МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
В.о. завідувач кафедри

Кунділовська Т.А._____
(підпис)
“___”_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою
«Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

за темою: **Удосконалення надання послуг підприємством ресторанного господарства (на прикладі ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1»)**

Виконавець:
студентка ФМЕ, 4 курс, 40 гр.
Ткаченко Анастасія Іванівна_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.пед.н, доцент кафедри ТтаГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)
Мартинова Наталя Степанівна_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Ткаченко А.І. «Удосконалення надання послуг підприємством ресторанного господарства (на прикладі ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи». Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні питання управління обслуговуванням споживачів у ресторанному бізнесі, зокрема, визначено основні чинники менеджменту та принципи управління закладами ресторанного господарства преміум-сегменту. Досліджено управління процесом обслуговування та організаційно-управлінські аспекти ресторанного бізнесу в Україні, з акцентом на Одеський регіон.

Практична частина роботи присвячена дослідженню практики управління процесом обслуговування в закладах ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1». Проведений аналіз операційної діяльності ресторану преміум-сегменту «P1 Prosecco bar», його системи управління та оцінці якості обслуговування клієнтів. На основі проведеного аналізу запропоновано конкретні шляхи для покращення управління обслуговуванням споживачів у ресторані «P1 Prosecco bar» та закладах ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» в цілому.

Ключові слова: ресторанне господарство, ресторанні послуги, заклади ресторанного господарства преміум-сегменту, вишуканий сервіс, управління якістю ресторанних послуг.

ANNOTATION

Tkachenko A.I." Improving service provision by a restaurant enterprise (on the example of the Restaurant Service at M-1 Club Hotel LLC)""

Qualification thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" under the educational program "Economics and Organization of Hotel and Restaurant Business". Odesa National University of Economics – Odesa, 2025.

The qualification thesis explores theoretical issues of consumer service management in the restaurant business, in particular, it identifies the key management factors and principles for managing premium-segment restaurant establishments. The study examines the management of the service process and organizational and managerial aspects of the restaurant business in Ukraine, with a focus on the Odesa region.

The practical part of the paper is devoted to the study of service process management practices at the restaurant units of “M-1 Club Hotel” LLC. An analysis of the operational activities of the premium-segment restaurant “P1 Prosecco Bar,” its management system, and the quality of customer service was conducted. Based on the analysis, specific recommendations were proposed to improve customer service management at “P1 Prosecco Bar” and other restaurant units of “M-1 Club Hotel” LLC.

Keywords: restaurant industry, restaurant services, premium-segment restaurant establishments, fine service, restaurant service quality management.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ.. 7

1.1. Особливості діяльності закладів ресторанного господарства преміум-сегменту…….. 7

1.2. Управління процесом та стандарти обслуговування в закладах ресторанного господарства преміум-сегменту…….. 17

1.3. Розвиток ринку закладів ресторанного господарства преміум-сегменту в Україні та Одеському регіоні…… 23

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ РЕСТОРАННОЇ СЛУЖБИ ТОВ «КЛУБ ГОТЕЛЬ М-1»……. 29

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» ……... 29

2.2. Дослідження існуючої системи управління закладами та організації обслуговування споживачів ……. ……... 41

2.3. Аналіз якості обслуговування та рівня задоволеності споживачів у закладах готельного комплексу……. …… 47

РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ …… 53

3.1. Визначення напрямів удосконалення ресторанних послуг закладів ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1»…… 53

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку закладів готельного комплексу…… 59

ВИСНОВКИ…… 65

Список використаних джерел…… 68

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, ресторанне господарство відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Рівень надання послуг у сфері ресторанного обслуговування значною мірою впливає на загальне враження клієнтів, їхню лояльність та бажання скористатися послугами підприємства повторно. Саме тому удосконалення якості ресторанного сервісу є актуальним завданням для сучасних підприємств індустрії гостинності.

Підвищення стандартів обслуговування, впровадження новітніх технологій, професійна підготовка персоналу та постійне вдосконалення асортименту кулінарної продукції – усе це необхідні умови успішної діяльності підприємств ресторанного господарства в умовах жорсткої конкуренції.

Особливої актуальності набуває впровадження системного підходу до організації обслуговування, який передбачає не лише технічне чи технологічне оновлення, а й стратегічне планування роботи ресторанної служби з урахуванням потреб споживачів. Аналіз реального підприємства дозволяє оцінити практичні аспекти та розробити ефективні пропозиції щодо підвищення якості надання послуг.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ресторанна служба ТОВ «Клуб Готель М-1», що є прикладом функціонування ресторанного підрозділу в межах готельного комплексу. Вибір цього об'єкта обумовлений активним розвитком туристичної сфери міста Одеси, а також потребою вдосконалення обслуговування у поєднанні готельних та ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес – це складний симбіоз мистецтва кулінарії, традицій гостинності, операційних процесів, маркетингових стратегій, філософії обслуговування та цілеспрямованого формування клієнтської бази.

Останні десятиліття характеризуються появою нових тенденцій, зокрема, зростанням популярності нетрадиційних форматів, таких як вегетаріанські заклади, також, заклади швидкого харчування та розширенням

мереж преміум-сегменту (Fine dining). Однак, відкриття ресторану в сучасних умовах вимагає ретельного аналізу ринку та врахування мінливих потреб споживачів. Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності, ресторанам необхідно постійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та покращувати якість продукції та послуг.

В умовах ринкової економіки, ключовим фактором успіху є ефективний менеджмент, особливо управління людськими ресурсами. Якість обслуговування, професіоналізм персоналу та організація роботи безпосередньо впливають на задоволеність гостей, їхню лояльність та, як наслідок, на фінансові результати підприємства. Тому, оптимізація процесу обслуговування в ресторанному бізнесі є актуальним напрямком дослідження, що зумовило вибір теми даної кваліфікаційної роботи. Практична цінність дослідження полягає у розробці та впровадженні ефективних програм управління обслуговуванням споживачів у закладах преміум-сегменту, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості впровадження запропонованих заходів на базі ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» для підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка напрямів удосконалення управління процесом обслуговування споживачів ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» на прикладі одного із закладів – ресторану преміум-сегменту «P1 Prosecco bar».

При написанні даної кваліфікаційної роботи були поставлені наступні **завдання:**

- здійснити теоретичний аналіз особливостей організації процесу обслуговування споживачів в закладах ресторанного господарства преміум сегменту;

- проаналізувати сучасний стан закладів ресторанного господарства преміум-сегменту в Україні та Одеському регіоні та прослідити тенденції розвитку;

- надати організаційно-економічну характеристику ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» та ресторану преміум-сегменту «P1 Prosecco bar»;

- дослідити існуючу систему управління закладом та організації обслуговування споживачів;

- оцінити якість обслуговування споживачів ресторану «P1 Prosecco bar»;

- визначити недоліки в організації обслуговування споживачів ресторану «P1 Prosecco bar» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління обслуговування в закладах ресторанної служби готельного комплексу.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування споживачів ресторану преміум-сегменту «P1 Prosecco bar» в структурі ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1». **Предмет дослідження** – управління процесом обслуговування споживачів закладу ресторанного господарства преміум-сегменту в структурі ресторанної служби готельного комплексу.

Теоретичною основою роботи є праці вітчизняних та закордонних учених в сфері ресторанного менеджменту та маркетингу, організації обслуговування на підприємствах сфери торгівлі та послуг, економічного та фінансового аналізу, підприємницької діяльності, документи законодавчих та виконавчих органів влади та управління, а також інші джерела.

Інформаційною базою для роботи послужили нормативно-правові акти в сфері торгівлі та ресторанних послуг, ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» та інші державні стандарти в ресторанному господарстві, статистичні дані галузевих збірників, звітні матеріали та дані ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» та ресторану «P1 Prosecco bar».

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети використано такі методи, як аналіз і синтез, порівняльно-зіставний аналіз, економічний аналіз фінансових показників, огляд літературних джерел та спостереження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (31). Загальний обсяг роботи становить 71 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 67 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 9 рисунків.

Публікації. Ткаченко А., Мартинова Н. Особливості управління обслуговуванням споживачів закладів ресторанного господарства преміум-сегменту // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ

1.1. Особливості діяльності закладів ресторанного господарства преміум-сегменту

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ресторанне господарство відіграє важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування населення, задоволенням гастрономічних потреб і формуванні позитивного іміджу туристичної галузі країни. Зокрема, зростаюча конкуренція та підвищення вимог споживачів до рівня сервісу сприяють активному розвитку закладів преміум-сегменту.

Заклади преміум-сегменту у сфері ресторанного господарства вирізняються не лише високим рівнем матеріально-технічного забезпечення та професіоналізмом персоналу, а й індивідуальним підходом до гостей, ексклюзивністю меню, оформленням інтер'єру та відповідністю найвищим міжнародним стандартам обслуговування.

Метою цього розділу є визначення теоретичних засад функціонування закладів ресторанного господарства з акцентом на особливості діяльності підприємств класу «люкс», аналіз їхньої класифікації, типів та вимог до якості обслуговування.

Ресторанний бізнес є суттєвою складовою індустрії гостинності. Він представляє собою як перспективний напрямок для інвестування, так і висококонкурентне поле діяльності. У світовій практиці він є одним з найбільш поширених видів малого підприємництва, що зумовлює активну боротьбу між закладами за ринкові сегменти, залучення нових клієнтів та утримання існуючої клієнтської бази [5, с.23].

Громадське харчування охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних з забезпеченням харчуванням, організацією процесу споживання та наданням

сервісу. Ключовим завданням цієї галузі підприємництва є створення позитивного досвіду для клієнтів, забезпечення їхнього комфорту та задоволення під час відвідування закладу.

Відповідно до ДСТУ 3862-99 "Ресторанне господарство. Терміни та визначення", ресторанне господарство визначається як вид економічної діяльності, що полягає у наданні послуг з метою задоволення потреб споживачів у харчуванні, з можливістю організації дозвілля. Суб'єкти господарювання реалізують цю діяльність через підприємства або заклади ресторанного господарства [20].

Заклади ресторанного господарства (ЗРГ) є важливою складовою індустрії гостинності, яка забезпечує населення та гостей міста послугами харчування, дозвілля та організації подій. Їхнє функціонування поєднує виробничу, комерційну та сервісну діяльність, що дозволяє формувати повноцінну культуру споживання та задовольняти широкий спектр потреб відвідувачів.

ЗРГ здійснюють свою діяльність на основі принципів підприємництва, орієнтуючись на потреби ринку, особливості попиту, сучасні стандарти обслуговування та технологічні інновації. Основною метою таких закладів є забезпечення якісного харчування, створення комфортних умов для споживання продукції та формування позитивного споживчого досвіду.

Основні функції закладів ресторанного господарства:

- Виробнича – приготування та реалізація кулінарної продукції, напоїв, кондитерських виробів;
- Комерційна – реалізація продукції та послуг з метою отримання прибутку;
- Соціальна – задоволення потреб у харчуванні, організація дозвілля, проведення ділових та урочистих заходів;
- Естетична та культурна – створення приємної атмосфери, естетичне оформлення страв і інтер’єру, популяризація національної та світової кулінарної спадщини [27, с.34].

Асортимент продукції ЗРГ надзвичайно широкий, і для її приготування використовується різноманітна сировина. Таке розмаїття дозволяє задовольнити потреби різних споживачів, але водночас ускладнює організацію виробництва. Велика кількість інгредієнтів потребує спеціальних умов зберігання та окремих приміщень для обробки. Асортимент страв і напоїв залежить від уподобань клієнтів, їх віку, професії, національності, а також умов праці та навчання.

Режим роботи ЗРГ тісно пов'язаний з графіком роботи тих, кого вони обслуговують, наприклад, працівників підприємств, студентів. Це вимагає від закладів інтенсивної роботи в години пік, зокрема під час обідніх перерв.

Попит на продукцію ЗРГ значно коливається залежно від сезону, дня тижня та навіть часу доби. Влітку зростає популярність овочевих страв, прохолодних напоїв і холодних супів. Тому кожне ЗРГ повинно проводити маркетинговий аналіз ринку, щоб визначити оптимальний асортимент і способи обслуговування.

Окрім надання послуг харчування, ЗРГ часто організовують та обслуговують урочисті події, сімейні обіди, пропонують послуги з організації дозвілля, надають посуд в оренду тощо.

Всі ці особливості роботи ЗРГ враховуються при плануванні розміщення мережі закладів, виборі їх типу, визначенні режиму роботи та складанні меню.

Відповідно до законодавства України, ЗРГ класифікуються за типами та класами. Детальна класифікація представлена в ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" [19].

Для класифікації ЗРГ використовуються різні критерії, серед яких найпоширеніші: вид економічної діяльності, характер виробничо-торговельної діяльності, місцезнаходження, цільова аудиторія, асортимент продукції (спеціалізація), місткість, форма обслуговування, час роботи та рівень сервісу.

З метою систематизації сприйняття типів і класів ЗРГ наведемо схему (див. рис. 1.1), яка поєднала типи та класи ЗРГ.

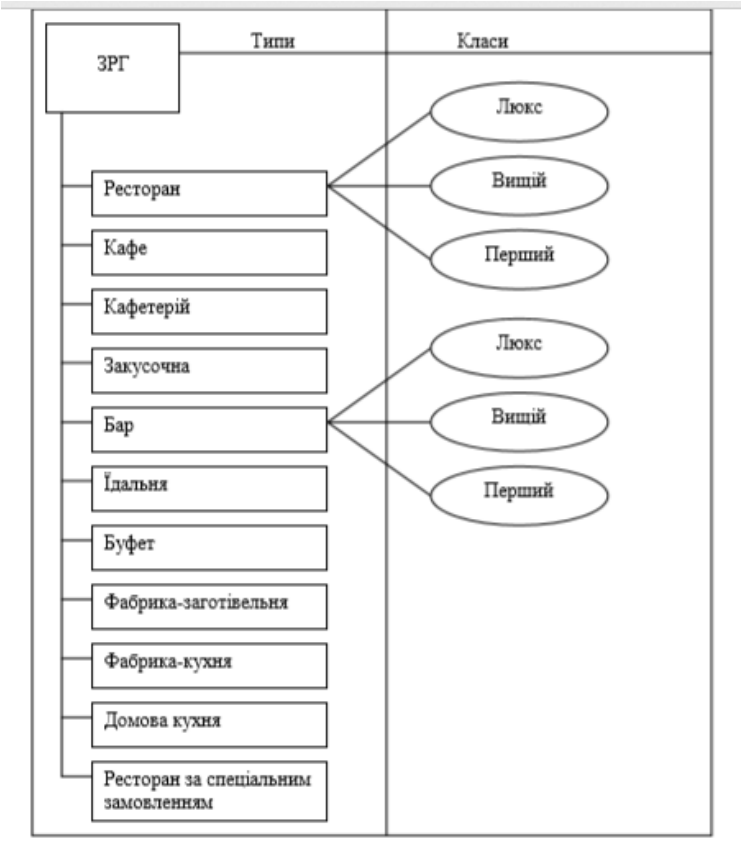


Рис. 1.1. Класифікація ЗРГ України за типами і класами

Джерело: [19,20,27].

Залежно від типу, заклади харчування пропонують різний вибір страв і напоїв, розташовуються в різних місцях, використовують різні підходи до обслуговування та орієнтовані на різні групи клієнтів. Зараз ми детально розглянемо типи ЗГР.

Залежно від типу і спеціалізації, ЗРГ поділяються на:

- Ресторани – заклади з найвищим рівнем сервісу, широким асортиментом страв і напоїв, наявністю обслуговування офіціантами. Можуть мати поділ за кухнями (італійська, французька, японська тощо), за тематикою (мисливський, рибний, вегетаріанський) або за рівнем (люкс, вищий, перший клас).

