіз скарг після впроваджених змін	Щомісячно	Оцінка ефективності управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [6; 34; 35; 40; 41; 50; 54].

Дані табл. 3.2 свідчать, що контроль якості обслуговування має бути регулярним, вимірюваним і пов'язаним з управлінськими рішеннями. Якщо ресторан лише збирає відгуки, але не аналізує їх за темами, не встановлює причини скарг і не перевіряє результативність коригувальних дій, система контролю не виконує своєї функції. Натомість поєднання внутрішніх показників і цифрового моніторингу дозволяє виявляти не тільки очевидні проблеми, а й слабкі сигнали, які можуть вплинути на задоволеність гостей у майбутньому.

П'ятим напрямом удосконалення є системна робота зі скаргами. Для ресторанного підприємства скарга повинна розглядатися не як загроза, а як джерело управлінської інформації. Відповідно до логіки ISO 10002:2018, процес роботи зі скаргами має бути організований як частина загальної системи управління якістю [34]. Для Ресторанції «Бачевських» доцільно запровадити єдиний алгоритм: прийняти зауваження, зафіксувати його зміст, визначити категорію проблеми, встановити відповідального, запропонувати рішення гостю, передати інформацію менеджменту, перевірити повторюваність проблеми та внести коригування до стандартів або навчання персоналу.

Особливу увагу потрібно приділити скаргам, які повторюються у цифрових відгуках. Разовий негативний коментар може бути наслідком індивідуальних очікувань або ситуативного непорозуміння. Однак повторювані згадки про одну й ту саму проблему – наприклад тривале очікування, недостатню увагу персоналу, шум, тісноту, помилки у замовленні або невідповідність ціни очікуванням – мають розглядатися як сигнал системного сервісного ризику. Саме такі сигнали повинні ставати підставою для перегляду внутрішніх стандартів.

Шостим напрямом є запровадження циклу постійного поліпшення. Для ресторану з високою цифровою видимістю недостатньо один раз розробити стандарти сервісу. Очікування гостей змінюються, з'являються нові поведінкові моделі, посилюється роль цифрової комунікації, зростають вимоги до персоналізації та швидкості обслуговування. Тому стандарти мають переглядатися регулярно на основі результатів контролю, відгуків, скарг, анкетування, спостереження та аналізу конкурентного середовища. У цьому контексті доцільно застосовувати цикл PDCA: планування стандартів, їх запровадження, перевірка результативності та коригування.

Практично для Ресторанції «Бачевських» це може бути реалізовано через щомісячний сервісний аудит. Такий аудит має включати аналіз середнього рейтингу, змісту нових відгуків, повторюваних скарг, результатів чек-листів, відхилень у роботі персоналу, часу очікування, якості комунікації з гостями та виконання попередніх коригувальних дій. Результатом аудиту має бути не загальний висновок про «добрий» або «недостатній» сервіс, а конкретний перелік дій: кого навчити, який стандарт уточнити, яку контактну точку посилити, які показники відстежувати, які зміни перевірити наступного місяця.

Важливим елементом удосконалення стандартів є персоналізація обслуговування. Для ресторану, який працює з різними групами гостей, стандарт не повинен перетворювати сервіс на механічну взаємодію. Навпаки, правильно побудований стандарт має задавати базову якість і водночас залишати персоналу простір для індивідуальної уваги. Наприклад, турист потребує пояснення концепції та рекомендацій щодо локальних страв; постійний гість очікує впізнавання і стабільності;

сімейна компанія – зручності й терплячої комунікації; гість із харчовими обмеженнями – точності інформації про склад страв. Тому внутрішні стандарти мають поєднувати регламент і сервісну гнучкість.

Окремо слід посилити стандарт комунікації щодо алергенів і харчових обмежень. Офіційне онлайн-меню Ресторанції «Бачевських» містить попередження про те, що страви можуть містити алергени, інформацію про які можна уточнити у кельнера [18]. Це створює важливу сервісну відповідальність персоналу. Працівники повинні не лише формально відповідати на запитання, а мати чіткий алгоритм уточнення інформації, взаємодії з кухнею та попередження помилок. Такий стандарт безпосередньо пов'язує якість сервісу з безпечністю ресторанної послуги та довірою споживача.

Удосконалення контролю якості має передбачати також посилення ролі адміністратора або менеджера зміни. Саме ця посадова особа повинна бути відповідальною за контроль виконання стандартів у реальному часі: організацію потоку гостей, стан залу, поведінку персоналу, темп обслуговування, реакцію на скарги, розв'язання конфліктів і фіксацію проблем. Для популярного ресторану адміністратор виконує не лише координаційну, а й репутаційну функцію, оскільки своєчасне втручання може запобігти негативному відгуку або знизити його інтенсивність.

З практичного погляду доцільно створити короткий «сервісний паспорт зміни», у якому фіксуватимуться ключові параметри роботи за день: кількість скарг, основні причини зауважень, пікові години, проблеми з очікуванням, технічні збої, відгуки гостей, ситуації позитивного сервісного вирішення. Такий інструмент не потребує складної цифрової системи, але дозволяє накопичувати управлінську інформацію і бачити повторювані закономірності. Надалі ці дані можуть використовуватися для навчання персоналу, перегляду графіків, оптимізації процесів і підготовки управлінських рішень.

Удосконалення внутрішніх стандартів сервісу повинно мати очікувані результати, які можна оцінити. До таких результатів належать зменшення повторюваних скарг, підвищення стабільності обслуговування у години пікового навантаження, покращення комунікації персоналу, швидше реагування на зауваження, зниження кількості негативних онлайн-згадок, зростання частки відгуків із позитивними згадками про персонал, підвищення готовності гостей рекомендувати ресторан. Саме такі показники дозволяють оцінити, чи стандарти справді впливають на якість сервісу, а не залишаються формальним документом.

Таким чином, удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування в Ресторанції «Бачевських» має здійснюватися через системну роботу з контактними точками, персоналом, чек-листами, показниками якості, скаргами й

цифровим зворотним зв'язком. Запропонована модель дозволяє поєднати процесний підхід до управління якістю з практичними потребами ресторану, який функціонує в умовах високої туристичної видимості та публічної репутаційної оцінки. Її впровадження або часткове використання може сприяти підвищенню стабільності сервісу, зменшенню сервісних розривів, посиленню довіри гостей і зростанню їхньої задоволеності ресторанными послугами.

3.2. Формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації для підвищення задоволеності гостей

У сучасному ресторанному бізнесі комунікація з гостем є одним із визначальних інструментів управління якістю сервісу. Її значення виходить за межі інформування про меню, графік роботи чи наявність вільних місць. Комунікація формує очікування споживача до візиту, супроводжує його під час перебування у ресторані, впливає на емоційне сприйняття сервісу, визначає характер реагування на проблемні ситуації та продовжується після відвідування через відгуки, рейтинги, рекомендації й повторні контакти. Саме тому для Ресторанції «Бачевських» удосконалення комунікації має розглядатися як практичний напрям підвищення задоволеності гостей, зміцнення довіри та підтримання позитивної цифрової репутації.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що Ресторанція «Бачевських» має розвинену цифрову представленість, значний масив онлайн-відгуків і високу туристичну видимість [17; 18; 50]. Це означає, що взаємодія з гостем починається задовго до фізичного відвідування ресторану. Потенційний споживач переглядає меню, оцінює ціни, читає коментарі інших гостей, аналізує фото, перевіряє адресу, графік роботи, можливість замовлення чи бронювання. У результаті формується попередній образ закладу, який надалі зіставляється з фактичним сервісним досвідом. Якщо комунікаційна обіцянка відповідає реальності, задоволеність зростає; якщо виникає розрив між очікуванням і досвідом, навіть якісна кухня може не компенсувати негативного враження.

Клієнтоорієнтована модель комунікації повинна ґрунтуватися на принципі цілісності. Це означає, що цифрова, очна та післясервісна комунікація мають підтримувати одну логіку взаємодії з гостем. Інформація на сайті, онлайн-меню, комунікація адміністратора, пояснення кельнера, реакція на скаргу й відповідь на відгук повинні бути узгодженими між собою. Якщо на цифровому етапі ресторан створює образ уважного, концептуального й гостинного закладу, то цей образ має бути

підтвержений поведінкою персоналу, організацією сервісу та якістю післясервісної взаємодії. Саме узгодженість комунікації забезпечує довіру гостя до ресторану як до сервісної системи.

У межах цієї роботи клієнтоорієнтовану комунікацію доцільно розглядати як систему управлінських дій, спрямованих на виявлення потреб гостя, зрозуміле інформування, емоційно коректну взаємодію, попередження сервісних розривів, роботу зі скаргами та використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення сервісу. Такий підхід відповідає логіці управління якістю, орієнтованій на споживача, моніторинг задоволеності та коригувальні дії [6; 34; 35; 37; 54].

Клієнтоорієнтовану модель комунікації для Ресторанції «Бачевських» подано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Клієнтоорієнтована модель комунікації для підвищення задоволеності гостей Ресторанції «Бачевських»

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 22; 34; 35; 38; 40; 41; 50; 54]

Як видно з рис. 3.2, клієнтоорієнтована модель комунікації охоплює п'ять основних етапів взаємодії з гостем: комунікацію до візиту, перший контакт, обслуговування в залі, завершення візиту та післясервісну взаємодію. На кожному з цих етапів ресторан має не лише передавати інформацію, а й управляти очікуваннями, знижувати невизначеність, підтримувати емоційний комфорт гостя та збирати дані для вдосконалення сервісу. Ключовими елементами моделі є прозорість інформації,

персоналізована взаємодія, комунікація довіри, моніторинг відгуків і коригувальні дії.

Першим напрямом формування клієнтоорієнтованої комунікації є забезпечення прозорості інформації до візиту. Для гостя важливо мати доступ до актуального меню, цін, графіка роботи, адреси, контактів, умов замовлення з собою або доставки, а також до зрозумілої інформації про особливості страв. Офіційні цифрові канали Ресторанції «Бачевських» уже виконують важливу інформаційну функцію, оскільки дають змогу попередньо ознайомитися з меню та форматом пропозиції [17; 18]. Однак у системі управління якістю важливо забезпечити регулярне оновлення такої інформації, щоб уникати розриву між цифровим образом ресторану й фактичним досвідом гостя.

Прозорість інформації має особливе значення в умовах ресторану з виразною гастрономічною концепцією. Гість повинен розуміти не лише ціну й назву страви, а й її зміст, особливості приготування, можливі обмеження, наявність алергенів, рекомендований формат споживання. Для туристичної аудиторії це має додаткову цінність, оскільки ресторан стає частиною знайомства з локальною гастрономічною культурою. Тому комунікація про меню має бути не формальною, а пояснювальною, здатною підтримати інтерес гостя та зменшити ризик неправильних очікувань.

Другим напрямом є персоналізована комунікація під час першого контакту. Вона охоплює бронювання, телефонні або цифрові звернення, зустріч гостя при вході, пояснення щодо очікування, розміщення за столом і початкове налаштування сервісного контакту. Для популярного ресторану в центрі Львова особливо важливо правильно комунікувати ситуації завантаженості, черги або відсутності вільних місць. Саме спосіб пояснення очікування часто впливає на емоційне сприйняття гостя. Якщо відвідувач отримує чітку, ввічливу й чесну інформацію, рівень напруження знижується. Якщо ж комунікація є невизначеною або формальною, ризик незадоволеності зростає.

Третім напрямом є комунікація персоналу під час обслуговування. У Ресторанції «Бачевських» персонал виконує не лише операційну функцію, а й функцію інтерпретації ресторанної концепції. Кельнер має вміти пояснити страви, надати рекомендації, уточнити індивідуальні потреби, звернути увагу на можливі алергени, передати особливі побажання на кухню та підтримувати доречний темп взаємодії. Така комунікація формує відчуття уважності й професійності. Вона також зменшує ризик помилок у замовленні, непорозумінь щодо складу страв або невідповідності очікуванням гостя.

Особливу увагу слід приділити комунікації довіри. У ресторанному бізнесі довіра формується через точність, послідовність і відповідальність у взаємодії з гостем. Якщо персонал не знає відповіді на запитання про склад страви, він повинен мати алгоритм уточнення інформації, а не давати неперевірену відповідь. Якщо виникає затримка подачі, гість має отримати коректне пояснення. Якщо сталася помилка,

персонал повинен визнати її, запропонувати рішення й передати інформацію відповідальному працівникові. Така поведінка не лише знижує негативний ефект конкретної ситуації, а й демонструє керованість сервісу.

Четвертим напрямом є комунікація на етапі завершення візиту. Завершальна контактна точка часто має непропорційно великий вплив на підсумкову оцінку ресторану. Навіть за позитивного перебігу візиту затримка рахунку, холодне прощання або відсутність уваги до фінального враження можуть послабити задоволеність гостя. Тому стандарт завершення має включати своєчасний розрахунок, коректну перевірку рахунку, доброзичливе прощання, готовність вислухати короткий зворотний зв'язок і ненав'язливе запрошення залишити відгук. Для ресторану з активною цифровою репутацією така дія має практичне значення, оскільки задоволений гість не завжди самостійно залишає позитивний відгук, тоді як незадоволений частіше схильний публічно висловити претензію.

П'ятим напрямом є післясервісна комунікація. Вона реалізується через відповіді на відгуки, аналіз скарг, реакцію на позитивні згадки, підтримання репутаційних платформ і використання клієнтського зворотного зв'язку для вдосконалення стандартів сервісу. Відповідно до ISO 10004:2018, моніторинг і вимірювання задоволеності клієнтів мають бути організованими процесами, а не випадковою реакцією на окремі сигнали [35]. Для Ресторанії «Бачевських» це означає доцільність регулярного аналізу Google-відгуків, TripAdvisor-коментарів, повторюваних тем скарг, позитивних згадок про персонал, атмосферу, кухню, темп сервісу та готовність гостей рекомендувати заклад [50].

Основні елементи клієнтоорієнтованої комунікації для Ресторанії «Бачевських» подано в табл. 3.3.

Дані табл. 3.3 показують, що клієнтоорієнтована комунікація має охоплювати повний шлях гостя, а не лише момент обслуговування в залі. Її ефективність залежить від послідовності, точності та емоційної коректності кожного контакту. Для Ресторанії «Бачевських» особливо важливо поєднати цифрову комунікацію з очною, оскільки значна частина очікувань формується через сайт, меню, відгуки та туристичні платформи ще до фактичного відвідування ресторану [17; 18; 50].

Удосконалення комунікації має бути пов'язане з роботою персоналу. Працівники залу повинні розуміти, що кожна їхня фраза, реакція, пояснення або мовчання впливають на якість клієнтського досвіду. Для цього доцільно розробити комунікаційні стандарти не як жорсткі скрипти, а як набір принципів і типових алгоритмів дій. Наприклад, для ситуації очікування столика персонал має чітко повідомити орієнтовний час, запропонувати можливий варіант дії та підтримати доброзичливий тон. Для ситуації скарги – вислухати гостя без заперечення, визнати його досвід, запропонувати рішення та передати інформацію менеджеру. Для ситуації

харчових обмежень – уточнити інформацію, перевірити її з кухнею та не давати непідтверджених відповідей.

Таблиця 3.3-Елементи клієнтоорієнтованої комунікації Ресторачії «Бачевських»

Етап комунікації	Зміст взаємодії з гостем	Рекомендовані управлінські дії	Очікуваний вплив на задоволеність
До візиту	Ознайомлення із сайтом, меню, цінами, графіком роботи, відгуками	Регулярно оновлювати меню, ціни, контакти, умови замовлення; забезпечити зрозумілу структуру інформації	Зменшення невизначеності та формування реалістичних очікувань
Бронювання / перший контакт	Телефонний або цифровий запит, уточнення часу, кількості гостей, особливих потреб	Уніфікувати відповіді адміністратора; фіксувати особливі побажання; чітко пояснювати умови очікування	Підвищення довіри до організованості сервісу
Зустріч і розміщення	Вітання, перевірка бронювання, пояснення щодо столика або черги	Запровадити стандарт першої фрази, інформування про очікування, супроводу до столу	Формування позитивного першого враження
Приймання замовлення	Пояснення меню, рекомендації, уточнення алергенів і побажань	Посилити навчання персоналу щодо меню, алергенів, локальної гастрономічної концепції	Зменшення помилок і підвищення персоналізованості сервісу
Супровід під час перебування	Реакція на прохання, контроль темпу подачі, увага до столу	Встановити стандарт ненав'язливої уваги; контролювати час очікування та якість комунікації	Підтримання емоційного комфорту гостя
Реагування на проблему	Скарга, затримка, помилка в замовленні, незадоволення	Запровадити алгоритм: вислухати, вибачитися, уточнити, запропонувати рішення, зафіксувати випадок	Зниження ризику негативного відгуку
Завершення візиту	Розрахунок, прощання, короткий зворотний зв'язок	Контролювати швидкість рахунку; запрошувати гостя поділитися враженням	Закріплення позитивного фінального досвіду
Післясервісний контакт	Відгуки, рейтинги, рекомендації, повторний візит	Щомісячно аналізувати відгуки; реагувати на скарги; використовувати дані для навчання персоналу	Перетворення відгуків на інструмент підвищення якості

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18; 22; 34; 35; 40; 41; 50; 54].

Клієнтоорієнтована комунікація повинна також враховувати різні типи гостей. Туристи можуть потребувати більше пояснень щодо локальних страв, історії концепції, формату подачі та рекомендацій. Постійні гості очікують стабільності, впізнаваності та швидкої взаємодії. Іноземні гості можуть потребувати зрозумілої мовної підтримки або візуально доступної інформації. Гості з дітьми, люди з харчовими обмеженнями, відвідувачі святкових подій або великі компанії мають різні очікування щодо темпу, уваги, простору та пояснень

Окремим елементом моделі має бути робота з негативними відгуками. Відповідно до ISO 10002:2018, скарги можуть використовуватися як частина системи управління якістю та поліпшення процесів [34]. Для ресторану це означає, що

негативний відгук потрібно не лише прочитати, а класифікувати за причиною, визначити повторюваність проблеми, встановити відповідальну ділянку сервісу та перевірити, чи були вжиті коригувальні дії. Доцільно розділяти скарги на операційні, комунікаційні, продуктові, організаційні та репутаційні.

Важливим є також реагування на позитивні відгуки. Часто ресторанный менеджмент зосереджується переважно на критичних коментарях, однак позитивні відгуки також мають управлінську цінність. Вони показують, які елементи сервісу гості сприймають як сильні сторони: атмосферу, кухню, уважність персоналу, сніданки, інтер'єр, туристичний досвід або готовність рекомендувати заклад. Аналіз позитивних згадок дозволяє підтримувати ті практики, які вже створюють задоволеність, використовувати їх у навчанні персоналу й формувати внутрішні стандарти на основі реальних сильних сторін ресторану.

Для оцінювання результативності клієнтоорієнтованої комунікації доцільно використовувати систему показників, подану в табл. 3.4.

Таблиця 3.4-Показники оцінювання результативності клієнтоорієнтованої комунікації

Показник	Спосіб вимірювання	Періодичність оцінювання	Очікуване управлінське значення
Частка відгуків із позитивними згадками про персонал	Контент-аналіз Google Business, Tripadvisor та інших платформ	Щомісячно	Оцінювання емоційної культури обслуговування
Частка відгуків із критикою комунікації	Аналіз негативних і змішаних коментарів	Щомісячно	Виявлення проблем у поведінці персоналу або роботі адміністратора
Кількість повторюваних скарг за темами	Тематичне групування скарг: очікування, персонал, ціна, бронювання, подача	Щомісячно	Визначення сервісних зон, які потребують коригування
Швидкість відповіді на цифрові звернення	Внутрішній контроль повідомлень, дзвінків, запитів	Щотижнево	Підвищення оперативності цифрової комунікації
Актуальність цифрової інформації	Перевірка меню, графіка роботи, контактів, умов замовлення	Щотижнево / після змін у меню	Зменшення розриву між очікуваннями та фактичним досвідом
Рівень задоволеності після вирішення скарги	Коротке уточнення у гостя або повторна оцінка ситуації	Після кожного випадку	Оцінювання ефективності роботи зі скаргами
Кількість згадок про бажання повернутися	Контент-аналіз позитивних відгуків	Щомісячно	Індикатор лояльності та емоційної задоволеності
Частка відгуків із рекомендаціями іншим гостям	Аналіз формулювань «рекомендую», «варто відвідати», «повернемося»	Щомісячно	Оцінювання репутаційної сили ресторану
Кількість сервісних ситуацій, переданих у навчання персоналу	Внутрішній журнал кейсів	Щомісячно	Перетворення клієнтського досвіду на навчальний матеріал
Динаміка рейтингу на цифрових платформах	Фіксація середньої оцінки та кількості нових відгуків	Щомісячно	Моніторинг загальної репутаційної тенденції

Джерело: розроблено автором на основі [34; 35; 40; 41; 50; 54]

Дані табл. 3.4 свідчать, що результативність комунікації має оцінюватися не лише за загальним рейтингом ресторану, а й за змістом клієнтських коментарів. Середній бал може залишатися високим навіть тоді, коли в окремих елементах сервісу накопичуються повторювані проблеми. Саме тому для управління якістю важливо аналізувати тональність відгуків, зміст скарг, згадки про персонал, швидкість реакції на цифрові звернення та динаміку повторюваних тем.

Практичне впровадження клієнтоорієнтованої моделі комунікації в Ресторачії «Бачевських» доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі потрібно провести аудит усіх каналів комунікації: офіційного сайту, онлайн-меню, сторінок на цифрових платформах, телефонної взаємодії, комунікації адміністратора, поведінки персоналу в залі та відповідей на відгуки. На другому етапі слід визначити типові ситуації, у яких виникає ризик незадоволеності: очікування столика, затримка подачі, помилка в замовленні, питання щодо алергенів, скарга на ціну, непорозуміння з бронюванням. На третьому етапі доцільно розробити короткі комунікаційні алгоритми для кожної з цих ситуацій. На четвертому етапі потрібно провести навчання персоналу, використовуючи реальні або типові сервісні кейси. На п'ятому етапі результати слід оцінювати через відгуки, скарги, повторювані теми та внутрішній контроль.

Особливого значення набуває узгодженість між комунікацією персоналу і цифровою репутацією ресторану. Працівники мають розуміти, що кожна сервісна ситуація потенційно може стати публічним відгуком. Це не повинно створювати страх перед гостем, але має формувати відповідальність за якість кожного контакту. Якщо персонал усвідомлює, що уважне пояснення, коректне вибачення або своєчасне вирішення проблеми можуть запобігти негативному відгуку, комунікація стає не лише елементом ввічливості, а інструментом репутаційного менеджменту.

Доцільно також запровадити внутрішню практику аналізу «комунікаційних кейсів». Раз на місяць менеджмент може відбирати кілька показових відгуків або ситуацій: позитивну, негативну та змішану. Кожен кейс варто розглядати з позиції того, що саме сталося, яка контактна точка була задіяна, як діяв персонал, якою була реакція гостя, що можна було зробити краще та який стандарт потребує уточнення. Такий підхід перетворює цифрові відгуки на навчальний матеріал і дозволяє підвищувати комунікаційну компетентність персоналу без абстрактних тренінгів.

Клієнтоорієнтована комунікація повинна підтримувати не лише реакцію на негатив, а й формування позитивного досвіду. Для цього персонал має вміти виявляти можливості для посилення задоволеності: запропонувати доречну рекомендацію, пояснити особливість страви, привітати з подією, помітити потребу гостя без нав'язливості, своєчасно уточнити, чи все гаразд. Такі дії можуть здаватися дрібними, однак саме вони формують відчуття уваги, яке часто стає причиною позитивного відгуку або повторного візиту.