- Кафе – заклади, що мають спрощене обслуговування порівняно з ресторанами, зазвичай з меншим асортиментом страв і доступнішими цінами. Види кафе: кав’ярні, кондитерські, інтернет-кафе, кафе-кондитерські тощо.

- Бари – заклади, орієнтовані на подачу алкогольних та безалкогольних напоїв, легких закусок. Існують пивні, винні, коктейльні, музичні, караоке-бари тощо.

- Їдальні – заклади з переважно самообслуговуванням, орієнтовані на масове харчування за доступними цінами. Часто функціонують при підприємствах, навчальних закладах, лікарнях.

- Закусочні, буфети, кафетерії – малі підприємства швидкого обслуговування з обмеженим асортиментом та мінімальним рівнем сервісу.

- Фабрика-заготівельна – спеціалізовані підприємства ресторанного господарства, які здійснюють масове виробництво напівфабрикатів (м'ясних, рибних, овочевих тощо) для подальшого використання у мережі закладів харчування. Виконують централізоване забезпечення сировиною та напівфабрикатами інші підприємства (ресторани, їдальні, кафе, фабрики-кухні тощо).

- Фабрика-кухня – спеціалізовані підприємства ресторанного господарства, які займаються масовим приготуванням готових страв, які потім доставляються в інші заклади для роздачі чи реалізації.

- Домова кухня – підприємства, які розміщені в житлових будинках або при готелях, гуртожитках, які забезпечують харчування певного колективу мешканців чи працівників.

- Ресторан за спеціальним замовленням – це ресторан, що обслуговує виключно за попередніми замовленнями (банкетами, урочистостями, діловими подіями), не має постійного відкритого доступу для широкого загалу.

- Практика «Catering» – виїзний ресторан під замовлення, обслуговує весілля, прийоми, фуршети [9, с. 67].

В нашому дослідженні важливо зазначити на особливостях діяльності ресторанів сегменту люкс, отож, особливу увагу в сучасному ресторанному господарстві привертає заклади преміум-сегменту, які орієнтовані на забезпечення найвищого рівня сервісу, ексклюзивності меню та атмосфери.

Заклади класу «люкс» зазвичай функціонують у п’ятизіркових готелях, у великих мегаполісах або туристично привабливих регіонах, де існує високий платоспроможний попит.

До ключових характеристик закладів класу «люкс» належать:

- авторська або гастрономічна кухня;
- персонал високої кваліфікації (офіціанти-сомельє, шеф-кухарі з міжнародним досвідом);
- індивідуальний підхід до кожного гостя;
- дорогий інтер’єр, декор, музичне оформлення;
- використання елітної сировини та алкогольних напоїв;
- широке використання цифрових технологій у процесі обслуговування [26, с.123].

Таким чином, заклади ресторанного господарства преміум-сегменту потребують глибокого вивчення через їхню унікальність, високі стандарти, вплив на туризм та економічний потенціал.

Далі ми розглянемо класифікацію за класами обслуговування.

Клас закладу визначає його якісний рівень: технічне оснащення, рівень комфорту, сервісу, професіоналізм персоналу та складність приготування страв. Виділяють такі основні класи закладів:

- Люкс – найвищий клас, що передбачає індивідуальний підхід до клієнта, ексклюзивне меню, витончений інтер’єр, авторську кухню, наявність сомельє, бренд-шефа. Обслуговування здійснюється за міжнародними стандартами.

- Вищий клас – заклади з розширеним меню, якісним обслуговуванням, сучасним інтер’єрним рішенням і високим рівнем організації праці персоналу.

- Перший клас – підприємства, які надають базові послуги харчування у комфортних умовах, але без акценту на ексклюзивність чи індивідуальне обслуговування.

- Без класу – заклади з мінімальним набором послуг та низьким рівнем обслуговування, переважно у форматі фаст-фуд або стріт-фуд [23, с.213].

Особливості обслуговування для ЗРГ класу «люкс»:

Елітні ресторани представляють собою ексклюзивний сегмент ресторанної індустрії, який характеризується неперевершеною якістю, індивідуальним обслуговуванням та позиціонуванням у найвищому ціновому сегменті. Їхніми визначальними рисами є:

- Авторська кухня: унікальні рецептури, сучасні кулінарні техніки (су-від, молекулярна кухня).

- Преміальна атмосфера: вишуканий інтер'єр, створений за участю дизайнерів; комфортна акустика, освітлення, музичний супровід.

- Високий рівень обслуговування: персонал проходить спеціальну підготовку; обслуговування включає мовну компетентність, етикет, презентаційні навички.

- Висока цінова категорія: ціни формуються з урахуванням унікальності, престижності, використання делікатесної сировини.

- Ексклюзивність: доступ за попереднім бронюванням, наявність дегустаційних сетів, приватних залів, VIP-сервіс [11, с.156].

Класифікація за типами та класами є важливою складовою організації діяльності в ресторанному господарстві. Вона дозволяє впорядкувати ринок, забезпечити стандарти якості, орієнтувати клієнтів та формувати конкурентну перевагу. Ресторани преміум-сегменту демонструють найвищий рівень кулінарної майстерності, обслуговування та інновацій.

Ресторанний бізнес, як частина індустрії гостинності, включає різноманітні формати обслуговування, орієнтовані на різні категорії споживачів. Одним із найбільш значущих форматів сучасного ресторанного господарства є заклади преміум-сегменту, які відрізняються високими стандартами якості, ексклюзивністю, персоналізованим підходом і престижем.

Звернемось до поняття «сервіс преміум-сегменту» або «вишуканий сервіс». Вишуканий сервіс – це високоякісна форма обслуговування, яка передбачає не лише задоволення базових потреб гостя, а й створення неповторного враження, емоційної цінності та індивідуального досвіду. Такий

сервіс має на меті перевищити очікування гостя, забезпечити йому максимальний комфорт, увагу до деталей і персоналізацію на всіх етапах обслуговування [4, с.180].

Основні риси вишуканого сервісу:

- Індивідуальний підхід до кожного гостя;
- Привітність та делікатність персоналу;
- Глибока підготовка працівників (етикет, мовна компетентність, знання меню);
- Дотримання естетичних і смакових стандартів у подачі страв і оформленні простору;
- Використання високоякісної сировини та професійного обладнання;
- Емоційна складова – атмосфера довіри, ексклюзивності, приватності.

Таким чином, вишуканий сервіс у ресторанному господарстві не обмежується лише якісною їжею чи безпомилковим обслуговуванням, а є комплексом факторів, які формують престиж і репутацію закладу на ринку.

Визначимо поняття «преміум-сегменту». Преміум-сегмент у ресторанному господарстві – це вища цінова і якісна категорія ринку, що охоплює підприємства, орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходу та вимогами до сервісу [22, с.12]. Заклади преміум-сегменту вирізняються:

- зазвичай, високими цінами, які виправдані якістю;
- ретельним відбором інгредієнтів і кухарських технік,
- бездоганним інтер’єром,
- іміджевою складовою (бренд, репутація),
- унікальними маркетинговими підходами.

Основу преміум-сегменту складають:

- ресторани високої кухні (fine dining),
- заклади з міжнародними нагородами (зірки Michelin, рейтинги The World’s 50 Best),
- гастрономічні простори при готелях із 5 зірками, віллах, яхт-клубах тощо [24, с.116].

Нижче наведено відмінності між звичайним сервісом та сервісом у преміум-сегменті:

Таблиця 1.1.

Відмінності між звичайним сервісом та сервісом у преміум-сегменті

Критерій	**Звичайний сервіс**	**Сервіс у преміум-сегменті**
Підхід до гостя	Уніфікований	Індивідуальний
Атмосфера	Функціональна	Ексклюзивна, емоційно залучена
Обслуговування	Стандартне	Високопрофесійне, делікатне
Меню	Стандартне або тематичне	Авторське, з делікатесами
Персонал	Офіціанти загального профілю	Офіціанти, сомельє, maître d'hôtel
Цінова політика	Доступна або середньоцінова	Висока, з акцентом на цінність враження

Джерело: [24].

У контексті ресторанного господарства сервіс у преміум-сегменті – це не лише показник високого рівня, а й інструмент формування конкурентної переваги та створення лояльної цільової аудиторії. А мета потрапити у преміум-сегмент є стратегічним напрямом розвитку індустрії гостинності, що задає тенденції як у сфері кулінарії, так і в сервісному дизайні.

Наприкінці, зазначимо на ролі закладів класу «люкс» або преміум-сегменту у структурі ринку HoReCa.

Ринок HoReCa (від англ. Hotel, Restaurant, Catering/Café) охоплює підприємства, що надають послуги харчування та тимчасового проживання [21]. Він є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, де взаємодіють глобальні тренди гостинності, кулінарії, туризму та сервісу. В межах цієї системи заклади класу «люкс» або преміум-сегменту відіграють стратегічно важливу роль, оскільки формують якісні стандарти обслуговування, репутаційне обличчя індустрії, та задають модель поведінки для інших сегментів ринку.

Заклади преміум-сегменту становлять верхній рівень ієрархії на ринку HoReCa, обслуговуючи вимогливу, платоспроможну аудиторію та забезпечуючи найвищий рівень кулінарного, дизайнерського та сервісного досвіду. Незважаючи на те, що їх частка у загальній кількості підприємств HoReCa є відносно невеликою, їх вплив на галузь є дуже великим.

Основні функції закладів преміум-сегменту у структурі ринку:

- Формування трендів у сфері кулінарії, оформлення, обслуговування;

- Підвищення престижу національного ресторанного господарства (зокрема, через участь у міжнародних гідах, рейтингах, гастрономічних фестивалях);

- Конкурентне стимулювання інших сегментів до інновацій;

- Позиціонування регіону або країни як туристично привабливої локації;

- Професійний розвиток ринку праці, зокрема через впровадження нових стандартів підготовки персоналу [12, с.28].

Заклади преміум-сегменту активно інтегруються в туристичну, культурну та ділову інфраструктуру регіонів. Наприклад, відкриття висококласного ресторану при готелі 5 зірок, або в центрі курортного та великого міста:

- приваблює туристів високого рівня доходу;

- сприяє розвитку суміжних галузей: постачання, декор, подієвий менеджмент;

- зміцнює бренд міста, а також країни, як центр гастрономічної культури.

У світовій практиці заклади преміального рівня часто отримують державну або муніципальну підтримку, адже виступають маркером інвестиційної привабливості регіону.

Характерною рисою преміум-сегменту HoReCa є якісна, а не кількісна перевага. Їх діяльність зосереджена не на масовому обслуговуванні, а на створенні унікального досвіду. Такі заклади:

- пропонують обмежену кількість місць (часто бронювання обов'язкове);

- мають високу середню чекову вартість;
- орієнтовані на індивідуалізацію послуги.

Порівняльно з масовими підприємствами, заклади преміум-сегменту:

- мають вищу маржинальність;
- довше утримують лояльну клієнтську базу;
- є менш уразливими до сезонних коливань, оскільки працюють з постійною, платоспроможною аудиторією [13].

У структурі ринку HoReCa заклади преміум-сегменту виступають носіями інновацій, якості й іміджевого капіталу. Вони виконують не лише комерційну, а й репутаційну, культурну та освітню функції для всього ресторанного середовища. Їх наявність є ознакою розвиненої гастрономічної інфраструктури, а їх діяльність – орієнтиром для інших учасників ринку.

Підкреслимо, що успіх ресторану залежить від здатності задовольняти потреби клієнтів як у якості їжі, так і в рівні обслуговування. Ресторатор та його команда повинні прагнути створити привабливе середовище, яке заохочує відвідуваність. Збільшення кількості гостей, у свою чергу, призведе до зростання продажів. Ключовим завданням для ресторатора, особливо в преміум-сегменті, є завоювання довіри та лояльності своїх клієнтів шляхом ефективного управління обслуговуванням, що в кінцевому підсумку збільшить середній чек.

1.2. Управління процесом та стандарти обслуговування в закладах ресторанного господарства преміум-сегменту

Ресторан – це підприємство, що спеціалізується на наданні комплексних послуг харчування та відпочинку. Він пропонує широкий асортимент складних страв, напоїв, тютюнових виробів та кондитерських виробів, включаючи фірмові та замовлені позиції. Важливою складовою є високий рівень обслуговування, що поєднується з організацією дозвілля [18, с.216].

Класифікуються вони за якістю послуг на "люкс", "вищий" та "перший" класи, що визначає рівень комфорту та сервісу. Основні послуги ресторану включають приготування, реалізацію та організацію споживання різноманітних страв та напоїв з використанням якісної сировини та промислових товарів.

Ресторани преміум-сегменту вирізняються серед інших закладів харчування, адже їхня мета – не лише нагодувати, а й створити для відвідувачів ексклюзивний гастрономічний та емоційний простір. Їхні ключові характеристики:

- високий рівень персоналізації послуг;
- інтер’єр і атмосфера, що відповідають естетичним очікуванням аудиторії;
- інноваційність у гастрономії (авторська кухня, сезонне меню, вишукані подачі);
- наявність шеф-кухаря з гарною репутацією;
- сервіс класу "fine dining", що передбачає суворе дотримання етикету.

Управління процесом у таких закладах передбачає не тільки операційну ефективність, але й досконале володіння мистецтвом гостинності.

Розкриємо проблему позиціонування ресторану у преміальному сегменті.

Позиціонування ресторану – це процес створення унікального образу в свідомості споживача, який асоціюється з високою якістю, престижем і винятковістю. Для цього необхідно чітко визначити:

- Цільову аудиторію: гості, які очікують бездоганного сервісу, вишуканої гастрономії та підкреслення свого статусу. До цієї категорії належать успішні підприємці, вимогливі туристи, які цінують розкішність та подорожують з комфортом, або інші.
- Концепцію закладу: ідентичність закладу формується завдяки продуманій концепції, яка поєднує тематику, кухню, стиль подачі, атмосферу та інші важливі деталі. Ця концепція має бути унікальною та базуватися на

чітко визначеній ідеї, наприклад, "інноваційна українська гастрономія", "вишукана середземноморська кухня" або "ресторан-бар в стилі ар-деко з розважальною програмою".

- Стиль кухні: орієнтація на гастрономічну інноваційність, наприклад – молекулярна кухня, або глибоке занурення у локальні традиції , такі як наприклад: локаворство або farm-to-table.

- Рівень обслуговування: потрібен бути максимально персоналізований, делікатний, та без метушні. Підкреслено знання персоналу у барній карті, етикеті та психології гостя.

Таблиця 1.2.

Елементи позиціонування ресторану преміум-сегменту

Елемент	**Характеристика**
Цільова аудиторія	Люди з доходом вище середнього, VIP-клієнти
Концепція	Унікальна, тематична, продумана до дрібниць
Кухня	Авторська, ексклюзивна, міжнародна
Обслуговування	Персоналізоване, багатомовне, емоційне
Комунікація	Через візуальний стиль, PR, сторітелінг

Джерело: [17, с.336].

В умовах швидкого розвитку ресторанного бізнесу, успішне управління вимагає постійного моніторингу ринку. Регулярний аналіз ринкових тенденцій дозволяє не тільки адаптуватися до змін у попиті, але й розробляти конкурентоздатну стратегію, особливо важливу для преміум-сегменту з його високими вимогами клієнтів та жорсткою конкуренцією. Аналіз ринку включає вивчення споживчих смаків, конкурентів, актуальних трендів та проведення SWOT-аналізу. Такий комплексний підхід дає повне розуміння

ринкової ситуації, виявляє ризики та можливості, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень

Аналіз ринку – це регулярний і глибокий аналіз, який дозволяє ресторану зберігати актуальність, адаптувати стратегії та реагувати на зміни попиту. Основними напрямками аналізу є:

1.Споживчі вподобання: наприклад, попит на безлактозні страви, екологічність, локальні інгредієнти.