Водночас комунікаційна модель має бути реалістичною. Надмірна формалізація може зробити сервіс механічним, а надмірна свобода персоналу – нестабільним. Тому оптимальним є поєднання базових стандартів і професійної гнучкості. Стандарт має визначати мінімально необхідний рівень якості: як вітати гостя, як пояснювати очікування, як реагувати на скаргу, як уточнювати алергени, як завершувати візит. Гнучкість дозволяє адаптувати комунікацію до конкретної ситуації, типу гостя, мови спілкування, емоційного стану відвідувача та характеру запиту.

Очікуваними результатами впровадження клієнтоорієнтованої моделі комунікації є зменшення кількості сервісних розривів, підвищення довіри до персоналу, зростання частки позитивних згадок про обслуговування, швидше реагування на скарги, краща узгодженість між цифровими очікуваннями й фактичним досвідом, а також підвищення лояльності гостей. Для Ресторатції «Бачевських» це має особливе значення, оскільки ресторан функціонує в умовах високої публічної оцінюваності, де якість комунікації безпосередньо впливає на рейтинги, відгуки та туристичну привабливість закладу [50].

Отже, формування клієнтоорієнтованої моделі комунікації є важливим напрямом удосконалення управління якістю сервісу в Ресторатції «Бачевських». Така модель повинна охоплювати повний шлях гостя: від першого цифрового контакту до післясервісного відгуку. Її ключовими елементами є прозора інформація, персоналізована взаємодія, комунікація довіри, системний моніторинг відгуків і коригувальні дії. Практична реалізація цієї моделі може сприяти підвищенню задоволеності гостей, зміцненню позитивної онлайн-репутації та посиленню конкурентних позицій ресторану на ринку ресторанних послуг Львова.

3.3. Шляхи посилення конкурентних позицій Ресторатції «Бачевських» через підвищення якості сервісу

Посилення конкурентних позицій ресторанного підприємства в сучасних умовах дедалі більше залежить від здатності забезпечувати не лише якісний продукт, а стабільний, передбачуваний і емоційно цілісний сервісний досвід. Для Ресторатції «Бачевських» це має особливе значення, оскільки заклад функціонує у центральній частині Львова, має виразну гастрономічну концепцію, значну туристичну видимість і великий масив цифрових відгуків [17; 18; 50]. У такому середовищі конкурентоспроможність формується не тільки через меню, локацію чи атмосферу, а через здатність ресторану стабільно підтверджувати високі очікування гостей у кожній

контактній точці.

Результати проведеного дослідження дають підстави розглядати якість сервісу як стратегічний інструмент конкурентної переваги Ресторациї «Бачевських». У другому розділі встановлено, що заклад має сильні вихідні позиції: центральну локацію, впізнавану концепцію нової галицької кухні, розвинену цифрову присутність, офіційне онлайн-меню та значний масив відгуків на Tripadvisor і Google Business [17; 18; 50].

Практичні рекомендації доцільно формувати за логікою переходу від окремих сервісних дій до цілісної системи управління якістю. Якщо ресторан реагує лише на окремі скарги або ситуативно вдосконалює роботу персоналу, ефект буде обмеженим. Натомість системна модель повинна поєднувати стандарти обслуговування, навчання персоналу, контроль контактних точок, управління цифровою репутацією, роботу зі скаргами, оцінювання задоволеності та регулярне коригування сервісних процедур [6; 34; 35; 37; 54].

Комплекс практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторациї «Бачевських» через якість сервісу подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Комплекс практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторациї «Бачевських» через якість сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [6; 17; 18; 22; 34; 35; 40; 41; 50; 54]

Як видно з рис. 3.3, практичні рекомендації мають охоплювати шість

взаємопов'язаних управлінських напрямів: удосконалення сервісних стандартів, розвиток персоналу, управління цифровою репутацією, управління очікуваннями гостей, системну роботу зі зворотним зв'язком і впровадження показників контролю якості. Очікуваний конкурентний ефект полягає у переході від якісного обслуговування як окремої операційної характеристики до сервісної системи, яка забезпечує задоволеність гостей, позитивні відгуки, повторні візити, рекомендації та стійкі ринкові позиції.

Першою практичною рекомендацією є запровадження єдиної карти сервісних стандартів. Така карта повинна охоплювати всі ключові контактні точки гостя: цифровий контакт до відвідування, бронювання, прибуття, очікування, зустріч, посадку за стіл, приймання замовлення, пояснення меню, комунікацію щодо алергенів, подачу страв, супровід під час перебування, розрахунок, прощання та післясервісну взаємодію. Для кожної контактної точки доцільно визначити очікувану дію персоналу, критерій якості, допустимий часовий інтервал, відповідального працівника та спосіб контролю.

Упровадження карти сервісних стандартів дозволить зменшити залежність якості обслуговування від індивідуального стилю окремих працівників. Для ресторану з високим туристичним навантаженням це має принципове значення, оскільки сервіс повинен залишатися стабільним у різні дні, години та за різного рівня заповненості залу. Очікуваним результатом є зменшення сервісних розривів, підвищення передбачуваності обслуговування, краща організація потоку гостей і формування більш рівномірного клієнтського досвіду.

Другою рекомендацією є створення регулярної програми розвитку персоналу. Персонал у Ресторані «Бачевських» має виконувати не лише операційну функцію, а й комунікаційну та репрезентаційну. Оскільки заклад позиціонується як ресторан нової галицької кухні, працівники повинні добре орієнтуватися в меню, складі страв, локальній гастрономічній концепції, можливих алергенах, правилах рекомендації страв і алгоритмах роботи з різними типами гостей [18]. Тому навчання має бути не одноразовим, а регулярним і пов'язаним із реальними сервісними ситуаціями.

Програма розвитку персоналу повинна включати п'ять модулів: продуктове навчання, сервісну комунікацію, роботу зі скаргами, управління очікуванням гостя та цифрову репутацію. Продуктове навчання має забезпечити знання меню, складу страв і специфіки галицької кухні. Сервісна комунікація повинна формувати навички ввічливої, зрозумілої й доброзичливої взаємодії. Робота зі скаргами має навчити персонал не уникати проблемної ситуації, а коректно її вирішувати. Управління очікуванням потрібне для ситуацій черги, затримки подачі або зміни доступності окремих позицій меню. Модуль цифрової репутації має пояснювати працівникам, як кожен сервісний контакт може вплинути на публічний відгук.

Третьою рекомендацією є впровадження системного моніторингу цифрової репутації. Ресторан має значний масив онлайн-відгуків, тому ці дані слід використовувати не лише як маркетинговий показник, а як інструмент управління якістю. Доцільно щомісяця фіксувати рейтинг, кількість нових відгуків, частку позитивних, критичних і змішаних коментарів, повторювані теми скарг, позитивні згадки про персонал, кухню, атмосферу, швидкість обслуговування та готовність гостей рекомендувати ресторан [40; 41; 50]. Такий моніторинг дасть змогу виявляти зміни у сприйнятті сервісу до того, як вони переростуть у репутаційну проблему.

Особливе значення має не тільки аналіз негативних відгуків, а й опрацювання позитивних коментарів. Позитивні відгуки показують, які саме елементи сервісу створюють конкурентну перевагу. Якщо гості регулярно згадують атмосферу, окремі страви, уважність персоналу або бажання повернутися, ці елементи потрібно закріплювати у сервісних стандартах і використовувати в навчанні персоналу. Негативні й змішані відгуки, навпаки, повинні розглядатися як джерело інформації для коригувальних дій. Важливо аналізувати не одиничні емоційні висловлювання, а повторювані сигнали, які вказують на можливу системність проблеми.

Четвертою рекомендацією є удосконалення управління очікуваннями гостей. Ресторанія «Бачевських» має сильний репутаційний образ, що створює високі очікування ще до відвідування. Гість приходить до відомого ресторану не лише за їжею, а за підтвердженням очікуваного рівня сервісу, атмосфери й гастрономічного досвіду. Тому важливо, щоб цифрова інформація була повною, актуальною й коректною, а персонал міг пояснювати умови очікування, особливості меню, час подачі, наявність окремих позицій і можливі обмеження. Управління очікуваннями зменшує ризик незадоволеності, оскільки гість краще розуміє сервісну ситуацію.

Для популярного ресторану особливо важливо коректно комунікувати черги, бронювання й час очікування. Якщо гість не отримує чіткої інформації, очікування сприймається як хаос або байдужість. Якщо ж адміністратор або працівник залу пояснює ситуацію, орієнтовний час і можливі варіанти дій, рівень напруження знижується. Тому доцільно розробити стандарт комунікації в умовах пікового навантаження. Він має передбачати порядок повідомлення про очікування, фрази для пояснення ситуації, алгоритм взаємодії з гостями без бронювання, порядок інформування про звільнення столика та контроль емоційної тональності контакту.

П'ятою рекомендацією є посилення системи роботи зі скаргами та зворотним зв'язком. Скарги потрібно розглядати як елемент системи управління якістю, що відповідає логіці ISO 10002:2018 [34]. Для Ресторанії «Бачевських» доцільно створити єдину форму фіксації скарг, у якій зазначатиметься дата, контактна точка, зміст проблеми, категорія скарги, відповідальний працівник, прийняте рішення, коригувальна дія та контроль повторення. Це дозволить перейти від ситуативного

реагування до системного аналізу причин незадоволеності.

Система зворотного зв'язку повинна охоплювати не лише скарги, висловлені безпосередньо в ресторані, а й цифрові коментарі. Для цього доцільно класифікувати відгуки за категоріями: кухня, персонал, швидкість, атмосфера, ціна, черга, бронювання, чистота, цифрова інформація, готовність рекомендувати. Така класифікація дозволить виявляти, які проблеми повторюються, на яких контактних точках вони виникають і які управлінські дії потрібні. Важливо, щоб результати аналізу відгуків регулярно передавалися персоналу у вигляді сервісних кейсів, а не залишалися лише на рівні менеджменту.

Шостою рекомендацією є впровадження системи КРІ якості сервісу. Конкурентні позиції ресторану не можна посилити без регулярного вимірювання результатів. Доцільно використовувати показники, які поєднують операційний, клієнтський і репутаційний рівні. До операційних КРІ можна віднести час очікування столика, час приймання замовлення, час подачі основних страв, кількість помилок у замовленнях і кількість скарг за зміну. До клієнтських КРІ – загальний рівень задоволеності, готовність рекомендувати ресторан, частку повторних візитів за наявності відповідних даних. До репутаційних КРІ – динаміку рейтингу, кількість нових відгуків, частку позитивних згадок про персонал і частку повторюваних критичних тем [35; 40; 41; 50].

Узагальнену матрицю практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторанії «Бачевських» подано в табл. 3.5.

Дані табл. 3.5 показують, що посилення конкурентних позицій Ресторанії «Бачевських» через якість сервісу потребує не одного окремого заходу, а комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень. Найбільший ефект може забезпечити поєднання стандартизації, навчання персоналу, роботи зі скаргами, моніторингу цифрової репутації та регулярного контролю контактних точок. Така система дозволить підтримувати сильні сторони ресторану й одночасно зменшувати ризики, пов'язані з високим туристичним навантаженням, значними очікуваннями гостей і публічністю цифрових оцінок.

Рекомендації доцільно впроваджувати поетапно. На першому етапі, тривалістю до трьох місяців, доцільно провести аудит чинних сервісних практик, сформувавши карту контактних точок, визначити найбільш ризикові ділянки обслуговування та запровадити базові чек-листи контролю. На другому етапі, упродовж трьох-шести місяців, варто організувати навчання персоналу, запровадити журнал скарг, розпочати щомісячний аналіз онлайн-відгуків і сформувавши набір типових сервісних кейсів. На третьому етапі, у межах шести-дванадцяти місяців, доцільно закріпити систему КРІ, проводити сервісні аудити, оцінювати результативність коригувальних дій і переглядати стандарти відповідно до отриманих даних. Після цього процес має перейти

у режим постійного вдосконалення.

Таблиця 3.5-Матриця практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій Ресторатції «Бачевських» через якість сервісу

Напрямок удосконалення	Практичні заходи	Очікуваний результат	Показники контролю
Стандартизація сервісу	Розробити карту контактних точок; запровадити стандарти зустрічі, замовлення, подачі, розрахунку й прощання	Стабільність сервісу та зменшення випадкових помилок	Виконання чек-листів; кількість сервісних відхилень; скарги за контактними точками
Навчання персоналу	Запровадити регулярні модулі з меню, алергенів, сервісної комунікації, роботи зі скаргами	Підвищення професійності персоналу і якості комунікації	Згадки про персонал у відгуках; результати внутрішнього оцінювання; кількість помилок у замовленнях
Управління очікуваннями	Оновлювати цифрову інформацію; чітко комунікувати час очікування, умови бронювання, склад страв	Зменшення розриву між очікуванням і фактичним досвідом	Скарги на очікування; відгуки про бронювання; оцінки цифрової зручності
Робота зі скаргами	Впровадити форму фіксації скарг; класифікувати проблеми; контролювати повторюваність	Перетворення скарг на джерело вдосконалення	Кількість повторюваних скарг; час реагування; результативність коригувальних дій
Цифрова репутація	Щомісяця аналізувати Google Business, Tripadvisor, тематичні маркери відгуків	Раннє виявлення репутаційних ризиків	Динаміка рейтингу; кількість нових відгуків; частка позитивних і критичних згадок
Персоналізація сервісу	Враховувати тип гостя: турист, постійний клієнт, іноземний гість, сімейна компанія, гість із харчовими обмеженнями	Підвищення емоційної задоволеності та довіри	Відгуки про уважність; готовність рекомендувати; згадки про бажання повернутися
Контроль пікового навантаження	Аналізувати години найбільшого потоку; оптимізувати розподіл персоналу; стандартизувати комунікацію черги	Зменшення негативного впливу завантаженості на якість сервісу	Час очікування; скарги на черги; відгуки про швидкість обслуговування
Сервісні аудити	Проводити щомісячний аудит контактних точок, відгуків, скарг і виконання стандартів	Постійне вдосконалення сервісної системи	Звіт аудиту; перелік коригувальних дій; повторна оцінка результатів

Джерело: розроблено автором на основі [6; 22; 34; 35; 40; 41; 50; 54] та результатів дослідження.

Орієнтовний план упровадження практичних рекомендацій подано в табл. 3.6.

Дані табл. 3.6 свідчать, що практичні рекомендації повинні впроваджуватися не одноразово, а як управлінський цикл. Якщо ресторан лише розробить стандарти, але не буде перевіряти їх виконання, ефект буде обмеженим. Якщо буде аналізувати відгуки, але не передавати результати у навчання персоналу, цифровий моніторинг не вплине на фактичну якість сервісу. Якщо будуть фіксуватися скарги, але не контролюватиметься повторюваність проблем, система роботи зі зворотним зв'язком залишиться формальною. Тому основою реалізації рекомендацій має бути зв'язок між

даними, управлінським рішенням, дією персоналу та повторним оцінюванням результату.

Таблиця 3.6-Орієнтовний план упровадження рекомендацій щодо підвищення якості сервісу в Ресторані «Бачевських»

Етап	Термін реалізації	Основні дії	Очікуваний результат
Підготовчий аудит	1-й місяць	Аналіз контактних точок, відгуків, скарг, цифрової інформації, сервісних ризиків	Визначення пріоритетних зон удосконалення
Стандартизація	1–3 місяці	Розроблення карти сервісу, чек-листів, алгоритмів комунікації з гостями	Формування єдиної логіки обслуговування
Навчання персоналу	3–6 місяців	Проведення модулів із меню, алергенів, комунікації, роботи зі скаргами	Підвищення професійності й стабільності поведінки персоналу
Запуск моніторингу	3–6 місяців	Щомісячний аналіз рейтингів, відгуків, повторюваних тем, скарг	Перетворення цифрових даних на управлінську інформацію
КРІ та сервісний аудит	6–12 місяців	Впровадження показників якості, оцінка виконання стандартів, контроль результатів	Вимірюваність якості сервісу та ефективності змін
Постійне поліпшення	Постійно	Коригування стандартів, оновлення навчання, аналіз нових очікувань гостей	Підтримання конкурентних позицій через стабільний сервіс

Джерело: розроблено автором на основі [6; 34; 35; 37; 54] та результатів дослідження.

Очікуваний конкурентний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій можна розглядати у кількох площинах. На рівні споживача він проявиться у зменшенні сервісної невизначеності, підвищенні довіри до персоналу, кращому управлінні очікуванням і зростанні емоційної задоволеності. На рівні підприємства – у більшій стабільності обслуговування, кращій керованості персоналу, зниженні кількості повторюваних скарг і можливості швидше виявляти проблемні контактні точки. На рівні цифрової репутації – у збільшенні частки позитивних згадок про сервіс, зменшенні критичних повторюваних тем і підтриманні високого рейтингу.

Отже, практичні рекомендації щодо посилення конкурентних позицій Ресторану «Бачевських» через якість сервісу мають бути спрямовані на системне вдосконалення стандартів обслуговування, розвиток персоналу, управління очікуваннями гостей, роботу зі скаргами, цифровий моніторинг і впровадження КРІ сервісної якості. Їхня реалізація дозволить перетворити якість сервісу на керований конкурентний ресурс, що забезпечує вищий рівень задоволеності споживачів, посилює онлайн-репутацію, стимулює повторні відвідування та зміцнює позиції Ресторану «Бачевських» у ресторанному просторі Львова.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз стану і заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства

Охорона праці на підприємствах ресторанного господарства є важливою складовою загальної системи управління якістю, оскільки безпечні й належні умови праці персоналу безпосередньо впливають на стабільність сервісу, якість обслуговування, безпечність харчових продуктів і задоволеність споживачів. У ресторанному бізнесі працівники щоденно взаємодіють із тепловим обладнанням, гострими інструментами, мийними й дезінфекційними засобами, вологими поверхнями, харчовою сировиною, значними фізичними навантаженнями та інтенсивними потоками гостей. Тому питання виробничої санітарії та гігієни праці має розглядатися не як формальна вимога, а як необхідна умова ефективного й безпечного функціонування ресторанного підприємства.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», охорона праці спрямована на забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням [56]. Для підприємств ресторанного господарства це означає необхідність організації безпечних робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних норм, проведення інструктажів, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, контролю проходження медичних оглядів, підтримання належного мікроклімату, освітлення, вентиляції, чистоти виробничих і допоміжних приміщень.

Виробнича санітарія у ресторанному господарстві охоплює систему організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і профілактичних заходів, спрямованих на усунення або зменшення впливу шкідливих виробничих чинників на працівників. До таких чинників у ресторанному бізнесі належать підвищена температура повітря в гарячому цеху, вологість, пара, теплове випромінювання від обладнання, шум вентиляційних систем і кухонного устаткування, недостатнє або надмірне освітлення, слизькі підлоги, тривале перебування у вимушеній позі, піднімання вантажів, контакт із мийними засобами, ризик порізів, опіків і мікробіологічного забруднення.

Гігієна праці, своєю чергою, спрямована на збереження здоров'я працівників, підтримання їхньої працездатності та запобігання професійно зумовленим захворюванням. Для ресторанного підприємства гігієна праці має подвійне значення. З одного боку, вона захищає персонал від шкідливих і небезпечних чинників виробничого середовища. З іншого боку, вона безпосередньо пов'язана з безпечністю харчових продуктів, оскільки недотримання особистої гігієни працівниками може

створювати ризики для споживачів. Саме тому санітарна культура персоналу є складовою як охорони праці, так і управління якістю ресторанного сервісу.

Основні виробничі чинники, які впливають на санітарно-гігієнічні умови праці в ресторанному господарстві, подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1-Виробничі чинники санітарно-гігієнічного ризику на підприємствах ресторанного господарства

Виробничий чинник	Джерело виникнення	Можливий вплив на працівників	Напрями профілактики
Підвищена температура і теплове випромінювання	Плити, печі, пароконвектомати, фритюрниці, теплові лінії	Перегрівання, зниження працездатності, втома, тепловий дискомфорт	Вентиляція, локальне відведення тепла, регламентовані перерви, питний режим
Підвищена вологість і пара	Мийні ділянки, варильне обладнання, парові процеси	Дискомфорт, ризик ковзання, погіршення мікроклімату	Витяжна вентиляція, протиковзке покриття, своєчасне прибирання
Недостатнє або нераціональне освітлення	Робочі столи, кухонні цехи, складські приміщення, проходи	Перенапруження зору, помилки під час роботи, травматизм	Дотримання норм освітлення, справність світильників, локальне освітлення робочих зон
Виробничий шум	Вентиляція, холодильне обладнання, мийні машини, кухонна техніка	Втома, зниження концентрації, подразнення, погіршення комунікації	Технічне обслуговування обладнання, шумоізоляція, раціональне розміщення устаткування
Хімічні чинники	Мийні, дезінфекційні та знежирювальні засоби	Подразнення шкіри, органів дихання, алергічні реакції	Інструктаж, маркування засобів, рукавички, дозування, вентиляція
Біологічні чинники	Харчова сировина, відходи, забруднені поверхні, інвентар	Ризик інфекцій, мікробного забруднення, харчових небезпек	Особиста гігієна, санітарна обробка, НАССР-процедури, медичні огляди
Фізичне навантаження	Тривале стояння, перенесення сировини, робота у швидкому темпі	Перевтома, біль у спині, навантаження на опорно-руховий апарат	Раціональна організація праці, чергування операцій, допоміжний інвентар
Травмонебезпечні чинники	Ножі, слайсери, гарячі поверхні, слизька підлога, скло	Порізи, опіки, падіння, забої	Інструктажі, справний інвентар, ЗІЗ, протиковзкі покриття, порядок на робочому місці

Джерело: складено автором на основі [56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63].

Дані табл. 4.1 свідчать, що санітарно-гігієнічні умови праці в ресторанному господарстві формуються під впливом комплексу фізичних, хімічних, біологічних, організаційних і ергономічних чинників. Найбільш суттєвими для кухонних і виробничих зон є мікроклімат, вентиляція, освітлення, шум, контакт із мийними засобами, безпечне поводження з харчовою сировиною та організація робочих місць. Для залу обслуговування більшого значення набувають ергономіка праці, тривале перебування на ногах, темп роботи, психологічне навантаження й комунікаційна напруга в періоди пікового завантаження.

Одним із ключових елементів виробничої санітарії є забезпечення належного мікроклімату. Мікроклімат виробничих приміщень визначається температурою повітря, відносною вологістю, швидкістю руху повітря, температурою поверхонь та інтенсивністю теплового випромінювання. Відповідно до ДСН 3.3.6.042-99, санітарні норми мікроклімату поширюються на умови в межах робочої зони виробничих приміщень і встановлюють оптимальні та допустимі параметри мікроклімату [58]. Для ресторанного господарства це особливо важливо, оскільки в гарячих цехах працівники перебувають під впливом теплового обладнання, пари, підвищеної температури й вологості.

Не менш важливим елементом виробничої санітарії є освітлення. Відповідно до ДБН В.2.5-28:2018, норми природного і штучного освітлення поширюються на приміщення будівель виробничого, громадського та іншого призначення [59]. Для підприємств ресторанного господарства раціональне освітлення має важливе значення у виробничих цехах, мийних відділеннях, складських приміщеннях, коридорах і залах обслуговування. Недостатнє освітлення підвищує ризик порізів, опіків, помилок під час приготування страв, неправильного зчитування маркування, неточного дозування сировини або дезінфекційних засобів.

Освітлення робочих місць має відповідати характеру виконуваних операцій. На ділянках нарізання, фасування, оформлення страв, контролю чистоти посуду та роботи з документами потрібне достатнє локальне або комбіноване освітлення. Світильники мають бути справними, захищеними від забруднення та розміщеними так, щоб не створювати різких тіней або засліплення. Регулярний контроль стану освітлення є профілактичним заходом, який одночасно підвищує безпеку праці та якість виробничих операцій.