2.Конкуренція: Аналіз конкурентів, з акцентом на їхню цінову політику, репутацію та якість обслуговування.

3.Тенденції: наприклад, гастрономічний мінімалізм, страви з нульовим вуглецевим слідом чи open-kitchen.

4.SWOT-аналіз: визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз .

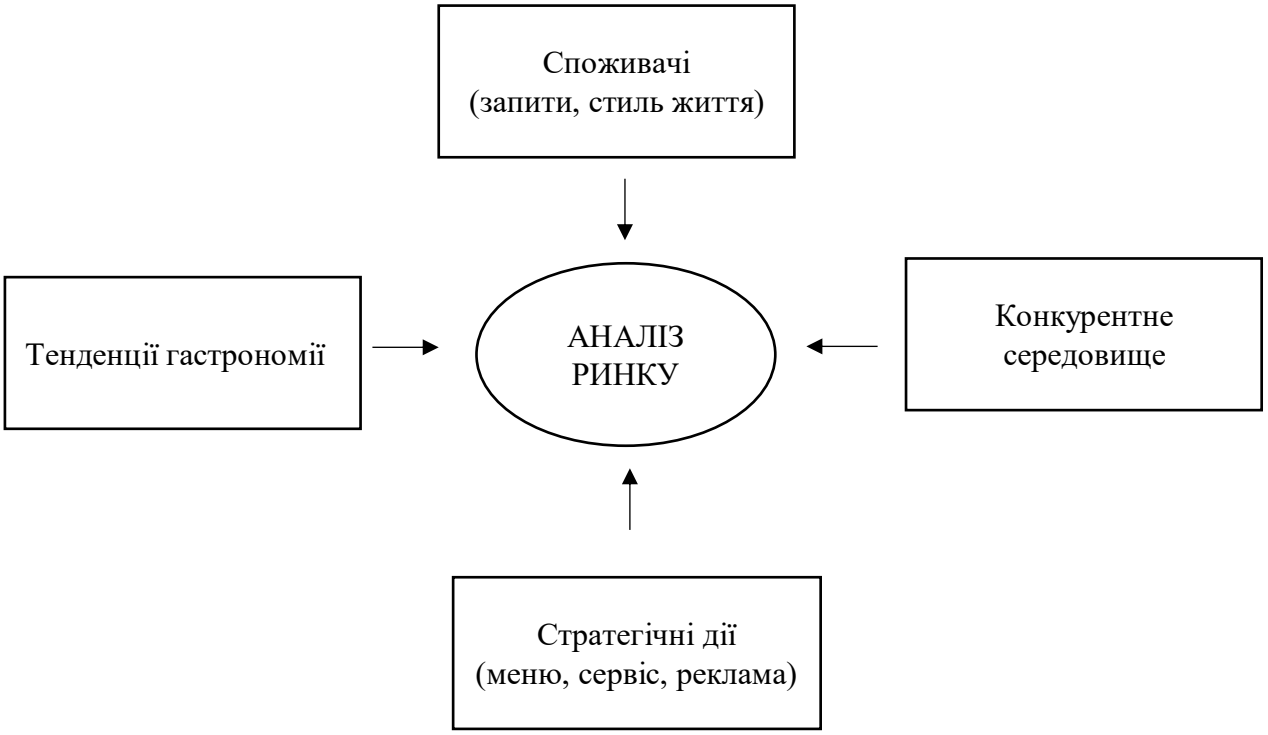


Рис. 1.2. Модель аналізу ринку для ресторану преміум-сегменту

Джерело: [3, с.132].

На сьогодні невирішеним є завдання розробки цілісної, єдиної методології оцінки якості обслуговування у закладі ресторанного

господарства, яка включала б у себе всі аспекти, починаючи з оцінки реакції споживача за допомогою анкетування і закінчуючи налагодженням системи статистичного обліку та аналізу параметрів оцінки.

На переповненому ринку якість обслуговування відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні клієнтів, а також у забезпеченні конкурентних переваг. Оскільки споживачі все частіше обирають компанії з кращим сервісом, об'єктивна оцінка якості обслуговування є критично важливою для розробки ефективних стратегій розвитку та покращення клієнтського досвіду. Існує декілька підходів до оцінки якості сервісу, серед яких найбільш поширеними є:

- Клієнтоорієнтований підхід – оцінка здійснюється безпосередньо споживачами на основі їх вражень, задоволеності та лояльності.

- Процесний підхід – аналізується відповідність стандартів і регламентів обслуговування фактичному виконанню.

- Комплексний підхід – поєднує кількісні та якісні методи оцінювання, включає внутрішній аудит і зовнішнє дослідження клієнтського досвіду.

Наведемо різні методики оцінки якості обслуговування:

Методика SERVQUAL (Service Quality) – одна з найпоширеніших моделей оцінювання якості обслуговування. Вона базується на порівнянні очікувань клієнтів і їх реального досвіду за п’ятьма вимірами:

1. Надійність (reliability) - відображає наскільки достовірними і надійними видаються споживачеві запевнення щодо наданої послуги);

2. Гарантії (assurance) - відображає наскільки компентентною є особа, яка надає послугу);

3. Матеріальна база (tangibles) - відображає зовнішні фізичні елементи, що супроводжують надання послуг : інтер’єр закладу, зовнішній вигляд персоналу, посуд, меню, чистоту приміщення);

4. Співчуття (empathy) - відображає наскільки зрозумілими є потреби споживача);

5. Чуйність (responsiveness) відображає, наскільки неприхована й відчутна віддача від отриманої послуги) [10, с.135].

Оцінка проводиться через анкетування споживачів і подальший аналіз розриву між очікуваним і фактичним рівнем сервісу.

Метод “Таємний покупець” (Mystery Shopping) – використовується для оцінки якості обслуговування. Підготовлені люди, видаючи себе за звичайних клієнтів, взаємодіють з персоналом і фіксують свої враження. Отримані дані аналізуються за такими параметрами, як: швидкість, ввічливість, знання продукту та чистота.

Методика CSI (Customer Satisfaction Index) – це інструмент для вимірювання лояльності клієнтів, який допомагає зрозуміти, наскільки клієнти задоволені місцем. Він базується на питанні про готовність рекомендувати ресторан, та відповіді клієнтів дозволяють визначити, хто є прихильниками, хто нейтральний, а хто може негативно впливати на репутацію.

Методика Кано (KANO) – дозволяє зрозуміти, які потреби клієнтів задовольняються різними характеристиками сервісу: від необхідних до тих, що перевершують очікування. Це знання є ключем до створення сервісних пропозицій, які не тільки відповідають, але й приємно дивують гостей [29, с.267-268].

Можна зазначити, що ефективна система управління якістю неможлива без ретельної оцінки якості надання послуг. Це дозволяє не лише контролювати поточний рівень обслуговування, але й аналізувати дані, приймати обґрунтовані рішення та отримувати зворотний зв'язок, необхідний для постійного вдосконалення та розвитку системи.

1.3. Розвиток ринку закладів ресторанного господарства преміум-сегменту в Україні та Одеському регіоні

В Україні, ресторанний бізнес переживає непрості часи, сповнені викликів, але водночас і можливостей для зростання. Попри війну, COVID-19, зміни в доходах населення та еволюцію гастрономічних смаків, ресторани високого класу виявляють дивовижну адаптивність і здатність виживати та розвиватися.

Одеська область, і особливо Одеса, є ідеальним місцем для розвитку преміальних ресторанів. Це зумовлено унікальним поєднанням багатої історії та культури, значного туристичного потенціалу та давніх гастрономічних традицій. Одеса – один з найпопулярніших туристичних центрів України. У період (з травня по вересень) попит на елітні ресторани значно зростає. Заклади з чудовими краєвидами на море, ресторани на дахах, авторська кухня та неповторна атмосфера одеської гостинності приваблюють туристів, заможних клієнтів та ділових людей.

В Одесі найбільша концентрація елітних ресторанів спостерігається в історичному центрі (район Дерибасівської, Пушкінської та Грецької вулиць) та на узбережжі моря. Таке розташування є вигідним завдяки близькості до моря, розкішних готелів та популярних туристичних місць. Значна частина ресторанів преміум-сегменту зосереджена в прибережних зонах відпочинку, де відвідувачам пропонують не лише вишукану їжу, але й широкий спектр послуг: відпочинок на пляжі, розваги та інше. Таким чином, формуються своєрідні гастрономічні осередки.

Ринок елітних ресторанів в Одесі відрізняється жорсткою конкуренцією [1,2,14]. Щоб залишатися на плаву, заклади постійно працюють над оновленням меню, покращенням обслуговування та активно інвестують у маркетинг. Боротьба за клієнта ведеться не лише на кулінарному рівні, але й за допомогою унікальних подій, створення особливої атмосфери та використання сучасних технологій, таких як наприклад: дегустаційні сети від

шеф-кухаря. Проте, як було зазначено вище, війна в Україні негативно вплинула на туристичний бізнес, інвестиційний клімат, логістику імпорту продуктів та наявність кваліфікованого персоналу, оскільки багато працівників виїхали за кордон або перейшли в інші сфери діяльності.

Ринок ресторанного господарства, зокрема преміального сегменту, є важливим елементом економіки, культури та туристичної привабливості регіону. Попри значні втрати та виклики, спричинені повномасштабною війною, галузь зберігає потенціал до відновлення і динамічного зростання в післявоєнний період. Одеса, як портове місто з багатою гастрономічною традицією, матиме особливу роль у формуванні іміджу сучасної України на міжнародному рівні. Одеса завжди була одним з найпопулярніших туристичних напрямків в Україні. Передбачається, що після війни місто швидко поверне собі позиції важливого туристичного центру, як для українців, так і для іноземців. Це створить чудові можливості для відкриття нових преміальних ресторанів, модернізації існуючих закладів та розширення їхньої пропозиції. Очікується підвищений інтерес до ресторанів з чудовими краєвидами на морське узбережжя, оригінальних авторських закладів, ресторанів, що спеціалізуються на місцевій та етнічній кухні.

У 2024 році в Україні функціонувало орієнтовно 190 закладів ресторанного господарства, що відносяться до преміум-сегменту. З них 38 закладів розташовані в Одеському регіоні, що становить приблизно 20% від загальної кількості по країні (див.рис 1.3).

Цей показник свідчить про значну роль Одеси як одного з провідних гастрономічних центрів України. Місто зберігає стійкий попит на преміальні послуги, навіть попри безпекові виклики та загальні економічні труднощі. Одеські ресторани вирізняються:

- оригінальністю концепцій, що поєднують локальні традиції з сучасними гастрономічними трендами;
- високою якістю обслуговування та професійним персоналом;
- активною участю у розвитку винної культури та гастротуризму;

- сезонною гнучкістю, що дозволяє ефективно працювати як із місцевими мешканцями, так і з туристами [16].

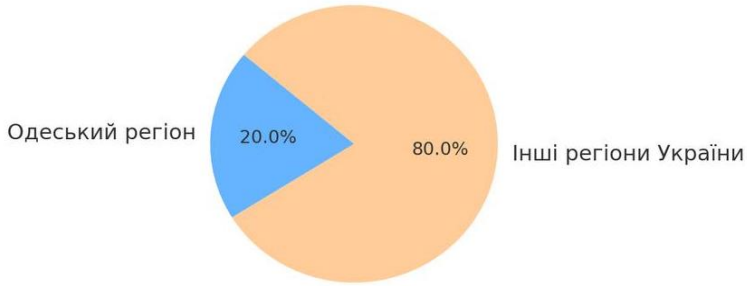


Рис.1.3. Частка Одеського регіону на ринку ресторанів преміум-сегменту України (2024 р.)

Джерело: [15].

Таким чином, кожен п’ятий ресторан преміум-сегменту в Україні станом на 2024 рік – знаходиться в Одеському регіоні. Це підтверджує стратегічну важливість регіону в сегменті високого класу та свідчить про його потенціал для подальшого розвитку.

Особливу увагу заслуговують такі ключові фактори, що забезпечили високу частку Одеси:

1) Локаційна привабливість – узбережжя Чорного моря, культурна спадщина, архітектурна атмосфера.

2) Гастрономічна автентичність – багатонаціональна кухня, локальні продукти, рибні страви, морепродукти.

3) Інвестиційна активність – відкриття нових концептуальних закладів, розвиток кейтерингу, кулінарних шкіл, шеф-івентів.

4) Професійне середовище – зростання кількості шеф-кухарів з міжнародним досвідом, сомельє, фахівців гостинності.

Попри воєнний стан, Одеса демонструє високий рівень адаптації ринку та здатність не лише зберігати, й збільшувати свою частку в преміум-сегменті. До 2020 року ринок преміальних ресторанів в Україні демонстрував стабільне

зростання, налічуючи близько 150 закладів, з яких приблизно п'ята частина знаходилася в Одеському регіоні. Київ, Львів та Одеса були центрами відкриття нових концептуальних ресторанів, а Одеса, як популярний туристичний напрямок, мала високий попит на вишукану кухню.

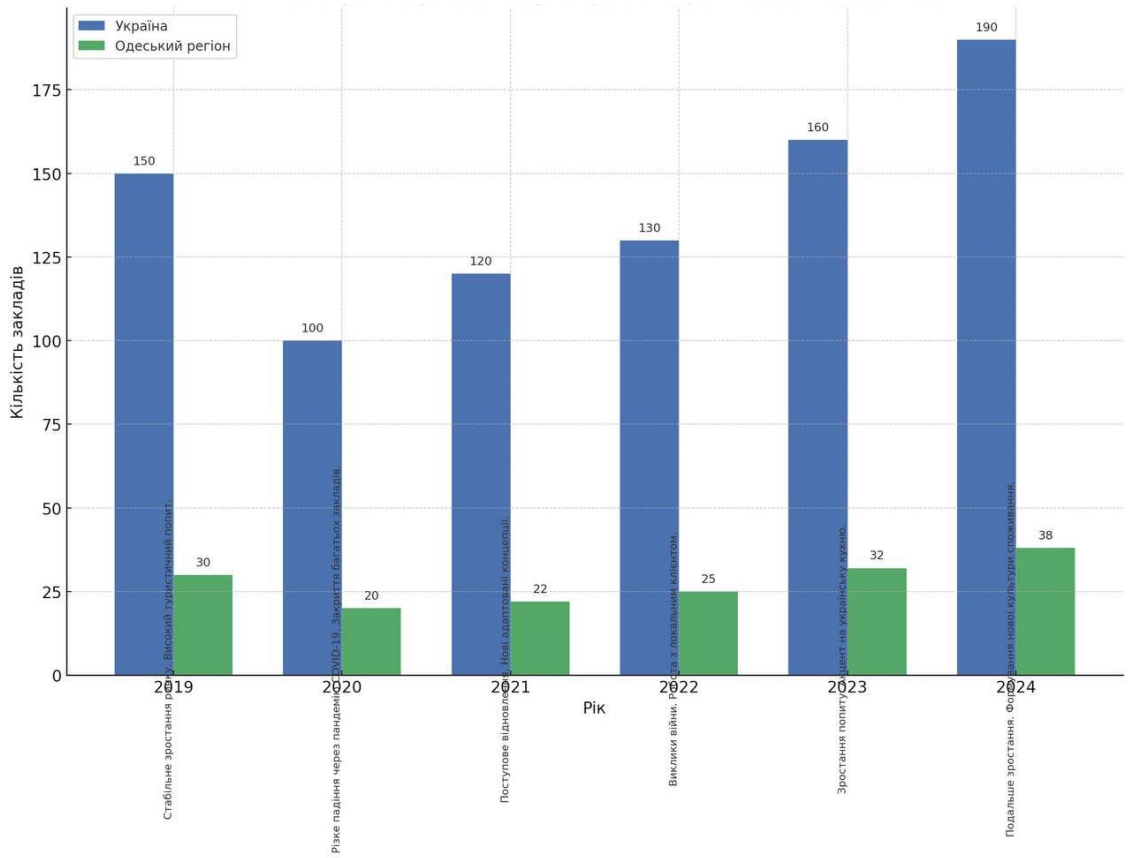


Рис.1.4. Динаміка розвитку ресторанів преміум-сегменту в Україні та Одесі (2019-2024 рр.)