Виробничий шум у ресторанному господарстві виникає від роботи вентиляційних систем, холодильного обладнання, мийних машин, кухонних комбайнів, кавового обладнання, витяжок, посуду й загального фону інтенсивної роботи персоналу. ДСН 3.3.6.037-99 встановлюють санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку, що впливають на людину у процесі трудової діяльності [60]. Для ресторанного підприємства шум є не лише санітарно-гігієнічним, а й організаційним чинником, оскільки надмірний шум погіршує комунікацію між працівниками кухні та залу, підвищує втому і може призводити до помилок.

Особливої уваги потребує санітарний режим підприємства ресторанного господарства. Він включає регулярне прибирання виробничих, складських і допоміжних приміщень; миття та дезінфекцію поверхонь; санітарну обробку інвентарю; контроль чистоти посуду; правильне зберігання харчової сировини; відокремлення чистого й забрудненого інвентарю; дотримання товарного сусідства; своєчасне видалення відходів; контроль стану санітарно-побутових приміщень.

Дотримання санітарного режиму має значення як для працівників, так і для споживачів, оскільки порушення гігієни може призвести до мікробіологічних ризиків і погіршення безпечності харчових продуктів.

Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» визначає загальні вимоги до безпечності харчових продуктів, а наказ Мінагрополітики № 590 регламентує розроблення, впровадження і застосування процедур, заснованих на принципах НАССР [62; 63]. Для ресторанного господарства це означає необхідність контролю небезпечних факторів на всіх етапах: приймання сировини, зберігання, підготовки, приготування, охолодження, подачі, пакування, доставки та утилізації залишків. Система НАССР не замінює охорону праці, але тісно пов'язана з виробничою санітарією, оскільки передбачає гігієну персоналу, чистоту обладнання, контроль перехресного забруднення і санітарний стан приміщень.

Особиста гігієна працівників є одним із центральних елементів санітарної безпеки ресторанного підприємства. Працівники, які контактують із харчовими продуктами, повинні дотримуватися правил миття рук, використовувати чистий санітарний одяг, головні убори, за потреби — рукавички, не допускати роботи з харчовими продуктами за наявності ознак інфекційних захворювань, порушень шкірного покриву або інших станів, що можуть створювати ризик для споживачів. Особиста гігієна повинна контролюватися не лише через інструктажі, а й через щоденну організаційну практику.

Важливим профілактичним заходом є проведення обов'язкових медичних оглядів. Наказ МОЗ України № 280 визначає порядок проведення обов'язкових попередніх і періодичних профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб [57]. Для ресторанного господарства це має принципове значення, оскільки працівники контактують із харчовими продуктами, посудом, обладнанням, гостьовим простором і споживачами. Контроль проходження медичних оглядів є не лише вимогою законодавства, а й елементом профілактики ризиків для здоров'я гостей і персоналу.

Засоби індивідуального захисту на підприємствах ресторанного господарства повинні відповідати характеру виконуваних робіт. Для кухарів, кондитерів, мийників посуду, прибиральників і працівників складських зон доцільним є використання санітарного одягу, фартухів, головних уборів, рукавиць, взуття з протиковзкою підошвою, захисних рукавиць для роботи з гарячим посудом, а також засобів захисту рук під час контакту з мийними й дезінфекційними засобами. Використання ЗІЗ має супроводжуватися інструктажем, контролем справності й регулярною заміною.

Стан виробничої санітарії та гігієни праці в ресторанному господарстві доцільно оцінювати за системою конкретних критеріїв. Їх подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2-Критерії оцінювання стану виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства

Напрямок оцінювання	Критерії належного стану	Ознаки проблемного стану	Заходи поліпшення
Мікроклімат	Температура, вологість і рух повітря відповідають нормативним вимогам	Перегрівання, задуха, конденсат, скарги персоналу на дискомфорт	Перевірка вентиляції, локальні витяжки, регламентовані перерви
Вентиляція	Ефективне видалення пари, запахів, тепла й вологи	Накопичення запахів, вологість, жир на поверхнях, конденсат	Очищення витяжок, технічне обслуговування, контроль повітрообміну
Освітлення	Робочі зони достатньо освітлені, світильники справні	Тіні, засліплення, недостатня видимість, помилки в роботі	Заміна світильників, локальне освітлення, регулярна перевірка
Шум	Рівень шуму не заважає роботі та комунікації	Втома, труднощі спілкування, подразнення персоналу	Ремонт обладнання, шумоізоляція, раціональне розміщення техніки
Санітарний режим	Поверхні, інвентар, посуд і приміщення регулярно очищуються	Забруднення, порушення товарного сусідства, несвоєчасне видалення відходів	Графіки прибирання, санітарні чек-листи, відповідальні особи
Особиста гігієна персоналу	Працівники дотримуються правил миття рук, використовують санітарний одяг	Відсутність головних уборів, неохайний одяг, порушення правил гігієни	Інструктажі, контроль зміни, забезпечення санітарним одягом
Медичні огляди	Працівники проходять попередні та періодичні медичні огляди	Відсутність підтвердження проходження оглядів, несистемний контроль	Ведення обліку, контроль строків, недопуск до роботи без огляду
Поводження з мийними засобами	Засоби промарковані, зберігаються окремо, використовуються за інструкцією	Непромаркована тара, змішування засобів, відсутність ЗІЗ	Інструкції, дозатори, окреме зберігання, рукавички
Профілактика травматизму	Робочі місця організовані безпечно, підлога неслизька, проходи вільні	Захарашення, слизькі поверхні, несправний інвентар	Прибирання, протиковзке покриття, контроль проходів
Навчання персоналу	Працівники проходять інструктажі з охорони праці та санітарних вимог	Формальний підхід, відсутність знань щодо дій у ризикових ситуаціях	Повторні інструктажі, практичні навчання, контроль знань

Джерело: складено автором на основі [56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63].

Дані табл. 4.2 свідчать, що стан виробничої санітарії і гігієни праці можна оцінювати лише комплексно. Окреме дотримання чистоти або проходження медичних оглядів не гарантує належного рівня безпеки, якщо одночасно не контролюються мікроклімат, вентиляція, освітлення, шум, санітарний режим, поведження з хімічними засобами, організація робочих місць і навчання персоналу. Для ресторанного підприємства важливо запровадити не фрагментарний, а системний контроль санітарно-гігієнічних умов.

У контексті Ресторації «Бачевських» варто зазначити, що у відкритих джерелах не оприлюднено внутрішніх матеріалів щодо фактичного стану виробничої санітарії, показників мікроклімату, результатів санітарних перевірок, графіків прибирання, системи медичних оглядів персоналу чи внутрішніх інструкцій із гігієни праці. Тому в межах цієї роботи неможливо зробити документально підтверджений висновок про конкретний стан виробничої санітарії саме на цьому підприємстві. Натомість доцільно визначити типові санітарно-гігієнічні ризики для підприємств ресторанного господарства такого формату та запропонувати заходи, які можуть бути використані для поліпшення умов праці.

Заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства доцільно групувати за кількома напрямками. Перший напрям — організаційний. Він передбачає розроблення внутрішніх інструкцій, графіків прибирання, санітарних чек-листів, журналів контролю, порядку проходження медичних оглядів, призначення відповідальних осіб і регулярне проведення інструктажів. Другий напрям — технічний: обслуговування вентиляції, освітлення, холодильного, теплового й мийного обладнання, контроль справності водопостачання, каналізації, протиковзких покриттів і виробничого інвентарю. Третій напрям — гігієнічний: особиста гігієна персоналу, санітарний одяг, миття рук, дезінфекція поверхонь, запобігання перехресному забрудненню. Четвертий напрям — профілактичний: медичні огляди, навчання персоналу, контроль знань, аналіз інцидентів і коригувальні дії.

Особливу роль у поліпшенні санітарно-гігієнічних умов відіграють чек-листи. Вони дозволяють перевести загальні вимоги у конкретні щоденні дії. Наприклад, чек-лист відкриття зміни може містити перевірку чистоти робочих поверхонь, справності вентиляції, наявності мийних засобів, чистоти санітарного одягу, стану підлоги, готовності холодильного обладнання, наявності маркування продуктів і відсутності сторонніх предметів у виробничих зонах. Чек-лист закриття зміни має включати прибирання, дезінфекцію, видалення відходів, перевірку обладнання, зберігання інвентарю та фіксацію виявлених проблем.

Доцільно також запровадити періодичний внутрішній аудит виробничої санітарії. Його можна проводити щомісяця або щоквартально з оцінюванням таких параметрів: чистота приміщень, стан обладнання, дотримання температурних режимів зберігання, проходження медичних оглядів, наявність санітарного одягу, правильність поводження з мийними засобами, ведення журналів, виконання графіків прибирання, стан вентиляції та освітлення. Результати аудиту мають використовуватися не для формальної звітності, а для коригувальних дій: усунення недоліків, додаткового навчання персоналу, перегляду графіків, ремонту обладнання або посилення контролю.

Загальні заходи поліпшення виробничої санітарії та гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3-Заходи поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємствах ресторанного господарства

Напрямок поліпшення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Поліпшення мікроклімату	Регулярна перевірка вентиляції, локальні витяжки, контроль температури й вологості, питний режим	Зменшення теплового навантаження і втоми працівників
Забезпечення належного освітлення	Перевірка світильників, локальне освітлення робочих зон, усунення тіней і засліплення	Зниження ризику помилок, порізів і травм
Зниження шумового навантаження	Технічне обслуговування обладнання, шумоізоляція, раціональне розміщення джерел шуму	Підвищення концентрації працівників і якості комунікації
Посилення санітарного режиму	Графіки прибирання, чек-листи дезінфекції, контроль чистоти поверхонь, посуду й інвентарю	Профілактика забруднення та підтримання належного санітарного стану
Контроль особистої гігієни	Санітарний одяг, миття рук, головні убори, заборона роботи з ознаками захворювання	Зменшення біологічних ризиків і підвищення безпечності харчових продуктів
Організація медичних оглядів	Контроль попередніх і періодичних медичних оглядів, ведення відповідного обліку	Профілактика інфекційних ризиків і дотримання законодавчих вимог
Безпечне використання хімічних засобів	Маркування, дозування, окреме зберігання, інструкції, рукавички	Зниження ризику хімічного впливу на працівників
Ергономіка робочих місць	Раціональне розміщення обладнання, вільні проходи, допоміжний інвентар, чергування операцій	Зменшення фізичного перевантаження і травматизму
Навчання персоналу	Первинні, повторні й цільові інструктажі, практичні тренування, контроль знань	Підвищення відповідальності працівників і культури безпеки
Внутрішній аудит	Періодична перевірка санітарного стану, журнал недоліків, коригувальні дії	Системне вдосконалення умов праці

Джерело: складено автором на основі [56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63].

Дані табл. 4.3 показують, що поліпшення виробничої санітарії та гігієни праці потребує поєднання технічних, організаційних і поведінкових заходів. Технічні заходи забезпечують належний стан обладнання, вентиляції, освітлення та робочого середовища. Організаційні заходи створюють систему контролю, відповідальності й документування. Поведінкові заходи формують санітарну культуру персоналу, без якої навіть найкраще обладнання не гарантує безпечних умов праці.

Отже, виробнича санітарія і гігієна праці на підприємствах ресторанного господарства мають комплексний характер і охоплюють мікроклімат, вентиляцію, освітлення, шум, санітарний режим, особисту гігієну персоналу, медичні огляди, безпечне використання хімічних засобів, ергономіку робочих місць і навчання працівників. Для Ресторанції «Бачевських» відкриті джерела не дають змоги провести

документально підтверджений аудит фактичного стану виробничої санітарії, однак аналіз типових ризиків ресторанного господарства дозволяє визначити основні напрями поліпшення. Найважливішими серед них є системний санітарний контроль, підтримання належного мікроклімату й вентиляції, дотримання особистої гігієни, медичний контроль персоналу, використання чек-листів, навчання працівників і регулярний внутрішній аудит. Реалізація таких заходів сприятиме збереженню здоров'я персоналу, підвищенню стабільності виробничих процесів, безпечності харчових продуктів і якості ресторанного сервісу.