Джерело: [15].

Дивлячись на діаграму 1.4., можна зазначити такі хронологічні зміни:

У 2020 році завдала удару ресторанному бізнесу пандемія, COVID-19. Кількість люксових ресторанів значно скоротилася, досягнувши 100 по всій країні та 20 закладів в Одесі. Карантинні обмеження, локдауни та різке падіння туристичного потоку змусили багато закладів закритися або змінити формат.

У 2021 році почалося поступове відновлення ринку. Кількість преміальних ресторанів зросла до 120 в Україні та 22 закладів в Одеському регіоні. З'явилися нові проєкти, адаптовані до нових реалій, з акцентом на

меншу кількість місць, персоналізоване обслуговування та дегустаційні меню. Внутрішній туризм допоміг Одесі частково відновити свої позиції.

У 2022 році другого великого удару у ресторанній індустрії після пандемії, нанесло повномасштабне вторгнення Росії. Багато ресторанів припинили роботу. Проте, до кінця року деякі заклади змогли відновитися. Загальна кількість люксових ресторанів в Україні становила близько 130, з яких 25 закладів знаходилися в Одесі. Пріоритетами стали стабільність, безпека та орієнтація на місцевих клієнтів. У 2023 році відзначилося пожвавлення активності та зростання попиту на високоякісний сервіс. Кількість ресторанів преміум-сегменту зросла до 160 в Україні та 32 в Одесі. Посилилася тенденція до використання локальних продуктів, підтримки українських шеф-кухарів та співпраці з місцевими виноробнями. Одеса знову стала привабливою для туристів, особливо влітку. Що треба зазначити у 2024 році, то ринок продовжив зростати, досягнувши 190 закладів преміум-сегменту по всій Україні та 38 в Одеському регіоні. Формується нова культура споживання преміальних послуг, зростають вимоги клієнтів, а інвестори проявляють більший інтерес до ресторанного бізнесу. Незважаючи на ризики, Одеса стає важливим центром гастророзвитку на півдні України.

Аналіз динаміки розвитку закладів преміум-сегменту в Україні та в Одеському регіоні у 2019-2024 рр. свідчить про наявність чітко виражених фаз, а саме: стабільне зростання до 2019 року, різке падіння у 2020-2021 рр. через пандемію, повільне відновлення в умовах війни у 2022-2023 рр. та стійке зростання у 2024 році. Загальна кількість ресторанів преміум-сегменту в Україні зросла з орієнтовних 150 закладів у 2019 р. до 190 у 2024 р., що демонструє поступове відновлення довіри до преміального сервісу навіть в умовах соціально-економічної нестабільності. Одеський регіон, як важливий гастрономічний центр Півдня України, зберігає приблизно 20% частки національного ринку, що свідчить про його стратегічне значення, туристичну привабливість та наявність потенціалу для подальшого розвитку люксових форматів ресторанного обслуговування.

Особливої уваги заслуговує гнучкість та адаптивність бізнесу: у відповідь на кризи ресторанна індустрія трансформувала свої моделі – з’явилися нові формати, змінилася структура меню, підвищився фокус на локальні продукти та індивідуалізований сервіс.

Аналіз даних та графічні матеріали підтверджують, що, незважаючи на значні труднощі, ринок ресторанів преміум-сегменту зберігає стійкість і має перспективи для подальшого зростання. Одеса, у свою чергу, не тільки лідирує в регіоні, але й відіграє ключову роль у формуванні української гастрономічної культури в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління клієнтським сервісом у ресторанах преміум-сегменту. Аналіз показав, що ресторани класу "люкс" займають особливу нішу в індустрії гостинності, зосереджуючись на наданні сервісу найвищого рівня, ексклюзивній кухні та персоналізованому підході до кожного відвідувача.

Ключовими характеристиками ресторану преміум-сегменту є авторська кухня, високопрофесійний персонал, вишуканий дизайн інтер'єру та комплексний підхід до створення незабутніх емоцій для клієнтів. Визначено поняття «сервіс преміум-сегменту» як поєднання бездоганної якості, індивідуалізації та естетичної привабливості обслуговування. Приділено увагу стандартам і методам управління в закладах преміум-сегменту. Для забезпечення конкурентоспроможності люксові ресторани повинні впроваджувати новаторські стратегії в управлінні персоналом, сервісом і ціноутворенням, а також розробляти чітку концепцію та позиціонування на ринку. Проаналізовано тенденції розвитку ринку преміальних ресторанів в Одеському регіоні. Виявлено, що Одеса, як важливий гастро та турцентр, характеризується високою концентрацією та активним розвитком закладів преміум-сегменту. Незважаючи на зовнішні труднощі, преміальні ресторани демонструють адаптивність, що свідчить про значний потенціал цієї галузі.

РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ В ЗАКЛАДАХ ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ РЕСТОРАННОЇ СЛУЖБИ ТОВ «КЛУБ ГОТЕЛЬ М-1»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1»

«ТОВ «Клуб Готель М-1» є сучасним готельно-ресторанним комплексом преміум-сегменту, розташованим в прибережній зоні міста Одеси, що надає високоякісні послуги розміщення, харчування та організації дозвілля, поєднуючи комфорт готелю з вишуканим сервісом ресторанної служби.

Ресторанна служба готелю M1 Club Hotel є ключовим елементом його сервісної інфраструктури, забезпечуючи високий рівень гастрономічного обслуговування, комфорт гостей та прибутковість готельно-ресторанного бізнесу. Комплекс включає декілька функціональних підрозділів, кожен з яких має власне призначення, стилістику та формат обслуговування, але всі вони інтегровані в єдину систему ресторанного сервісу [6,7,8,30].

Перейдемо до першої родзинки клубного готелю M1, P1 Prosecco Bar:

P1 – фірмовий бар готелю, орієнтований на ігристі вина, авторські коктейлі та дегустаційні сет-меню. Заклад функціонує як лаунж-простір із виходом на відкриту терасу, де проводяться вечірки, тематичні події та sunset-сесії. Він формує імідж стильного винного бару преміального класу, приваблює туристичну аудиторію та забезпечує високий середній чек.

Далі розглянемо R1 Restaurant. Головний ресторан готелю, розташований на першій лінії біля моря, працює у форматі сніданків (шведський стіл) та a la carte. Має велику терасу, де у літній сезон функціонує гриль-зона. R1 приймає банкетні та фуршетні замовлення, організовує бізнес-ланчі та вечері з живою музикою. Це простір для щоденного гастрономічного сервісу, корпоративного обслуговування та подій.

Наступним елементом ресторанної служби є L1 Лобі-бар. Бар функціонує цілодобово та розташований у головному холі готелю. L1 пропонує напої, легкі закуски, коктейлі, десерти та страви нічного меню. Це зручна локація для неформального спілкування, ділових зустрічей та вечірнього відпочинку. Лобі-бар виконує також допоміжну функцію у рамках room service.

Для комплексного розуміння організації харчування в готелі M1клуб готель доцільно звернути увагу й на інші заклади, зокрема сезонний A1 Аква-бар. Сезонна локація біля відкритого басейну, яка працює вдень як пул-бар із фрешами, коктейлями, легкими закусками, а ввечері – як простір для вечірок з DJ-сетами. A1 формує атмосферу курортного відпочинку та залучає молодіжну та lifestyle-аудиторію. Він є важливим елементом літньої маркетингової активності готелю.

Окрім вищесказаних служб ресторану, слід приділити увагу до рум-сервісу, який виконує цілодобову сервісну роль. Він забезпечує цілодобову доставку страв та напоїв у номери готелю. Обслуговування здійснюється ресторанною службою на базі кухні P1 та персоналу L1. Усі замовлення доставляються за допомогою спеціалізованих візків із термоізоляцією. Цей сервіс дозволяє підтримувати високий рівень приватності та комфорту для гостей.

В структурі служби також є конференц-зал, як частина ресторанно-подієвої інфраструктури. Під час ділових подій у конференц-залі ресторанна служба організовує кава-брейки, бізнес-ланчі, фуршети та обіди. Обслуговування виконується кваліфікованим персоналом ресторану R1 або P1. Це дозволяє готелю обслуговувати бізнес-аудиторію та підвищувати привабливість конференц-послуг.

Служба ресторану M1 Club Hotel – це мультиформатна система преміального обслуговування, яка охоплює як щоденне харчування, так і спеціальні події, room service та сезонні пропозиції. Її ефективна робота

формує позитивний імідж готелю, підвищує задоволеність гостей та забезпечує сталий дохід у різні періоди року.

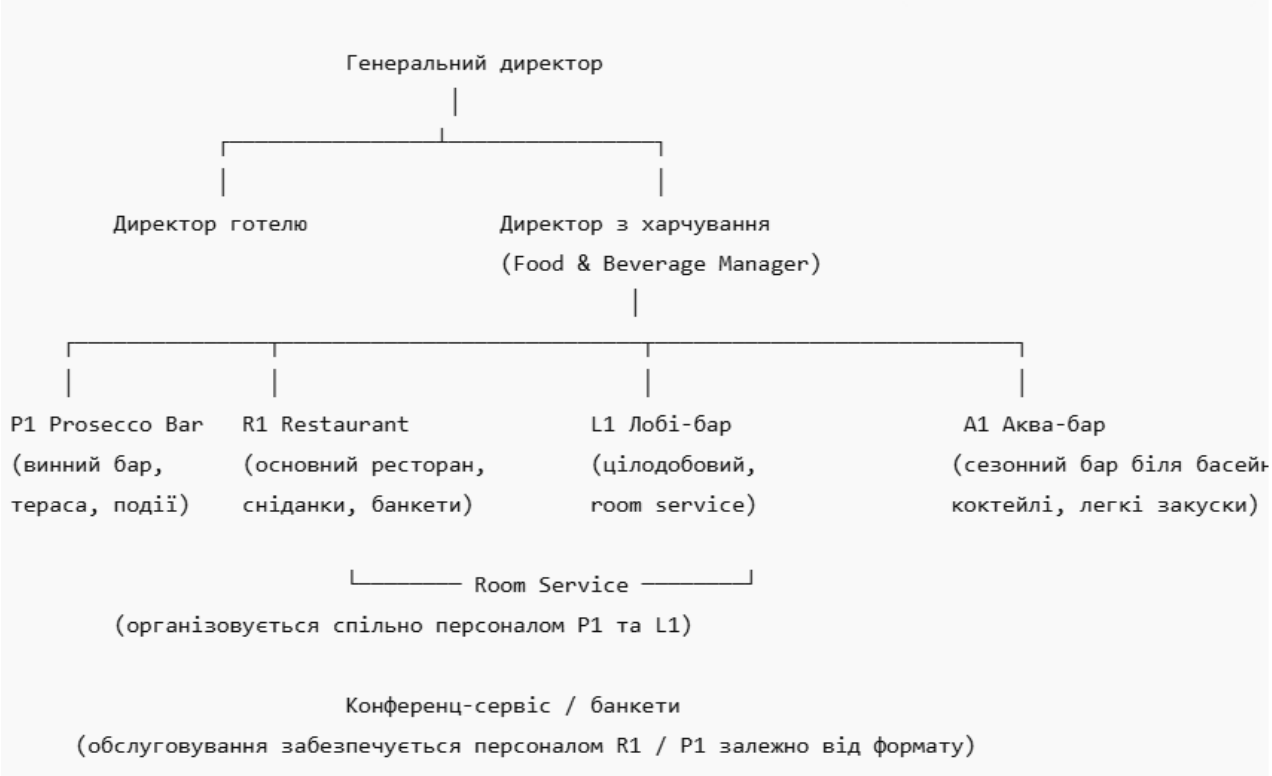


Рис. 2.1 Місце ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» в організаційній структурі управління готелем

Джерело: складено автором

Вивчення особливостей фінансово-економічної, господарської та іншої діяльності підприємства ресторанного господарства для спрощення розглянуто нами на прикладі ресторану-бару «P1 Prosecco bar», що є в структурі ресторанної служби ТОВ «КЛУБ ГОТЕЛЬ М-1».

Загальна характеристика ресторан-бару «P1 Prosecco bar» наведена в (табл.2.1.)

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика підприємства ресторанного господарства

“P1 Prosecco bar”

Показник	Характеристика
Тип і клас підприємства	Ресторан-бар класу люкс, банкетний зал
Назва підприємства	ТОВ «КЛУБ ГОТЕЛЬ М-1» («P1 PROSECCO BAR»)
Адреса	Одеса, вул. Лідерсівський бульвар 1

Показник	Характеристика
Контактний телефон Електронна адреса Веб-сайт:	+380(99)3370907 +380(50)3370915 barproseccop1@gmail.com
Організаційно-правова формагосподарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Час роботи:	Понеділок-Неділя 12:00 - 23:00, без вихідних
Види ресторанного обслуговування	Обслуговування за допомогою офіціантів; банкетне обслуговування
Послуги ресторану	Алакарт (вибір з меню) і проведення заходів (ювілеї, весілля, банкети, фуршети, дитячі дні народження, конференції, презентації, вечірки, корпоративи, семінари, тренінги, форуми, з'їзди, бізнес-зустрічі), кейтерин і доставка їди до дому, бронювання місць; розраховування за кредитними картками; інтернет; музика; організування проведення конференцій, семінарів тощо (конференц-зал); організування бізнес-ланчів; постачання їжі, напоїв з обслуговуванням.
Середній чек: При банкетному обслуговуванні:	1000 грн 3500 грн
Способи оплати	Готівковий та безготівковий розрахунок
Рівень завантаження ресторану	Завантаження в сезон червень-вересень досягає 90%; в інший період в середньому 40-50%
Загальна чисельність персоналу	37 осіб
Дата сертифікації	2015р

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Спочатку коротко охарактеризуємо сам готель. M1 Club Hotel має 68 номерів, які оснащені відповідно до вимог ДСТУ 4268, що висуваються до колективних засобів розміщування (див. табл. 2.2).

Варто зазначити, що готель є першим в Україні, який почав приймати платежі в криптовалюті, завдяки партнерству з Whitepay, однією з найбільших криптовалютних платформ у світі. Whitepay – це українська криптовалютна

платформа з більш ніж 2 мільйонами користувачів. Вона відома своїми протоколами безпеки та методами захисту від злому.

Таблиця 2.2.

Структура номерного фонду та вартість послуг розміщення в M1 Club Hotel

№ п/п	Категорії номерів	Кількість номерів, од.	Питома вага, %	Вартість основного обслуговування на добу залежно від сезону		
				Тарифи на 2025 рік поділяють на 2 сезони		у решті місяців року
				Високий (1.05-30.09)	Низький (1.10-30.04)	
1	Стандарт	56	82,0	10650	6950	-
2	Делюкс	6	9,0	18360	12650	-
3	Напівлюкс	4	6,0	25000	15860	-
4	Люкс Панорамний	1	1,0	28000	19350	-
5	Люкс Представницький	1	1,0	31500	23580	-
Усього номерів		68	99	X	X	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для того щоб забронювати номер, клієнт може використовувати кредитну карту, електронні гроші, безготівковий розрахунок або оплатити замовлення на місці. Що стосується заїзду, він діє з 14:00, та виїзд о 12:00 годині.

Поспілкувавшись с адміністратором готелю M1, щодо структури номерного фонду та вартості послуг розміщення, можна з’ясувати, що тарифи на рік поділяються на 2 сезони: високий(1.05-30.09) та низький(1.10-30.04). У високий сезон ціна за номер за добу стартує від 10650 грн за одномісне розміщення (найдешевший номер, стандарт з видом на парк) та до 31500 грн за добу (найдорожчий номер, Представницький Люкс). У низький сезон ціна за номери тих самих категорій починається від 6950грн/добу та досягає до 23580 грн/добу.

Готель не практикує знижки в залежності від дня неділі, вихідного дня та інше. Іноді запускає спеціальні пропозиції або акції до свят. Зазвичай М1 працює з Rack рейтами. Акції і спец. пропозиції не діють на преміум-сегмент.

Ресторан-бар, при 5-ти зірковому готелі M1 Club Hotel розташований на узбережжі Чорного моря у парковій зоні Одеси, за адресою Лідерсівський бульвар,1 (Lidersovskiy boulevard,1) у Приморському районі Одеси на відстані 2.3 км від центру міста, що робить його ідеальним і для шанувальників морського відпочинку, і для тих, кому важливо перебувати в центрі подій. Слід зазначити, що клуб-готель М 1 розрахований на вікову категорію молодих людей.

Види економічної діяльності, на які отриманий дозвіл у ТОВ «КЛУБ ГОТЕЛЬ М-1» («P1 PROSECCO BAR») 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування Інші: 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами, 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку, 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку.

P1 prosecco bar розташований на 6-му поверсі при готелі «M1» Він має затишну та розслаблюючу атмосферу першого в Одесі бару Prosecco & Crudo. У P1 Prosecco Bar завжди можна добре провести час, спостерігаючи за морем, в компанії коханої людини, близьких або друзів.

Заклад працює з 12.00 до 23.00 години, тут пропонуються страви середземноморської та європейської кухні. Розрахований на три банкетні зали до 30 гостей центральний зал, та дві зали до 70 гостей.

Відповідно до класифікації закладів ресторанного господарства, заклад типу «ресторан» виробляє широкий асортимент страв складного приготування, включаючи фірмові, кондитерські вироби, а також реалізує алкогольні та безалкогольні напої. Карта меню представлена легкими закусками, тар-тарами, карпаччо, севіче, морепродуктами, м’ясними блюдами та десертами.

P1 prosecco bar надає послуги з харчування, у тому числі, для різних категорій споживачів – дорослих, дітей тощо. У період теплої пори року заклад пропонує додаткові місця з літньою терасою.

Ресторан «P1 Prosecco bar» пропонує наступні види послуг, що можна поділити таким чином:

1) меню кухні: блюда середземноморської кухні (устриці, тартари з риби/м'яса,морепродукти), а також супровід європейської кухні (м'ясні блюда) тощо.

2) меню напоїв в асортименті: авторські коктейлі, широкий асортимент алкоголю (міцного, слабкого), гарячі напої, освіжаючі напої (лимонади).

Серед фірмових позицій меню «P1 Prosecco bar» виділяє: устриці, морепродукти гриль, запечений лосось, дорадо, сібас, фірмовий бургер, паста з качкою, фетучні з куркою.

У карті напоїв акцент зроблений на авторські коктейлі. Страви та напої надаються в залі.

3) в ресторані діє послуга «доставка готових блюд», через службу доставки «BOND», яка здійснюється через «BOND DELIVERY».

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. На підприємстві постійна штатна кількість закладу складає 30 осіб, але у сезон (період із травня по вересень) наймається тимчасовий персонал (зазвичай це тільки офіціанти). На підприємстві діє чіткий розподіл праці, створені спеціальні підрозділи, запроваджено певну ієрархію посад, це забезпечує ЗРГ їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Ресторан використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси для забезпечення торгівельно-технологічних процесів. Ефективне використання цих ресурсів призводить до формування витрат, які необхідні для надання якісних послуг харчування. Для максимізації прибутків, ресторан оцінює свою завантаженість, що дозволяє прогнозувати виручку, отриману від надання послуг (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Завантаження ресторану «P1 Prosecco bar» помісячно протягом 2024 року, у % співвідношенні

Показники	Місяці											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Рівень завантаження (%)	30	25	30	45	60	100	100	100	80	55	40	85

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У час високого сезону, коли спостерігається багато туристів та завантаження закладу досягає 100%, технічні потужності задіяні на повну силу.

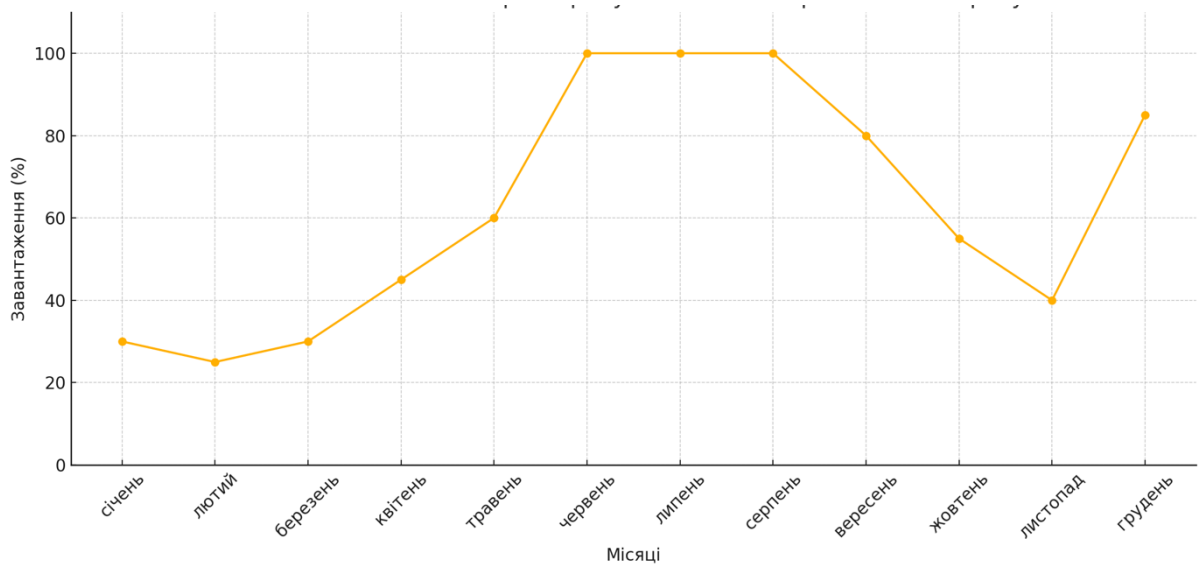


Рис. 2.2. Аналіз рівня завантаження ресторану Prosecco Bar у 2024 році,%

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На основі діаграми рівня завантаження ресторану «Prosecco Bar» протягом 2024 року спостерігається чітка сезонна динаміка, яка відповідає змінам туристичної активності та попиту на послуги ресторану.

У січні завантаження становило – 30%. Початок року характеризується низьким завантаженням. Післяноворічний спад попиту негативно впливає на кількість відвідувачів.

У лютому завантаження становило – 25%. Найнижчий показник завантаженості за рік. Зимовий період, відсутність святкових заходів та туристів зумовлює спад активності.

У березні завантаження становило – 30%. Незначне зростання в порівнянні з лютим. Початок весни все ще не сприяє суттєвому збільшенню клієнтопотоку.

У квітні завантаження становило – 45%. Відчутне покращення показників. З настанням теплої погоди ресторан починає активніше функціонувати, зростає кількість гостей.

У травні завантаження становило – 60%. Подальше зростання попиту. Весняні свята та туристична активність позитивно впливають на завантаження.

У червні завантаження становило – 100%. Початок високого сезону. Потужності закладу задіяні на повну, зростає кількість туристів, проведення заходів таких як (весілля, дні народження, рестини).

У липні завантаження становило – 100%. Пік літнього сезону. Максимальна кількість гостей, постійний потік клієнтів що в ресторані, що в готелі.

У серпні завантаження становило – 100%. Стабільно високі показники завантаження. Утримується літня активність.

У вересні завантаження становило – 80%. Починається незначне зниження завантаження, однак рівень все ще залишається високим.

У жовтні завантаження становило – 55%. Відчутне зменшення активності. Осінній сезон спричиняє зниження кількості відвідувачів.

У листопаді завантаження становило – 40%. Один із найменш активних місяців. Низький попит і незначна кількість заходів.

У грудні завантаження становило – 85%. Різке зростання завантаження наприкінці року, зумовлене проведенням корпоративів, новорічних свят та збільшенням туристичного потоку.

Згідно з отриманими даними, завантаження ресторану Prosecco Bar має яскраво виражену сезонність. Найвищі показники фіксуються в літній період (червень-серпень) та наприкінці року (грудень), коли спостерігається підвищена активність споживачів. У зимово-весняний період, навпаки, фіксується низьке завантаження, що свідчить про потребу в розробці маркетингових заходів для стимулювання попиту в міжсезоння.

Звернемо увагу й на завантаження протягом дня, так як для закладу в цілому це має важливе значення, дані щодо відвідуваності ресторану сегменту преміум-класу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Завантаження ресторану швидкого харчування P1 Prosecco bar протягом дня, у %

«Високий сезон» (травень-вересень)					
Період часу	12.00 – 14.00	14.00 – 16.00	16.00 – 19.00	19.00 – 22.00	22.00 – 23.00
Завантаження у % по буднях	15 – 25	30 – 45	50 – 60	65 – 70	50 – 75
Завантаження в % по вихідних, в святкові дні	35 – 55	60 – 75	75 – 80	85 – 95	75 – 80
«Низький сезон» (січень-квітень;жовтень-листопад)					
Період часу	12.00 – 14.00	14.00 – 16.00	16.00 – 18.00	19.00 – 22.00	22.00 – 23.00
Завантаження в % по буднях	5 – 10	15 – 20	20 – 30	25 – 35	5 – 10
в % по вихідних, в святкові дні	15 – 20	20 – 35	36 – 40	50 – 60	45 – 55

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Прокоментуємо цю таблицю на прикладі періоду високого сезону. Дану тенденцію можна пояснити такими об'єктивними причинами:

У високий сезон відвідуваність ресторану є значно вищою, особливо у вечірній період (з 19:00 до 22:00), що пояснюється підвищеним туристичним потоком та активним проведенням дозвілля. У цей період вихідних днів ресторан організовує вечірки, DJ-сети, чи супровід лаунж-музики, що додатково стимулює попит серед гостей, особливо у вихідні дні.

У період низького сезону спостерігається значне зменшення завантаження, зокрема в обідній і ранньо-вечірній час. Хоча заклад і продовжує практику проведення музичних вечорів та тематичних подій, попит на послуги залишається нижчим через менший туристичний потік та знижену активність місцевих жителів. Увечері по вихідним зберігається помірна відвідуваність, але вона істотно поступається літньому періоду.

Ресторан демонструє чітко виражену часову та сезонну залежність завантаження. Найбільша активність фіксується влітку у вечірні години, що логічно зумовлено проведенням розважальних заходів. У міжсезоння варто акцентувати увагу на маркетингових стимулах та індивідуальних заходах для залучення клієнтів.

Для успішного управління рестораном необхідно ретельно відстежувати фінансові показники, особливо динаміку доходів. Аналіз змін виручки дозволяє оцінити ефективність роботи та визначити фактори, що на неї впливають.

У цьому розділі представлено порівняння доходів ресторану «P1 Prosecco Bar» за 2023 та 2024 роки, з акцентом на сезонні коливання, пов'язані з туристичним потоком та масовими заходами, які значно впливають на фінансові результати.

Таблиця 2.5.

Доходи підприємства ресторанного господарства “ P1 Prosecco bar” у 2023 - 2024 роках

Обсяг доходів, тис. грн.	Місяці року												Всього за рік
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
2023	120000	100000	120000	180000	240000	400000	400000	400000	320000	220000	160000	340000	3000000

Обсяг доходів, тис. грн.	Місяці року												Всього за рік
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	
2024	250000	250000	300000	350000	500000	600000	700000	700000	600000	350000	250000	250000	5100000

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок про поступове зростання доходів підприємства ресторанного господарства P1 Prosecco Bar протягом двох років. Загальний обсяг виручки у 2023 році становив 3 000 000 грн, тоді як у 2024 році він збільшився до 5 100 000 грн, що свідчить про зростання на 70% та позитивну динаміку розвитку закладу.

Особливістю є виражена сезонність доходів: у весняно-літній період (травень–вересень) фіксується значне підвищення виручки. Наприклад:

• у травні 2024 року виручка зросла на 108% порівняно з 2023 (з 240 тис. грн до 500 тис. грн);

• у липні та серпні – на 75% (з 400 тис. грн до 700 тис. грн);

• у вересні – на 87,5% (з 320 тис. грн до 600 тис. грн).

Це пов’язано з активним туристичним потоком, проведенням вечірок, живої музики та організацією заходів у форматі open air, які користуються великим попитом серед гостей.

У зимово-весняні місяці (січень–березень, жовтень–грудень) надходження були помітно нижчими, проте у 2024 році також спостерігається зростання. Наприклад:

• у січні дохід зріс із 120 тис. грн до 250 тис. грн (на 108%),

• у жовтні – з 220 тис. грн до 350 тис. грн (на 59%).

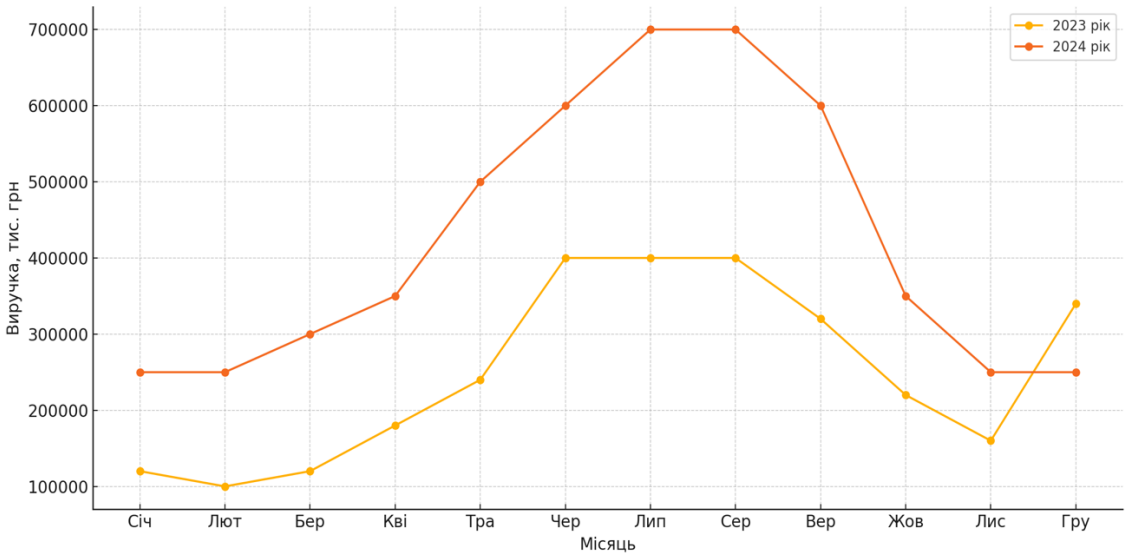


Рис. 2.3. Динаміка помісячної виручки ресторану “P1 Prosecco bar”2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Незважаючи на загальну меншу активність у ці періоди, у грудні 2023 року виручка зросла завдяки новорічним святам, а у 2024 – прибутковість залишилась стабільною завдяки ефективному плануванню навіть у низький сезон. Таким чином, зростання доходів у 2024 році на 70% порівняно з 2023 роком відображає розширення цільової аудиторії

2.2. Дослідження існуючої системи управління закладами та організації обслуговування споживачів

Аналіз організаційної структури та механізму управління персоналом підприємства - це важлива частина оцінки ефективності роботи компанії. Цей аналіз дає змогу виявити слабкі місця в управлінні, оптимізувати процеси, поліпшити взаємодію між відділами та підвищити загальну продуктивність.