4.2. Пожежна безпека ресторанного господарства

Пожежна безпека на підприємствах ресторанного господарства є однією з ключових складових охорони праці, оскільки ресторанна діяльність пов'язана з використанням теплового обладнання, електричних мереж, вентиляційних систем, горючих матеріалів, жирових відкладень, пакування, меблів, текстилю, мийних засобів і значного скупчення людей у залах обслуговування. У таких умовах навіть незначне порушення правил експлуатації обладнання або евакуаційних вимог може створити загрозу для працівників, гостей, майна підприємства та навколишнього середовища.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, пожежна безпека пов'язана зі станом захищеності життя і здоров'я людини, майна та навколишнього природного середовища від пожежної небезпеки [64].

Основним нормативним документом у цій сфері є Правила пожежної безпеки в Україні, затверджені наказом МВС України від 30.12.2014 № 1417 [65]. Вони встановлюють загальні вимоги до утримання територій, будівель, приміщень, евакуаційних шляхів, електроустановок, систем протипожежного захисту, первинних засобів пожежогасіння та організації навчання працівників. Для ресторанних підприємств ці вимоги мають особливе значення, оскільки пожежна небезпека виникає одночасно у виробничих, складських, технічних і гостьових зонах.

На підприємствах ресторанного господарства основними причинами виникнення пожеж можуть бути порушення правил експлуатації теплового обладнання, перегрівання жиру, займання жирових відкладень у витяжних каналах, несправність електропроводки, перевантаження електромережі, використання пошкоджених електроприладів, неправильне зберігання горючих матеріалів, захаращення евакуаційних проходів, відсутність належного контролю за станом

первинних засобів пожежогасіння та недостатня підготовка персоналу до дій у разі пожежі.

Основні джерела пожежної небезпеки на підприємствах ресторанного господарства подано в табл. 4.4.

Таблиця 4.4-Основні джерела пожежної небезпеки на підприємствах ресторанного господарства

Джерело пожежної небезпеки	Причини виникнення ризику	Можливі наслідки	Профілактичні заходи
Теплове кухонне обладнання	Перегрівання, несправність, залишення обладнання без нагляду, порушення інструкцій експлуатації	Займання жиру, продуктів, інвентарю, поширення вогню на кухні	Регулярний технічний огляд, інструктаж персоналу, контроль вимкнення обладнання
Фритюрниці та жир	Перегрівання олії, накопичення залишків, неправильне гасіння загоряння	Швидке поширення полум'я, опіки працівників, задимлення	Контроль температури, своєчасна заміна олії, наявність придатних вогнегасників
Вентиляційні канали та витяжки	Накопичення жирових відкладень, відсутність очищення, несправна вентиляція	Займання у витяжній системі, поширення пожежі прихованими каналами	Регулярне очищення витяжок, технічне обслуговування вентиляції, журнал контролю
Електрообладнання	Перевантаження мережі, пошкоджені кабелі, несправні розетки, несертифіковані прилади	Коротке замикання, займання ізоляції, пожежа в технічних або виробничих приміщеннях	Перевірка електромережі, заборона самовільних підключень, допуск лише справного обладнання
Горючі матеріали	Папір, картон, тара, текстиль, меблі, декоративні елементи	Швидке поширення вогню, задимлення, ускладнення евакуації	Обмеження накопичення, окреме зберігання, своєчасне видалення відходів
Складські приміщення	Неправильне зберігання продуктів, тари, інвентарю, захаращення проходів	Ускладнення доступу, поширення вогню, перешкоди для евакуації	Дотримання порядку зберігання, вільні проходи, розміщення матеріалів за правилами
Зал обслуговування	Скупчення людей, меблі, текстиль, декоративне освітлення, свічки	Паніка, ускладнена евакуація, травмування гостей	Вільні евакуаційні шляхи, справне аварійне освітлення, контроль розміщення меблів
Евакуаційні шляхи	Захаращення, зачинені двері, відсутність покажчиків, недостатня ширина проходів	Затримка евакуації, травмування, підвищення ризику загибелі людей	Постійний контроль проходів, покажчики напрямку руху, відпрацювання дій персоналу

Джерело: складено автором на основі [64; 65; 66; 67; 68; 69].

Дані табл. 4.4 свідчать, що пожежна небезпека ресторанного підприємства має комплексний характер. Її джерелами є не лише відкрите тепло або кухонне обладнання, а й вентиляція, електромережі, складські приміщення, горючі матеріали, меблі, декоративні елементи, евакуаційні шляхи та поведінка персоналу. Тому система пожежної безпеки повинна охоплювати технічні, організаційні, експлуатаційні та

Значним джерелом ризику є вентиляційні системи, особливо витяжки над зонами теплової обробки. У процесі роботи ресторанної кухні у витяжних каналах можуть накопичуватися жир, пил і продукти горіння. За відсутності регулярного очищення такі відкладення можуть стати джерелом займання або сприяти швидкому поширенню вогню. Тому пожежна безпека ресторанного підприємства повинна передбачати графік очищення витяжних зонтів, фільтрів і каналів, фіксацію виконаних робіт у журналі та контроль технічного стану вентиляційної системи.

Електробезпека є ще одним важливим елементом пожежної безпеки. У ресторанному господарстві використовується значна кількість електрообладнання: холодильники, морозильні камери, кухонні машини, кавове обладнання, посудомийні машини, освітлення, вентиляція, системи обліку й касова техніка. Перевантаження мережі, використання подовжувачів не за призначенням, пошкодження ізоляції, волога поблизу електричних приладів або самовільне підключення обладнання створюють високий ризик короткого замикання. Тому електрообладнання має експлуатуватися відповідно до інструкцій, а огляд електромереж і ремонтні роботи повинні виконуватися кваліфікованими фахівцями.

Суттєве значення має утримання евакуаційних шляхів і виходів. У ресторані одночасно можуть перебувати працівники й значна кількість гостей, які не знайомі з плануванням приміщень. У разі пожежі або задимлення це підвищує ризик паніки та ускладнює організований вихід. Евакуаційні проходи повинні залишатися вільними, двері евакуаційних виходів — справними й доступними, а покажчики напрямку евакуації — видимими. Розміщення меблів, декоративних елементів, тимчасового інвентарю або тари не повинно звужувати проходи чи блокувати виходи.

Для об'єктів ресторанного господарства важливо забезпечити наявність і справність систем протипожежного захисту. ДБН В.2.5-56:2014 визначає вимоги до систем протипожежного захисту будинків і споруд [66]. До таких систем можуть належати пожежна сигналізація, системи оповіщення про пожежу та управління евакуацією, системи пожежогасіння, протидимний захист, покажчики напрямку евакуації та інші інженерні рішення залежно від характеристик об'єкта. Нові Правила підтримання експлуатаційної придатності систем протипожежного захисту встановлюють вимоги до їх експлуатації, технічного обслуговування та перевірок, а також передбачають ведення відповідної експлуатаційної документації [69].

Первинні засоби пожежогасіння є обов'язковим елементом протипожежного захисту. Відповідно до Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників, будинки й приміщення різного призначення повинні оснащуватися переносними або пересувними вогнегасниками, а під час вибору їх типу й кількості необхідно враховувати пожежонебезпечні властивості речовин, площу приміщень і характер можливого загоряння [68]. Для ресторанного підприємства це означає потребу в

правильному доборі вогнегасників для кухонних, складських, технічних і гостьових зон.

Основні організаційно-технічні вимоги до пожежної безпеки ресторанного господарства подано в табл. 4.5.

Таблиця 4.5-Організаційно-технічні вимоги до пожежної безпеки підприємств ресторанного господарства

Напрямок забезпечення пожежної безпеки	Зміст вимог	Практичне значення
Утримання приміщень	Недопущення захаращення, своєчасне видалення горючих відходів, підтримання порядку у виробничих і складських зонах	Зменшення пожежного навантаження та полегшення евакуації
Експлуатація теплового обладнання	Використання обладнання за інструкціями, контроль вимкнення, заборона роботи несправних приладів	Запобігання загорянню в гарячому цеху
Очищення вентиляції	Регулярне очищення витяжок, фільтрів і каналів від жирових відкладень	Зниження ризику займання у вентиляційній системі
Електробезпека	Заборона перевантаження електромережі, використання справних приладів, контроль кабелів і розеток	Профілактика коротких замикань і займання електропроводки
Евакуаційні шляхи	Вільні проходи, доступні виходи, видимі покажчики напрямку руху, справні двері	Забезпечення швидкої та безпечної евакуації гостей і персоналу
Системи протипожежного захисту	Справність пожежної сигналізації, оповіщення, протидимного захисту та інших систем	Своєчасне виявлення пожежі й організація евакуації
Вогнегасники	Наявність необхідної кількості, правильне розміщення, технічна придатність і доступність	Можливість локалізації загоряння на початковій стадії
Навчання персоналу	Інструктажі, відпрацювання дій у разі пожежі, знання місць розташування вогнегасників і виходів	Зменшення паніки та підвищення готовності до реагування
Документування	Журнали інструктажів, акти перевірок, експлуатаційні журнали СПЗ, графіки технічного обслуговування	Підтвердження системності контролю і відповідальності
Відповідальні особи	Призначення працівників, відповідальних за пожежну безпеку, перевірки та евакуацію	Чіткий розподіл функцій у звичайному режимі й під час надзвичайної ситуації

Джерело: складено автором на основі [64; 65; 66; 68; 69].

Дані табл. 4.5 показують, що пожежна безпека ресторанного підприємства не може забезпечуватися лише наявністю вогнегасників. Вона потребує поєднання профілактичних, технічних, організаційних і навчальних заходів. Особливо важливими є регулярне очищення вентиляційних систем, контроль теплового та електричного обладнання, підтримання евакуаційних шляхів у вільному стані, справність систем протипожежного захисту та підготовка персоналу до дій у разі пожежі.

Порядок дій персоналу ресторанного підприємства у разі пожежі подано в табл. 4.6.

Таблиця 4.6-Порядок дій персоналу ресторанного підприємства у разі пожежі

Етап дій	Зміст дії	Відповідальні працівники	Очікуваний результат
Виявлення ознак пожежі	Виявлення диму, запаху горіння, полум'я, спрацювання сигналізації	Будь-який працівник, який першим виявив небезпеку	Швидка ідентифікація загрози
Повідомлення про пожежу	Виклик пожежно-рятувальної служби, повідомлення адміністратора або керівника зміни	Працівник, який виявив пожежу; адміністратор	Оперативне інформування служб реагування
Оповіщення людей	Інформування персоналу й гостей про необхідність евакуації	Адміністратор, працівники залу	Запобігання паніці та початок організованого виходу
Евакуація гостей	Спрямування людей до найближчих безпечних виходів, допомога маломобільним особам	Працівники залу, адміністратор	Безпечний вихід гостей із приміщення
Вимкнення обладнання	За можливості — вимкнення електро- й теплового обладнання без ризику для життя	Відповідальні працівники кухні, технічний персонал	Зменшення ймовірності поширення пожежі
Первинне пожежогасіння	Використання вогнегасників або інших засобів лише на початковій стадії і без небезпеки для працівника	Навчений персонал	Локалізація загоряння до прибуття рятувальників
Контроль евакуації	Перевірка, чи не залишилися люди у залі, санітарних кімнатах, службових приміщеннях	Адміністратор, відповідальна особа	Зменшення ризику залишення людей у небезпечній зоні
Зустріч пожежно-рятувального підрозділу	Надання інформації про місце пожежі, евакуйованих людей, розташування небезпечних зон	Керівник зміни або відповідальна особа	Прискорення роботи рятувальників
Заборона повернення	Недопущення повернення працівників і гостей у приміщення до дозволу відповідальних служб	Адміністратор, відповідальна особа	Запобігання повторному травмуванню
Аналіз інциденту	Фіксація причин, наслідків, дій персоналу, коригувальних заходів	Керівництво підприємства	Попередження повторення подібних ситуацій

Джерело: складено автором на основі [64; 65; 68; 69].