Управління персоналом - це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людських ресурсів в організації. Включає в себе найм, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток співробітників.

Схему організаційної структури підприємства наведена в рис 2.4.

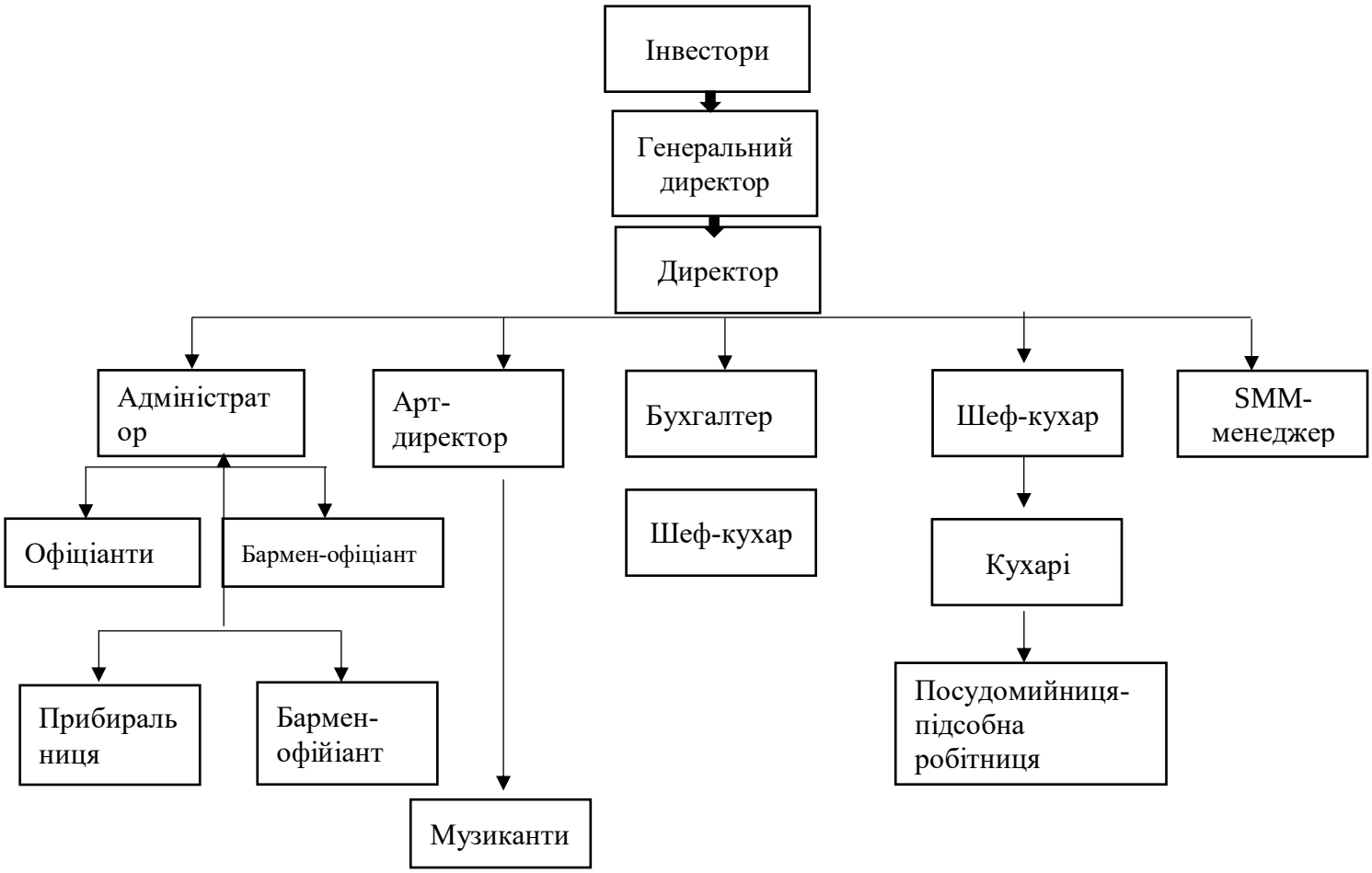


Рис. 2.4. Організаційна структура ресторан-бару «P1 Prosecco bar»

Джерело: складено автором

Ефективність роботи ресторану "P1 Prosecco bar", досягається завдяки налагодженій системі управління. Ця система, побудована на основі організаційної структури підприємства, забезпечує стабільний розвиток закладу. Генеральним директором ресторану є Режинський Едуард Васильович, який керує бізнесом на принципах фінансової незалежності, яку надають інвестори. Він визначає стратегію розвитку та пріоритетні напрямки діяльності ресторану.

Оперативне управління рестораном здійснює директор, якому підпорядковуються ключові співробітники: бухгалтер, адміністратор, шеф-кухар, арт-директор, який контролює обов'язки музикантів, а також SMM-менеджер, який працює віддалено, займаючись просуванням ресторану в

інтернеті. Директор представляє інтереси ресторану в усіх організаціях, та має право видавати довіреності.

Адміністратор відповідає за організацію обслуговування клієнтів. У його підпорядкуванні знаходяться офіціанти (сім постійних та чотири сезонних), бармени та лоббі-бармени (які також у нічний час виконують функції офіціантів), посудомийниці та прибиральниці.

Шеф-кухар керує процесом приготування страв. Йому допомагають 10 кухарів та посудомийка-підсобна робітниця.

Бухгалтер, підпорядкований безпосередньо директору, відповідає за ведення обліку, кадрових питань та виконання обов'язків касирів. Отже, в ресторан-барі "P1 Prosecco bar" використовується лінійно-функціональна структура управління, де обов'язки розподілені між керівником та його заступниками, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності.

Далі ми розглянемо структуру персоналу ресторану преміум-сегменту P1 Prosecco bar станом на 05.03.2025р.

Таблиця 2.6.

Структура персоналу ресторану преміум-сегменту
P1 Prosecco bar станом на 05.03.2025р.

Категорії	Чисельність осіб	
	співробітників	частка, %
Керівники, у т.ч.:		
- менеджери вищої ланки	1	2,7
- менеджери нижчої ланки	1	2,7
Спеціалісти та службовці	2	40,5
Основні працівники	6	51,4
Допоміжні працівники	0	0,0
Загальна чисельність персоналу	37	100

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Всі робітники ресторану отримують фіксований заробіток. Фонд оплати праці персоналу представлений в табл. 2.7.

Управління персоналом має забезпечувати ефективність і конкурентоспроможність, орієнтуватися на підбір і розстановку кадрів, розвиток трудових ресурсів підприємства.

Таким чином, аналіз організаційної структури та механізму управління персоналом - це комплексне завдання, що потребує уважного підходу та регулярного перегляду процесів для забезпечення високої ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.7.

Заробітна плата персоналу підприємства ресторанного господарства "P1 Prosecco bar" за 2024 рік

Посада	Кількість працівників	Річний фонд заробітної плати
Офіціанти	8	1 425 600
Шеф-кухар	1	720 000
Кухарі	10	2 520 000
Прибиральниці	2	360 000
Посудомийки	4	792 000
Охоронці	2	540 000
Адміністратори	2	579 000
Бухгалтери	1	540 000
Бармени	2	396 000
Лоббі-бармен	2	432 000
СММ-менеджер	1	300 000
Арт-директор	1	360 000
Директор	1	600 000
Всього	37	9 564 000

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дану таблицю ми можемо охарактеризувати так:

1. Найбільша частка фонду заробітної плати припадає на кухарів – понад 26%, що цілком обґрунтовано, враховуючи важливість виробничої частини у закладі харчування.

2. Офіціанти та обслуговуючий персонал (офіціанти, посудомийки, прибиральниці) у сукупності формують приблизно 27% фонду, що свідчить про значний обсяг контактної праці з клієнтами.

3. Адміністративний та креативний персонал (директор, адміністратори, SMM, арт-директор) становить приблизно 19–20% фонду, що свідчить про комплексний підхід до управління, просування та організації подій.

4. Загальний рівень заробітної плати є достатньо конкурентоспроможним, що важливо для утримання кваліфікованого персоналу, особливо в умовах сезонної зайнятості та високих вимог до якості обслуговування.

Структура заробітної плати в ресторані P1 Prosecco Bar відображає баланс між виробничою, обслуговуючою та управлінською функціями. Найвищі витрати спрямовані на кухонний персонал та обслуговування, що відповідає формату закладу преміум-сегменту. Облік заробітної плати здійснюється згідно з посадовими окладами, даними табелів обліку робочого часу, на основі форми №1-ПВ.

«P1 Prosecco Bar» – це вишуканий ресторан, розташований на території готельного комплексу «M1 Club Hotel», що на березі Чорного моря, і пропонує своїм гостям атмосферу розкішного відпочинку. Ресторан має критий зал та простору відкриту терасу з чудовим панорамним видом, яка особливо популярна у теплу пору року.

Внутрішній простір ресторану поділений на кілька зон: основний зал з барною стойкою, та дві зали криті з терасами. Загальна площа ресторану становить близько 400 квадратних метрів. Завдяки площі, що припадає на одне посадкове місце 1,5-2,5 кв.м., - ресторан відповідає стандартам преміум-сегменту.

Кухня ресторану обладнана всім необхідним для приготування страв найвищої якості: гарячий та холодний цехи, кондитерський відділ, складські приміщення, окрема кімната для зберігання алкоголю та службові приміщення для персоналу. Організація роботи кухні побудована таким чином, щоб забезпечити швидке та ефективне приготування страв, починаючи від отримання продуктів і закінчуючи подачею готової страви гостю.

«P1 Prosecco Bar» пропонує широкий спектр послуг: приготування та продаж страв і напоїв, організація харчування в залі, обслуговування банкетів, кейтеринг та обслуговування номерів готелю. Високий рівень сервісу забезпечується завдяки сучасним стандартам обслуговування, постійному контролю якості та професійному персоналу.

Концепція ресторану «P1 Prosecco Bar» – це середземноморська гастрономія з акцентом на італійську кухню, морепродукти, легкі закуски та широкий вибір ігристих вин. Меню a-la carte постійно оновлюється сезонними пропозиціями та авторськими стравами. У залі працюють офіціанти, сомельє та адміністратор, які надають професійні рекомендації, презентують страви та напої та забезпечують індивідуальний підхід до кожного гостя.

Обслуговування в ресторані організовано за європейськими стандартами: зустріч гостей адміністратор, супровід до столу, презентація меню, прийом замовлення, подача страв та організація розрахунку. У ресторані по вихідним проводяться тематичні вечірки та музичні вечори з живим вокалом або діджей-сетами, що приваблює як гостей готелю, так і мешканців міста.

Замовити доставку страв, кейтерингове обслуговування або забронювати столик можна через дзвінок, або соціальні мережі. Страви готуються виключно після отримання замовлення зі свіжих продуктів, без використання напівфабрикатів**.** Середній час виконання замовлення – до 30 хвилин якщо це гарячі страви, та до 20 - холодні. Можливе попереднє замовлення на конкретну дату або захід.

Персонал ресторану працює у фірмовій формі, що відповідає стилю бренду. До працівників висуваються високі вимоги, включаючи знання меню, етикету, володіння іноземними мовами (зокрема, англійською) та регулярне проходження сервіс-тренінгів.

2.3. Аналіз якості обслуговування та рівня задоволеності споживачів у закладах готельного комплексу

Якість послуг у ресторанному господарстві – це важлива і актуальна тема, яка зараз переважно розглядається. У зв'язку з цим, виникає потреба у пошуку та впровадженні нових підходів та методів управління якістю сервісу в ресторанному бізнесі. Важливо систематизувати управління якістю та створити ефективні системи управління якістю ресторанних послуг. Існуючі теоретичні розробки в галузі менеджменту якості можуть бути використані для розробки конкретних пропозицій щодо покращення управління сервісними послугами.

Одним із ключових факторів для досягнення конкурентних переваг будь-якого підприємства є надання послуг, які перевершують пропозиції конкурентів. Головне – надавати послуги, які не просто задовольняють, а й перевищують очікування клієнтів. Ці очікування формуються на основі попереднього досвіду та інформації, отриманої з різних джерел, як особистих, так і через маркетингові комунікації. На основі цих очікувань споживачі обирають ресторан, а після отримання послуги порівнюють свої враження з попередніми очікуваннями. Якщо реальність не відповідає очікуванням, клієнт, ймовірно, не повернеться. Якщо ж послуга відповідає або перевершує очікування, він, швидше за все, стане постійним гостем.

У ресторанному бізнесі у таких закладах преміум-сегменту, як P1 Prosecco Bar, високий рівень сервісу – це ключовий фактор успіху. Він визначає, чи стануть клієнти постійними, чи сформується позитивний імідж закладу та чи зможе він впевнено конкурувати на ринку. Особливо це важливо в Одесі, де на узбережжі зосереджено багато ресторанів і гастропабів. Якісне обслуговування стає необхідною умовою для процвітання.

Щоб виділитися серед конкурентів, потрібно не просто задовольняти, а перевершувати очікування відвідувачів, створюючи привабливу атмосферу, забезпечуючи професійне обслуговування та пропонуючи високоякісні страви

та напої. Тому важливо оцінити рівень сервісу в P1 Prosecco Bar, використовуючи сучасні методи та аналізуючи враження клієнтів.

Для дослідження використано:

- Аналіз онлайн-відгуків: на платформах Google Maps.
- Соціальних мереж: Instagram.
- Оцінка за моделлю SERVQUAL: з урахуванням 5 основних критеріїв якості.

Онлайн-репутація та думка клієнтів:

Згідно з Google Maps (оцінка 4.4/5), P1 Prosecco Bar цінують за:

- Вигідне розташування на березі моря.
- Оригінальну подачу страв і напоїв.
- Затишну атмосферу з живою музикою.
- Широкий вибір вин, особливо Prosecco.

Позитивні відгуки підкреслюють:

- Чудові краєвиди, ідеальні для романтичних побачень.
- Гарну подачу страв, їхній чудовий смак та високий рівень обслуговування.
- Атмосферу, що нагадує гастробар десь у Хорватії, але в самому центрі Одеси.

Негативні коментарі вказують на:

- Тривале очікування офіціанта (понад 15 хвилин).
- Нездатність персоналу впоратися з навантаженням.
- Проблеми з бронюванням через повільну відповідь СММ-менеджера в Instagram.

Далі порівняємо дісліджуваний заклад P1 Prosecco Bar, з такими конкурентами як: «Nemo», «Terrace sea view» «Хінкальня Ланжерон»

Таблиця 2.8.