Дані табл. 4.6 свідчать, що ефективність дій у разі пожежі залежить від попередньої підготовки персоналу. Якщо працівники не знають, хто має повідомляти про пожежу, хто організовує евакуацію, де розміщені вогнегасники та які виходи використовувати, ризик паніки і втрати часу суттєво зростає. Тому ресторанне підприємство повинно не лише мати інструкції, а й періодично відпрацьовувати порядок дій персоналу.

Для Ресторану «Бачевських», як і для інших ресторанів у центральній частині Львова, особливу увагу слід приділяти евакуації гостей. Заклад із високою туристичною відвідуваністю може одночасно обслуговувати місцевих мешканців,

туристів, іноземних гостей, сімейні компанії та організовані групи. Частина відвідувачів може не орієнтуватися у приміщеннях і не знати розташування виходів. Це підсилює роль персоналу як організатора безпечної евакуації. Працівники повинні діяти швидко, спокійно, без створення паніки, чітко спрямовуючи гостей до безпечних виходів.

Особливе місце в системі пожежної безпеки займає внутрішній аудит. Його доцільно проводити за чек-листом, який охоплює кухню, вентиляцію, електромережі, складські зони, зал, евакуаційні виходи, первинні засоби пожежогасіння, документацію й підготовку персоналу. Результати такого аудиту мають завершуватися не загальною оцінкою, а конкретним переліком коригувальних дій: очистити вентиляційний канал, замінити несправний подовжувач, звільнити евакуаційний прохід, оновити схему евакуації, провести повторний інструктаж, перевірити вогнегасник або внести зміни до графіка технічного обслуговування.

Отже, пожежна безпека ресторанного господарства охоплює технічний стан теплового та електричного обладнання, очищення вентиляційних систем, утримання евакуаційних шляхів, забезпечення первинними засобами пожежогасіння, справність систем протипожежного захисту, навчання персоналу, документування та регулярний внутрішній контроль. Для Ресторанції «Бачевських» відкриті джерела не дають змоги провести документально підтверджений аудит фактичного стану пожежної безпеки, однак типові ризики ресторанного господарства дають підстави визначити пріоритетні напрями профілактики. Найважливішими серед них є контроль кухонного теплового обладнання, очищення витяжок від жиркових відкладень, перевірка електромереж, підтримання евакуаційних шляхів у вільному стані, справність вогнегасників і систем протипожежного захисту, а також регулярне навчання персоналу діям у разі пожежі.

4.3. Інструкція з охорони праці ресторанного господарства

Інструкція з охорони праці є одним із базових локальних документів підприємства, який визначає обов'язкові вимоги безпеки для працівників під час виконання ними трудових обов'язків. У ресторанному господарстві така інструкція має особливе значення, оскільки персонал працює з тепловим, електричним, механічним і холодильним обладнанням, гострим інвентарем, мийними й дезінфекційними засобами, харчовою сировиною, гарячими поверхнями, слизькими підлогами та значними потоками відвідувачів. Тому інструкція з охорони праці повинна бути не

формальним документом, а практичним регламентом безпечної поведінки працівників у щоденній роботі.

Відповідно до Положення про розробку інструкцій з охорони праці, інструкції, що діють у межах підприємства, повинні містити вимоги безпеки перед початком роботи, під час виконання роботи, після її завершення, а також вимоги безпеки в аварійних ситуаціях [70]. Така структура є доцільною і для підприємств ресторанного господарства, оскільки дозволяє охопити всі етапи трудового процесу: підготовку робочого місця, безпечне виконання операцій, реагування на небезпечні події та належне завершення зміни.

Інструкція з охорони праці для працівників ресторанного господарства повинна розроблятися з урахуванням специфіки конкретних посад і робочих зон. Окремі інструкції можуть бути підготовлені для кухаря, кондитера, офіціанта, бармена, адміністратора залу, мийника посуду, прибиральника, комірника, працівника доставки або технічного персоналу. Водночас у межах кваліфікаційної роботи доцільно подати узагальнену інструкцію, яка відображає основні вимоги безпечної праці на підприємствах ресторанного господарства.

Отже, інструкція з охорони праці ресторанного господарства є важливим елементом системи безпеки праці, виробничої санітарії, пожежної безпеки та якості ресторанного сервісу. Її дотримання дозволяє зменшити ризик травм, опіків, порізів, пожеж, отруєнь, санітарних порушень і аварійних ситуацій. Для ресторанного підприємства така інструкція має практичне значення, оскільки встановлює зрозумілий порядок дій працівників на всіх етапах роботи: до початку зміни, під час виконання операцій, після завершення роботи та в разі виникнення небезпеки.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методичне обґрунтування та прикладний аналіз управління якістю сервісу як інструменту підвищення задоволеності споживачів ресторанних послуг на прикладі Ресторанції «Бачевських» у м. Львові. Проведене дослідження дало змогу встановити, що в сучасному ресторанному бізнесі якість сервісу є не допоміжною характеристикою обслуговування, а стратегічним чинником конкурентоспроможності, який безпосередньо впливає на сприйняття закладу, рівень задоволеності гостей, повторні відвідування, позитивні рекомендації та цифрову репутацію.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні основи управління якістю сервісу у ресторанному бізнесі. Визначено, що ресторанний сервіс має комплексний характер і поєднує матеріальні, процесні, комунікаційні, емоційні та безпекові складові. Доведено, що споживач оцінює ресторанну послугу не лише за якістю страв, а через цілісний досвід взаємодії із закладом: від першого цифрового контакту й очікувань до зустрічі, обслуговування, подачі, розрахунку та післясервісної комунікації. Саме тому сервіс доцільно розглядати як самостійний об'єкт управління якістю, що потребує стандартизації, контролю, моніторингу задоволеності та постійного вдосконалення [6; 22; 34; 35; 37; 54].

Установлено, що задоволеність споживачів ресторанних послуг формується внаслідок співвідношення між очікуваннями гостя та фактично отриманим досвідом. Основними чинниками її формування є якість страв і напоїв, професійність персоналу, швидкість і точність обслуговування, атмосфера закладу, чистота й комфорт середовища, цінова справедливість, цифрова комунікація, емоційне враження та здатність ресторану реагувати на зауваження гостей. Задоволеність споживача виступає проміжною ланкою між якістю сервісу та поведінковими результатами: повторним відвідуванням, рекомендацією, позитивним відгуком і лояльністю [38; 43; 48; 49; 53].

У другому розділі здійснено прикладний аналіз якості сервісу в діяльності Ресторанції «Бачевських». Встановлено, що заклад має виразний організаційно-сервісний профіль: розташування в історичному центрі Львова, концепцію нової галицької кухні, офіційну цифрову присутність, онлайн-меню, туристичну видимість і значний масив відкритих відгуків. За відкритими реєстровими даними, з діяльністю закладу пов'язане ТОВ «Ресторан Бачевських», зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 39305403, основним видом діяльності якого є 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [25]. Офіційні джерела підтверджують адресу закладу – м. Львів, вул. Шевська, 8, а також його ресторанний формат і цифрові канали

взаємодії з гостями [17; 18; 19].

Проаналізовано сервісну взаємодію Ресторациї «Бачевських» з гостями через систему контактних точок. До них належать цифровий контакт до візиту, ознайомлення з меню та відгуками, прибуття до закладу, зустріч і розміщення, приймання замовлення, пояснення меню, комунікація щодо алергенів, подача страв, супровід під час перебування, розрахунок і післясервісний відгук. Встановлено, що найбільш значущими для формування задоволеності є контактні точки, пов'язані з персоналом, швидкістю обслуговування, організацією очікування, точністю комунікації та здатністю ресторану підтримувати стабільну якість у періоди високого навантаження.

Особливе значення у сервісній системі закладу має персонал. Для ресторану з концепцією нової галицької кухні працівники залу виконують не лише операційну функцію, а й комунікаційно-репрезентаційну: пояснюють меню, допомагають гостеві зорієнтуватися у пропозиції, уточнюють склад страв, реагують на індивідуальні запити та підтримують атмосферу гостинності. Оскільки внутрішні стандарти обслуговування Ресторациї «Бачевських» у відкритому доступі не оприлюднені, у роботі не робилися непідтверджені висновки щодо конкретних внутрішніх регламентів.

Діагностика задоволеності споживачів на основі цифрових відгуків і рейтингів засвідчила високий рівень публічного сприйняття Ресторациї «Бачевських». Станом на 01.05.2026 Google Business показував рейтинг 4,6 із 5 на основі 15 682 відгуків, а Tripadvisor – рейтинг 4,4 із 5 на основі 3 083 відгуків [50]. Умовний зведений показник за двома платформами становив 4,57 із 5 на основі 18 765 відгуків. Ці дані свідчать про загалом позитивну цифрову репутацію ресторану, однак у роботі підкреслено, що середній рейтинг не може бути єдиним критерієм оцінювання задоволеності.

Установлено, що цифрові відгуки мають подвійну роль. З одного боку, вони відображають фактичне сприйняття ресторану гостями; з іншого – формують очікування майбутніх відвідувачів. Для Ресторациї «Бачевських» найбільш релевантними напрямками аналізу цифрових відгуків є якість кухні, робота персоналу, швидкість обслуговування, атмосфера, цінова справедливість, черги, бронювання, готовність рекомендувати заклад і бажання повернутися. Повторювані позитивні згадки можуть бути використані як підтвердження сильних сторін сервісу, а повторювані критичні зауваження – як підстава для коригувальних управлінських дій.

Окремо розглянуто вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища. Визначено, що для ресторанних підприємств у туристично активному центрі міста екологічні ризики пов'язані з утворенням харчових відходів, використанням пакування, споживанням води й енергії, транспортним навантаженням, доставкою, шумом і підвищеним навантаженням на історичне міське середовище. Прямих відкритих даних про екологічний слід саме Ресторациї «Бачевських» не виявлено, тому екологічний аналіз у роботі здійснено на рівні типових

ризиків туристично-ресторанної діяльності та можливих напрямів екологізації. При цьому враховано міжнародні підходи до екологічного менеджменту, скорочення харчових відходів, сталого туризму та зниження навантаження на міські середовища [31; 36; 44; 51; 52].

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління якістю сервісу в Ресторані «Бачевських». Запропоновано авторську модель удосконалення внутрішніх стандартів сервісу та контролю якості обслуговування, яка включає шість взаємопов'язаних блоків: стандартизацію контактних точок, навчання персоналу, запровадження чек-листів контролю, визначення показників якості, системну роботу зі скаргами та постійне поліпшення. Така модель відповідає логіці процесного підходу та може бути використана для зменшення сервісних розривів, підвищення стабільності обслуговування й посилення довіри гостей [6; 34; 35; 37; 54].

Запропоновано удосконалити внутрішні стандарти сервісу через розроблення карти контактних точок гостя. Така карта має охоплювати всі етапи взаємодії: цифровий контакт, бронювання, прибуття, очікування, зустріч, приймання замовлення, комунікацію щодо алергенів, подачу страв, супровід гостя, розрахунок, прощання та післясервісний контакт. Для кожної контактної точки доцільно визначити очікувану дію персоналу, критерій якості, відповідального працівника та спосіб контролю. Це дозволить зробити сервіс більш передбачуваним і стабільним.

Обґрунтовано необхідність регулярного навчання персоналу. Для Ресторані «Бачевських» доцільними є модулі з продуктового знання, галицької гастрономічної концепції, сервісної комунікації, роботи з алергенами, взаємодії з туристами, управління очікуваннями, дій у ситуаціях скарг і розуміння цифрової репутації. Такий підхід дозволить підвищити не лише технічну якість обслуговування, а й емоційну та комунікаційну складову клієнтського досвіду.