Порівняльний аналіз P1 Prosecco Bar з основними територіальними конкурентами

Назва закладу	**Рівень**	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
«P1 Prosecco bar»	Преміум	-вид на море та тераса -фірмова концепція -дизайнерський інтер'єр	-повільне обслуговування у пікові години -з онлайн-бронюванням
Готель-ресторан «Nemo»	Преміум	-шоу з дельфінами -панорамний ресторан -високий рівень сервісу	-вища цінова категорія -меню менш орієнтоване на легкі гастрономічні формати
«Terrace sea view»	Преміум	-класичний європейський формат -вид на море -доступні ціни	-Обмежене барне меню -сервіс менш персоналізований
«Хінкальня Ланжерон»	Бюджет	-калоритна грузинська кухня -великі порції -доступні ціни	-менше уваги до обслуговування -відсутність тераси та видових місць

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

P1 Prosecco Bar займає вигідну позицію серед конкурентів, поєднуючи преміальну гастрономічну концепцію з видовою локацією. У порівнянні з Nemo – менш масштабний, але доступніший. У порівнянні з SeaView і Хінкальнею – вище за класом сервісу, інтер'єру та оригінальності, однак вимагає вдосконалення цифрового обслуговування та сервісної швидкості. Таким чином, P1 Prosecco Bar має конкурентні переваги у вигляді видової локації, концептуального бару з ігристими напоями, фірмового дизайну та музичних подій. Водночас, зонами для вдосконалення є швидкість обслуговування у пікові години, слабка діджитал-комунікація з клієнтами (бронювання через соцмережі).

Тепер наведемо показники оцінки сервісу за SERVQUAL для P1 Prosecco Bar.

Таблиця 2.9.

Показники оцінки сервісу за SERVQUAL для P1 Prosecco bar

Показник	**Оцінка від 1 до 5**
Відчутність	4.6
Ввічливість/Емпатія	4.7
Швидкість	3.9
Матеріальна база	4.8
Надійність	4.2

Джерело: складено автором

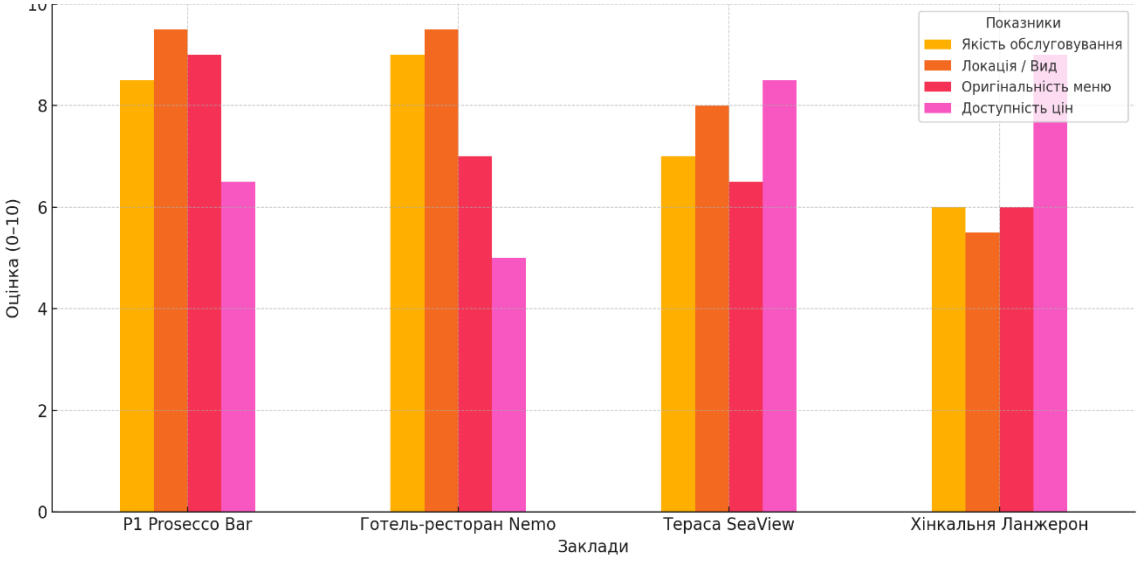


Рис. 2.5. Порівняльна характеристика конкурентів P1 Prosecco bar

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На графіку показано, як P1 Prosecco Bar виглядає на фоні конкурентів за чотирма важливими параметрами: якість обслуговування, розташування та краєвид, унікальність меню та цінова доступність.

P1 Prosecco Bar має високу оцінку за якість обслуговування (8,5 з 10), поступаючись лише готельно-ресторанному комплексу Nemo (9,0), який має значні переваги завдяки своїй великій інфраструктурі. Однак, P1 виділяється серед інших закладів завдяки оригінальному меню (9,0) та привабливому

розташуванню (9,5), що зумовлено концепцією винного гастропабу з акцентом на ігристі вина, сучасним дизайном та терасою з видом на море.

Заклади з нижчими цінами, наприклад, Хінкальня «Ланжерон», пропонують більш доступні ціни (9,0), але мають нижчі оцінки за іншими критеріями, особливо за якістю обслуговування (6,0) та привабливістю розташування (5,5).

Отже, P1 Prosecco Bar займає сильну позицію на ринку, пропонуючи поєднання якості, стилю та атмосфери, що відповідає очікуванням клієнтів преміум-сегменту. Для подальшого покращення конкурентоспроможності рекомендується покращити онлайн-сервіси, пришвидшити обслуговування у години пік та розширити можливості спілкування з туристами, наприклад, за допомогою підтримки англійською мовою.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано діяльність ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1» та детально проаналізований на прикладі P1 Prosecco Bar. Дослідження охопило ключові аспекти, включаючи організаційну структуру, кадрову політику, матеріально-технічне забезпечення, організацію обслуговування клієнтів та якість сервісу.

Аналіз показав, що P1 Prosecco Bar є гастрономічним закладом преміум-сегменту з чіткою концепцією, сучасним дизайном, вигідним розташуванням та акцентом на ігристі вина. Штат закладу добре структурований, з переважанням кваліфікованих спеціалістів у роботі.

Також увагу було приділено оцінці якості обслуговування, для чого використовувалися методики SERVQUAL, аналіз онлайн-відгуків. Результати показали високий рівень чуйності персоналу, емпатії, матеріальної бази та професійної компетентності в P1 Prosecco Bar. Водночас, виявлено проблеми зі стабільністю та швидкістю обслуговування у години пік. Аналіз конкурентного середовища виявив, що основними конкурентами закладу є

готель-ресторан Nemo, тераса SeaView та хінкальня «Ланжерон». P1 Prosecco Bar має значні переваги завдяки своїй концептуальності, привабливому виду та атмосфері. Однак, деякі конкуренти пропонують більш стабільний сервіс або доступніші ціни, що вказує на необхідність удосконалення певних аспектів обслуговування.

Підсумовуючи, аналіз свідчить про стабільні ринкові позиції P1 Prosecco Bar. Проте, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності рекомендується впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесів обслуговування, покращення цифрової комунікації з клієнтами та підвищення гнучкості сервісу з урахуванням сезонних коливань попиту.

РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Визначення напрямів удосконалення ресторанних послуг закладів ресторанної служби ТОВ «Клуб Готель М-1»

Нестабільність ринкового середовища, інтенсивна конкуренція та динаміка споживчих переваг змушують підприємства ресторанного господарства безперервно адаптувати свою стратегію. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати процеси, підвищувати ефективність та якість обслуговування. Ресторан - як комплексна система, потребує ефективного управління у всіх сферах: від управління людськими ресурсами та логістики до технологічного забезпечення та фінансового контролю

Слід зазначити, що ефективність виробництва – це комплексна оцінка результативності використання всіх ресурсів підприємства (обладнання, сировини, робочої сили) за певний період. Вона показує, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення кінцевих цілей.

Виробничий процес на підприємстві базується на взаємодії трьох ключових елементів: працівників, їхньої праці та матеріалів, з якими вони працюють. За допомогою наявного обладнання, персонал створює товари або надає послуги, які потрібні суспільству. Підвищення ефективності виробництва досягається за рахунок багатьох факторів, таких як: впровадження нових технологій, покращення управління та організації виробництва, оптимізація обсягів і асортименту продукції, а також використання якісної сировини та природних ресурсів.

З початку наведемо пропозиції щодо вдосконалення роботи ресторанної служби готелю M1 Club Hotel в цілому.

Ресторанна служба готелю M1 Club Hotel представлена комплексом функціональних підрозділів, які працюють у різних форматах – від класичного ресторанного обслуговування до сезонних та спеціалізованих сервісів. Для забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності готелю доцільно реалізувати низку заходів, спрямованих на удосконалення організаційної, технологічної та сервісної складової всієї ресторанної структури.

У межах конференц-сервісу варто підсилити гнучкість кейтерингових пропозицій, адаптуючи їх до різних форматів подій. Веганські, фітнес, та локальні меню для бізнес-зустрічей можуть стати додатковою перевагою для корпоративних клієнтів.

Також доцільно створити єдину програму лояльності, яка охоплюватиме всі підрозділи ресторанної служби. Гості зможуть накопичувати бонуси, користуватись персональними пропозиціями або брати участь у клубних заходах, що сприятиме підвищенню повторних візитів та середнього чека.

Важливим напрямом вдосконалення є систематичне збирання зворотного зв’язку за допомогою QR-опитувальників, електронних анкет або мобільних застосунків. Аналітика таких відгуків дозволить гнучко реагувати на побажання гостей і своєчасно виявляти зони для покращення.

У межах підприємницького розвитку ресторанної служби варто реалізувати фірмову концепцію гастрономічного супроводу напоїв, зокрема – просекко, ігристих вин та локальних вин Одеського регіону. Це цілком відповідає формату закладу P1 Prosecco Bar, що вже має тематичну спеціалізацію, а також дає змогу зміцнити винну ідентичність у меню ресторану P1, зокрема:

- Запуск регулярних винних вечорів з участю сомельє – представлення нових позицій винної карти, презентація локальних або імпортних вин;

- Розробка винної карти у співпраці з дистриб’юторами преміальних вин, із детальними описами, рейтингами та рекомендаціями від сомельє.

Сучасна ресторанна служба має орієнтуватися на цифровізацію сервісу – це зменшує витрати, пришвидшує обслуговування, створює комфорт і додає преміальної складової. Для готелю M1 Club Hotel, що позиціонує себе у вищому сегменті, впровадження smart-сервісів є логічним кроком у розвитку.

Напрями впровадження:

- QR-меню з онлайн-замовленням у зонах L1, A1, на терасі P1 або для рум-сервісу – гість сканує, обирає страву і отримує її без виклику персоналу;
- Автоматизовані POS-системи нового покоління з функцією аналітики, зворотного зв'язку, обліку та контролю продажів у кожному підрозділі (P1, R1, A1, L1).

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме не лише оптимізації роботи ресторанної служби, а й підвищенню її іміджевої та комерційної привабливості, що є важливим чинником успішного функціонування готелю у преміальному сегменті.

На основі проведеного аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи діяльності саме закладу P1 Prosecco Bar показав, що, існуючі проблеми негативно впливають на задоволеність клієнтів. Зокрема, виявлено наступні 4 основні недоліки:

1. Збільшення часу очікування на обслуговування у години пік (вечірній час та вихідні дні), що призводить до розчарування гостей.

У періоди пікового навантаження (вечірній час, вихідні та святкові дні) поточна кількість персоналу виявляється недостатньою для забезпечення якісного обслуговування відвідувачів. Це проявляється у затримках з прийняттям замовлень, їх приготування та збільшенням часу очікування на страви, що веде до зниження рівня задоволеності клієнтів та, як наслідок, отриманні негативних відгуків.

2. Неефективна система онлайн-бронювання та комунікації через соціальні мережі, що може призводити до втрати потенційних клієнтів.

Несвоєчасні відповіді на запити щодо бронювання столиків відштовхують потенційних гостей. Відсутність єдиної системи резервування призводить до втрати прибутків та підриває довіру до закладу.

3. Відсутність мотивації для персоналу у високий сезон, що може впливати на якість обслуговування.

Втома та перевантаження, викликані високою інтенсивністю роботи, є причиною погіршення якості обслуговування. Відсутність стимулів лише поглиблює цю проблему, негативно впливаючи на рівень сервісу.

4. Недостатня укомплектованість штату.

Нестача персоналу, яка особливо відчутна влітку, створює значні труднощі для роботи колективу. Це призводить до підвищеного навантаження на офіціантів та кухарів, що, в свою чергу, негативно позначається на оперативності та рівні сервісу.

Для покращення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності гостей P1 Prosecco Bar необхідно розробити стратегічні напрями вдосконалення сервісу, які б усунули виявлені недоліки.

Почнемо з першого пункту, а саме – довге очікування. Для ефективного управління персоналом та покращення обслуговування клієнтів пропонується запровадити гнучкий графік роботи. Це означає, що кількість працівників буде збільшуватися у години пікового навантаження, що визначаються на основі аналізу даних з CRM-системи або електронних журналів відвідувань. Завчасне планування змінних графіків, враховуючи прогнозований потік клієнтів, є ключовим. Крім того, необхідно оптимізувати внутрішні процеси, особливо комунікацію між офіціантами, кухнею та адміністрацією. Використання сучасних технологій, таких як бездротові системи передачі замовлень (планшети, POS-системи), значно зменшить затримки в обробці замовлень. В результаті цих заходів клієнти будуть чекати на замовлення менше, збільшиться кількість обслужених відвідувачів, а загальний досвід клієнтів покращиться.

Що стосується другого пункту, то це - неефективна система онлайн-бронювання, та комунікації через соціальні мережі. Організація бронювання, що зараз здебільшого відбувається через особисті повідомлення в соцмережах, працює незадовільно. Затримки з відповідями через великий потік повідомлень, повторювані замовлення та відсутність централізованої електронної системи обліку призводять до втрати клієнтів та підривають репутацію закладу. Для поліпшення цієї проблеми можна запровадити розробку веб-сайту або Telegram-боту з можливістю онлайн-бронювання, де клієнти зможуть обирати час, вказувати кількість осіб та отримувати підтвердження.

Впровадити CRM-систему або використовувати Google-таблиці для оперативного контролю заповненості залу та ефективного управління бронюваннями без ризику помилок.

Налаштувати автоматичні відповіді в соцмережах (Instagram, Facebook) з основною інформацією, посиланням на онлайн-форму бронювання та розділом "Питання-Відповіді".

Впровадження цих змін дозволить створити швидку, зручну та автоматизовану систему бронювання, що значно полегшить роботу адміністраторів та підвищить задоволеність клієнтів.

Далі перейдемо до третього пункту, а конкретно про відсутність мотивації для персоналу. Під час високого сезону, коли заклад переповнений відвідувачами, персонал працює на межі можливостей, відчуваючи фізичну та емоційну втому. Відсутність достатньої мотивації призводить до деморалізації, зниження продуктивності та, як наслідок, погіршення якості обслуговування. Це, в свою чергу, викликає невдоволення клієнтів і збільшує плинність кадрів, що негативно впливає на репутацію закладу та його прибутковість.

Для цієї критичної ситуації необхідно розглянути такі методи вирішення :

- Розробити систему заохочень, яка б враховувала інтенсивність роботи в пікові періоди, позитивні відгуки відвідувачів та досягнення у продажах. Це можуть бути бонуси, надбавки або інші види винагород.

- Регулярно проводити внутрішні конкурси серед офіціантів і кухарів, визначаючи лідерів місяця. Переможці повинні отримувати публічне визнання та грошові призи.