Розроблено клієнтоорієнтовану модель комунікації для підвищення задоволеності гостей. Вона охоплює п'ять основних етапів: комунікацію до візиту, перший контакт, обслуговування у залі, завершення візиту та післясервісну взаємодію. Ключовими принципами такої моделі є прозорість інформації, персоналізація, комунікація довіри, коректне реагування на проблеми, регулярний моніторинг відгуків і використання зворотного зв'язку для вдосконалення сервісу. Її впровадження може сприяти зменшенню розриву між очікуваннями гостя і фактичним досвідом.

Сформовано практичні рекомендації щодо посилення конкурентних позицій Ресторані «Бачевських» через якість сервісу. Вони передбачають: розроблення єдиної карти сервісних стандартів; посилення навчання персоналу; щомісячний моніторинг Google Business, Tripadvisor та інших цифрових платформ; запровадження алгоритму роботи зі скаргами; контроль часу очікування і швидкості обслуговування; аналіз повторюваних тем у відгуках; використання позитивних і негативних сервісних кейсів

у навчанні працівників; запровадження КРІ якості сервісу; проведення регулярних сервісних аудитів.

Запропоновано систему показників контролю якості, до якої можуть входити: час очікування столика, час приймання замовлення, час подачі основних страв, кількість скарг, частка негативних онлайн-відгуків, повторювані теми критичних коментарів, згадки про персонал, готовність гостей рекомендувати ресторан, динаміка рейтингу на цифрових платформах і результативність коригувальних дій. Така система дає змогу перевести управління сервісом із рівня загальних вражень у площину вимірюваних управлінських показників.

Практичне впровадження рекомендацій доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі варто провести аудит контактних точок, цифрової інформації, відгуків і сервісних ризиків. На другому – розробити карту сервісу, чек-листи та алгоритми комунікації. На третьому – провести навчання персоналу й запровадити журнал скарг. На четвертому – організувати щомісячний моніторинг цифрової репутації. На п'ятому – впровадити КРІ сервісної якості та регулярні сервісні аудити. Надалі процес має функціонувати як цикл постійного поліпшення, у якому результати контролю та відгуки гостей використовуються для оновлення стандартів і навчання персоналу.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані Ресторациєю «Бачевських» для підвищення стабільності сервісу, удосконалення комунікації з гостями, посилення роботи з цифровими відгуками, зменшення кількості повторюваних скарг і підвищення рівня задоволеності споживачів. Окремі рекомендації можуть бути адаптовані й іншими ресторанными підприємствами, які функціонують у туристично активних містах і прагнуть посилити конкурентні позиції через якість сервісу.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади управління якістю сервісу, досліджено чинники формування задоволеності споживачів ресторанных послуг, проаналізовано організаційно-сервісний профіль Ресторациї «Бачевських», здійснено діагностику цифрової репутації та клієнтського досвіду, визначено екологічні аспекти туристично-ресторанної діяльності та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління якістю сервісу. Основний висновок дослідження полягає в тому, що для Ресторациї «Бачевських» якість сервісу є не лише операційною характеристикою обслуговування, а ключовим інструментом підвищення задоволеності гостей, зміцнення онлайн-репутації, стимулювання повторних відвідувань і посилення конкурентних позицій на ресторанному ринку Львова.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н. Ю., Гросул В. А. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. Підприємництво та інновації. 2020. № 11-2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>
2. Безхлібна А. П. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства України в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2025. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/332222>
3. Бовш Л. А. Форсайт розвитку ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т. 6, № 1. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/278468>
4. Ворошилова Г. О. Формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2024. Т. 7, № 2. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/335172>
5. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 16. С. 71–78. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013
7. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029
8. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» від 06.12.2018 № 2639-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2639-19>
9. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Дмитрук О. І. Інноваційні технології у готельно-ресторанній індустрії. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450>
10. Морохович В. С. Digital Technologies as an Important Factor of the Restaurant Business Development. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т. 6, № 1. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/download/278469/273309/642445>
11. Оршоя Н. М. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування у контексті цифровізації в умовах перспектив євроінтеграції. Економічний простір. 2025.

- URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-221-226-nod.pdf>
12. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>
 13. Поворознюк І. М. Проблеми якості обслуговування на підприємствах готельного і ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1535>
 14. Поворознюк І. М. Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-38>
 15. Поворознюк І. М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>
 16. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1704-12>
 17. Ресторация Бачевських : офіційний сайт. URL: <https://baczewski.com.ua/pro-nas/>
 18. Ресторация Бачевських : меню, доставка, з собою. ChoiceQR. URL: <https://baczewski.choiceqr.com/menu>
 19. Ресторация «Бачевських» у Львові: галицька кухня, сніданки, меню страв, ціни, 3D-фото. VIRTUAL.ua. URL: <https://baczewski.virtual.ua/ua/>
 20. Рябенюк М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241>
 21. Русавська В. А. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 1. URL: <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/157181>
 22. Русавська В. А., Неїленко С. М. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. Т. 5, № 1. С. 148–158. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260890>
 23. Сильчук Т. А. Аналіз якості надання послуг в закладах готельно-ресторанного господарства. Development Service Industry Management. 2025. URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/419>

24. Тимчук С. В. Голістичний підхід до якості обслуговування в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2493>
25. ТОВ «Ресторан Бачевських» : профіль юридичної особи. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39305403/
26. Ali B. J., Gardi B., Othman B. J., Ahmed S. A., Ismael N. B., Hamza P. A., Aziz H. M., Sabir B. Y., Anwar G. Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. International Journal of Engineering, Business and Management. 2021. Vol. 5, Issue 3. DOI: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>
27. Arli D., Pentecost R., Thaichon P., Quach S. The Impact of SERVQUAL on Consumers' Satisfaction, Loyalty, and Intention to Use Food Delivery Services. Journal of Strategic Marketing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/10496491.2024.2372858>
28. Bauya A. A Content Analysis on TripAdvisor Reviews of Customer Satisfaction in a Buffet Restaurant. Journal of Interdisciplinary Perspectives. 2024. URL: <https://jippublication.com/index.php/jip/article/view/1047>
29. Berry S. Fake Google Restaurant Reviews and the Implications for Consumers and Restaurants. arXiv. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.11345>
30. Cuizon J. C., Lopez J., Jones D. R. Text Mining Customer Reviews for Aspect-Based Restaurant Rating. arXiv. 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1901.01642>
31. European Environment Agency. Transport Noise. Sustainability of Europe's Mobility Systems. 2024. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/sustainability-of-europes-mobility-systems/transport-noise>
32. Gabrichidze G. Customer Satisfaction for Restaurants: An Analysis of TripAdvisor Reviews. Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2020. URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/353864>
33. Hellwig N., Fehle J., Bink M., Wolff C. GERestaurant: A German Dataset of Annotated Restaurant Reviews for Aspect-Based Sentiment Analysis. arXiv. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.07955>
34. International Organization for Standardization. ISO 10002:2018. Quality Management — Customer Satisfaction — Guidelines for Complaints Handling in Organizations. Geneva : ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/71580.html>
35. International Organization for Standardization. ISO 10004:2018. Quality Management — Customer Satisfaction — Guidelines for Monitoring and Measuring. Geneva : ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/71582.html>
36. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015. Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for Use. Geneva : ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

37. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements. Geneva : ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
38. Kandampully J., Zhang T., Jaakkola E. Customer Experience Management in Hospitality: A Literature Synthesis, New Understanding and Research Agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, No. 1. P. 21–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
39. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2021. 688 p. ISBN 978-1-292-36352-3.
40. Mandic A., Pivčević S., Petrić L. Restaurant Online Reputation and Destination Competitiveness. *Tourism Review*. 2020. URL: <https://antemandic.com/wp-content/uploads/2020/09/10.110840978-1-78973-755-420201011.pdf>
41. Mellinas J. P., Sicilia M. Comparing Google Reviews and TripAdvisor to Help Researchers Select the More Appropriate Information Source. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/CBTH-01-2024-0039>
42. Nazri F. N. M., Simpong D. B., Radzi N. A. M. The Effect of Restaurant Service Quality on Customer Satisfaction: A Conceptual Paper. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*. 2022. Vol. 14, No. 1. P. 187–199. URL: https://fhtm.uitm.edu.my/images/jthca/Vol14Issue1/Chap_14.pdf (
43. Nguyen Q., Nisar T. M., Knox D., Prabhakar G. P. Understanding Customer Satisfaction in the UK Quick Service Restaurant Industry: The Influence of the Tangible Attributes of Perceived Service Quality. *British Food Journal*. 2018. Vol. 120, No. 6. P. 1207–1222. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2017-0449>
44. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en> URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html
45. Pan H., Ha H.-Y., Lee J.-W. Service Quality and Satisfaction in the Context of Varying Levels of Restaurant Image and Customer Orientation during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 17. Article 9694. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13179694>
46. Pleerux N., Nardkulpat A., Chen S.-H., Chareonwongsak K. Sentiment Analysis of Restaurant Customer Satisfaction during the COVID-19 Pandemic. *Heliyon*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10692815/>
47. Rahadhini M. D., Lamidi L., Suryandari R. T., Istiqomah I. The Role of Customer Satisfaction on the Influence of Dinescape and Service Quality on Customer Loyalty. *E3S Web of Conferences*. 2024. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2024/101/e3sconf_icomse2024_06006.pdf

48. Ryu K., Han H. Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2010. Vol. 34, No. 3. P. 310–329. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
49. Ryu K., Lee H.-R., Kim W. G. The Influence of the Quality of the Physical Environment, Food, and Service on Restaurant Image, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2012. Vol. 24, No. 2. P. 200–223. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596111211206141>
50. Tripadvisor. Baczewski Restaurant, Lviv: Restaurant Reviews, Menu, Prices. URL: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g295377-d8064253-Reviews-Baczewski_Restaurant-Lviv_Lviv_Oblast.html
51. United Nations Environment Programme. Food Waste Index Report 2024. Nairobi : UNEP, 2024. URL: <https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024>
52. UN Tourism. Global Roadmap for Food Waste Reduction in the Tourism Sector. Madrid : UN Tourism, 2023. URL: <https://www.untourism.int/sustainable-development/food-waste-reduction-in-tourism>
53. Uslu A., Eren R. Critical Review of Service Quality Scales with a Focus on Customer Satisfaction and Loyalty in Restaurants. *DEUROPE: The Central European Journal of Tourism and Regional Development*. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 64–84. URL: https://www.deturope.eu/artkey/det-202001-0004_critical-review-of-service-quality-scales-with-a-focus-on-customer-satisfaction-and-loyalty-in-restaurants.php
54. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D., Mende M. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 562 p. ISBN 978-1-266-28715-2.
55. Zibarzani M., Abumalloh R. A., Nilashi M., Samad S., Alghamdi A., Nayer F. K., Ismail M. Y., Mohd S., Akib N. A. M. Customer Satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 Outbreak: A Two-Stage Methodology. *Technology in Society*. 2022. Vol. 70. Article 101977. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9513347/>
56. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12>
57. Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв і організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб : наказ МОЗ України від 23.07.2002 № 280. База даних

- «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0639-02>
58. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень : постанова Головного державного санітарного лікаря України від 01.12.1999 № 42. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va042282-99>
59. ДБН В.2.5-28:2018. Природне і штучне освітлення. Єдина державна електронна система у сфері будівництва. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074958732556240833?doc_type=2
60. ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку : постанова Головного державного санітарного лікаря України від 01.12.1999 № 37. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va037282-99>
61. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» : наказ МОЗ України від 08.04.2014 № 248. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0472-14>
62. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80>
63. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1704-12>
64. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17>
65. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 30.12.2014 № 1417. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0252-15>
66. Про затвердження ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 13.11.2014 № 312. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0312858-14>

67. ДСТУ 9047:2020. Системи протипожежного захисту. Настанова з підтримання експлуатаційної придатності. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020.
68. Про затвердження Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 15.01.2018 № 25. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0225-18>
69. Про затвердження Правил підтримання експлуатаційної придатності (обслуговування) систем протипожежного захисту будинків, будівель, споруд та їх частин : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 28.02.2025 № 136. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0402-25>
70. Про затвердження Положення про розробку інструкцій з охорони праці (ДНАОП 0.00-4.15-98) : наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.1998 № 9. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0226-98>