- Інвестувати в організацію корпоративних заходів, днів відпочинку та неформальних зустрічей, які сприятимуть згуртованості колективу, покращенню міжособистісних відносин та підвищенню лояльності до компанії.

- Забезпечити можливість заміни працівників у середині дня, які наприклад не можуть працювати більше 8 годин, щоб уникнути професійного вигорання, особливо під час тривалих періодів високої завантаженості.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити мотивацію та залученість персоналу, знизити рівень стресу та забезпечити стабільно високий рівень обслуговування, що позитивно позначиться на задоволеності клієнтів та прибутковості закладу.

Та завершаюча проблема яка потребує максимального вирішення, це - недостатня укомплектованість штату.

Нестача персоналу, особливо гостра влітку, серйозно погіршує якість обслуговування гостей. Через це наявні працівники перевантажені, що призводить до їхньої втоми, зниження ефективності та напруженості у колективі. Щоб вирішити цю проблему, необхідно:

- Заздалегідь (в березні-квітні) розпочинати пошук сезонних працівників, зокрема залучати студентів профільних навчальних закладів та досвідчених фахівців з готельно-ресторанного бізнесу.

- Створити програму внутрішнього навчання та стажування, щоб швидко ознайомити нових працівників зі стандартами закладу.

- Запровадити систему винагород для працівників, які рекомендують надійних кандидатів.

- Активно розширювати базу кандидатів, співпрацюючи з навчальними закладами, беручи участь у ярмарках вакансій та використовуючи онлайн-платформи для пошуку роботи.

Постійна робота з персоналом допоможе не лише заповнити вакансії, але й підвищити стабільність колективу та зменшити вплив сезонних коливань.

Ці заходи, спрямовані на покращення управління ресурсами, комунікації, та якості обслуговування, сприятимуть підвищенню ефективності роботи ресторану P1 Prosecco Bar та зміцненню його репутації як закладу преміум-класу.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку закладів готельного комплексу

У попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи було зафіксовано заходи з удосконалення господарської діяльності, та покращення якості обслуговування клієнтів у ресторані P1 Prosecco Bar, які мають на меті підвищити рівень задоволеності споживачів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та зміцнити конкурентні позиції закладу у сегменті люксових ресторанів у місті Одеса.

Ключовими критеріями оцінки ефективності заходів стали: прискорення обслуговування, підвищення зручності для клієнтів, збільшення мотивації персоналу, покращення організаційної гнучкості та підвищення якості сервісу. Реалізація цих рішень має призвести до позитивних змін у цих сферах.

Оптимізація роботи ресторанів – ключовий елемент для їхнього успішного розвитку та конкурентоздатності. Це вимагає розробки та впровадження комплексного плану, який враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні умови, що впливають на бізнес.

Оптимізація процесів, від управління ресурсами до логістики. Важливим кроком є налагодження прямих зв'язків з місцевими виробниками та

постачальниками для забезпечення якісних продуктів за вигідними цінами. Автоматизація управління запасами допоможе мінімізувати втрати та ефективніше використовувати ресурси.

Забезпечення високого рівня сервісу для залучення та утримання клієнтів. Це досягається шляхом регулярного навчання персоналу, розробки чітких стандартів обслуговування та впровадження системи контролю якості для оперативного виявлення та усунення недоліків.

Щоб збільшити популярність бренду та привабити нових клієнтів, необхідно розробити ефективні маркетингові стратегії. Ключовим елементом є створення програми лояльності, яка винагороджуватиме постійних відвідувачів знижками, бонусами та ексклюзивними пропозиціями. Активна присутність в соціальних мережах та використання інструментів цифрового маркетингу допоможуть охопити ширшу аудиторію та підтримувати тісний зв'язок з наявними клієнтами. Організація різноманітних акцій, конкурсів та заходів, особливо орієнтованих на молодь, також сприятиме залученню нових відвідувачів.

Для покращення роботи з персоналом необхідно оптимізувати процес найму та адаптації нових працівників. Важливо створити чітку систему відбору, щоб знаходити кандидатів, які найкраще відповідають вимогам закладу та володіють необхідними навичками. Програми адаптації допоможуть новачкам швидко освоїтися в колективі та підвищити продуктивність. Мотивація персоналу є критично важливою, і її можна досягти за допомогою матеріальних (премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, можливості навчання) стимулів.

Для успішного розвитку та конкурентоспроможності ресторанам необхідно постійно вдосконалювати організацію роботи. Це передбачає покращення сервісу, оптимізацію процесів, ефективну кадрову політику та використання сучасних технологій для задоволення потреб клієнтів. В результаті, це призведе до збільшення кількості відвідувачів, підвищення прибутковості та формування позитивного іміджу.

Сучасний ресторанний бізнес вимагає від закладів зосередження на задоволенні потреб клієнтів для їх залучення та утримання. Для цього необхідно посилити маркетингове управління, що включає аналіз потреб клієнтів, та визначення їхньої привабливості. Нижче буде запропонована реалізація заходів, яка відкриє перед P1 Prosecco Bar можливості для розвитку бізнесу.

- Розширення досвіду клієнтів: Організація дегустацій, тематичних вечорів та майстер-класів із залученням сомельє дозволить залучити нових клієнтів, зацікавити постійних гостей та позиціонувати бар як осередок винної культури. Це сприятиме збільшенню середнього чека, розширенню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності бренду.

- Створення унікальної пропозиції: Розробка фірмових напоїв (наприклад, коктейлів на основі просекко) та гастрономічних позицій дозволить виділити P1 Prosecco Bar серед конкурентів, запропонувати клієнтам ексклюзивний досвід та створити основу для подальшого просування бренду (кейтеринг, виїзні заходи, продаж брендованої продукції).

- Побудова міцних відносин з клієнтами: Впровадження CRM-системи дозволить ефективно управляти базою клієнтів, персоналізувати комунікацію. Індивідуальні пропозиції, привітання. Це стимулюватиме повторні візити, збільшення витрат та підвищення задоволеності клієнтів, що призведе до зростання показника утримання та формування стабільної клієнтської бази.

- Масштабування бізнесу: Успішна модель P1 Prosecco Bar може бути масштабована шляхом відкриття нових закладів у туристичних місцях або партнерства з готелями (франчайзинг, брендовані міні-бари). Це дозволить розширити географію присутності бренду, підвищити впізнаваність та зміцнити позиції на ринку HoReCa.

Загалом, ці заходи мають стратегічне значення, забезпечуючи довготривалу ефективність, адаптивність до ринкових змін та посилення іміджу P1 Prosecco Bar серед цільової аудиторії.

Цей процес передбачає організацію маркетингових заходів, мотивацію персоналу та контроль за формуванням лояльності клієнтів. Впровадження стратегії маркетингового управління клієнтами, яка враховує внутрішні можливості та зовнішнє середовище, дозволить залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та досягати цілей підприємства, задовольняючи потреби та інтереси клієнтів, а також створюючи унікальну конкурентну позицію на ринку.

У ресторанному бізнесі успіх залежить від злагодженої роботи п'яти ключових елементів маркетингу: пропозиції (товару), ціни, місця розташування, просування та персоналу. Щоб заклад приваблював відвідувачів, він повинен мати свою неповторну особливість.

Щодо пропозиції, важливо зосередитися на високій якості страв та ефективному управлінні асортиментом. Цінова політика має бути продуманою, враховувати вигоду для клієнтів та забезпечувати конкурентоспроможність. Місце розташування та інтер'єр повинні створювати комфортну та приємну атмосферу, бути легкодоступними та зручними для відвідувачів.

Для ефективного просування ресторанних послуг використовуються різні стратегії: реклама, PR, стимулювання збуту та персональний продаж. Реклама повинна підкреслювати унікальність закладу, його переваги, цінності та особливості обслуговування, виділяючи його серед конкурентів та враховуючи потреби різних цільових аудиторій. Важливо донести до клієнта, що відвідування ресторану – це не просто прийом їжі, а й отримання задоволення, позитивних емоцій та особливої атмосфери.

PR-стратегія спрямована на формування позитивного іміджу та репутації закладу в очах громадськості та ЗМІ, а також на нейтралізацію негативної інформації. Це досягається шляхом чесного ведення бізнесу, співпраці з медіа та громадськими організаціями, участі у спонсорських та благодійних проектах.

Стимулювання збуту також є важливим інструментом для просування ресторану та його послуг. Існують різні методи стимулювання збуту, які можуть бути ефективно використані підприємствами ресторанного господарства.

Один з ефективних способів збільшити продажі як було сказано вище – це програма лояльності для постійних відвідувачів. Вона може включати:

- Привілеї: Знижки, бонуси за часті візити, подарунки до свят (наприклад, безкоштовні страви або напої).

- Персоналізація: Індивідуальні привітання з днем народження та іншими важливими датами, ексклюзивні запрошення на спеціальні акції.

Для ефективної комунікації з постійними клієнтами ресторану необхідна електронна база даних з їхньою особистою інформацією: ім'я, контактні дані, дата народження, вподобання. Це дозволяє пропонувати персоналізовані пропозиції, які відповідають їхнім потребам. Головна мета – створити у клієнтів відчуття важливості та унікальності, щоб вони хотіли повертатися знову і знову.

В умовах високої конкуренції персонал відіграє ключову роль в успіху ресторану. Професіоналізм, ефективність та злагоджена робота всіх співробітників, від керівництва до обслуговуючого персоналу, є критично важливими. Управління персоналом, мотивація та залучення до взаємодії з клієнтами – важливі складові стратегії розвитку.

Керівництву важливо прагнути до ефективного управління, заохочувати професійну співпрацю, створювати позитивну атмосферу в колективі, орієнтовану на клієнтів, і ділитися успіхами з працівниками. Ідеально, коли колектив працює як одна велика родина. Регулярні зустрічі з персоналом та збір їхніх пропозицій можуть допомогти покращити роботу закладу.

Дослідження показують, що для забезпечення високого рівня обслуговування, працівники ресторанів повинні відповідати критеріям:

- Мати ґрунтовну освіту, професійні знання та навички, необхідні для якісного сервісу.

- Демонструвати високу культуру спілкування та інтелектуальний розвиток.

- Бути відданими своїй справі, відповідальними, організованими та прагнути до професійних досягнень.

- Бути комунікабельними та легко знаходити спільну мову з гостями.

- Мати внутрішню мотивацію до роботи.

- Володіти аналітичним мисленням, креативністю та здатністю швидко знаходити рішення у складних ситуаціях.

Комплексний підхід до удосконалення організації роботи ресторанів є запорукою їхнього успіху. Впровадження цих заходів дозволить не лише покращити внутрішні процеси та якість обслуговування, але й створити конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток закладів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

В третьому розділі детально проаналізовано можливості покращення сервісу в ресторані преміум-сегменту «P1 Prosecco Bar», що є частиною готельного комплексу «Клуб Готель М-1». Дослідження виявило ряд проблемних зон для вирішення яких запропоновано комплекс заходів, включаючи впровадження CRM-системи для персоналізованої комунікації, організацію ексклюзивних дегустаційних вечорів з сомельє, розробку унікальних коктейлів на основі ігристих вин, розширення спектру кейтерингових послуг. Оцінка ефективності запропонованих рішень показала значний потенціал для підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення їхньої лояльності, розширення ринкової частки та збільшення прибутковості ресторану. Зокрема, програми лояльності та тематичні заходи сприятимуть збільшенню кількості повторних візитів. Впровадження цих заходів дозволить не лише покращити якість обслуговування, але й значно посилити конкурентні переваги «P1 Prosecco Bar» на ринку преміум-сегменту, забезпечуючи стабільне зростання та успішний розвиток в умовах мінливого ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було комплексно вивчено організацію та надання послуг у ресторані преміум-сегменту "P1 Prosecco Bar", який функціонує в структурі ресторанної служби готельного комплексу "Клуб Готель М-1" в приморському курорті – перлині України місті Одеса. Дослідження дозволило визначити ключові аспекти управління сервісом у цьому преміальному закладі та запропонувати шляхи його покращення, враховуючи ситуацію в Україні, сучасні ринкові тенденції та потреби клієнтів. В результаті нами було зроблено такі висновки:

1) за підсумками обґрунтування теоретичних основ організації обслуговування в ресторанному бізнесі, розглянуто вимоги до сервісу в закладах класу люкс, структуру управління, а також стандарти обслуговування, які впливають на задоволеність та лояльність відвідувачів.

2) аналіз сучасного стану закладів ресторанного господарства преміум-сегменту в Україні та Одеському регіоні та огляд тенденцій розвитку таких закладів показав, що аналіз динаміки розвитку преміум-ресторанного сегменту в Україні та Одеському регіоні у 2019-2024 роках свідчить про поступове відновлення галузі після кризових періодів та підтверджує зростання довіри до високоякісного сервісу. Стратегічне значення Одеси як гастрономічного центру та її стабільна частка ринку демонструють високий потенціал для подальшого розвитку преміальних форматів ресторанного обслуговування.

За результатами другого розділу проаналізовано діяльність "P1 Prosecco Bar", зокрема, його матеріально-технічну базу, організацію обслуговування, персонал, асортимент та фінансові показники. Особливу увагу приділено аналізу доходів, сезонності відвідувань та чисельності персоналу.

3) Аналіз показав, що P1 Prosecco Bar є гастрономічним закладом преміум-сегменту з чіткою концепцією, сучасним дизайном, вигідним розташуванням та акцентом на ігристі вина.

4) Огляд основних показників та методів управління показав позитивну динаміку розвитку закладу, але також виявив певні проблеми, такі як збільшення часу очікування в години пік через недостачу персоналу. Штат закладу добре структурований, з переважанням кваліфікованих спеціалістів у роботі.

5) Увагу було приділено оцінці якості обслуговування, для чого використовувалися методики SERVQUAL, аналіз онлайн-відгуків. Результати показали високий рівень чуйності персоналу, емпатії, матеріальної бази та професійної компетентності в P1 Prosecco Bar. Водночас, виявлено проблеми зі стабільністю та швидкістю обслуговування у години пік. Аналіз конкурентного середовища виявив, що основними конкурентами закладу є готель-ресторан Nemo, тераса SeaView та хінкальня «Ланжерон». P1 Prosecco Bar має значні переваги завдяки своїй концептуальності, привабливому виду та атмосфері. Однак, деякі конкуренти пропонують більш стабільний сервіс або доступніші ціни, що вказує на необхідність удосконалення певних аспектів обслуговування.

У третьому розділі запропоновано конкретні заходи для вдосконалення роботи ресторанної служби M1 Club Hotel в цілому. Вона функціонує як цілісна система з різноманітними форматами обслуговування, включаючи сезонні та спеціалізовані сервіси. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно вдосконалити організаційну, технологічну та сервісну складову, розширити кейтерингові можливості, запровадити єдину програму лояльності та систематично збирати зворотний зв’язок для покращення якості обслуговування. Також надано рекомендації щодо вдосконалення роботи ресторану P1 Prosecco Bar. Серед них:

6) впровадження CRM-системи для налагодження довгострокових відносин з клієнтами, організація дегустаційних вечорів та майстер-класів із сомельє, розробка власної лінійки фірмових коктейлів, розширення послуг кейтерингу та можливість масштабування успішної концепції на інші туристичні локації. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує

їхню доцільність та потенціал для підвищення якості обслуговування, задоволеності клієнтів та прибутковості закладу.

Підсумовуючи, результати дослідження свідчать про те, що системний підхід до управління сервісом, використання сучасних технологій та стратегічних рішень дозволять "P1 Prosecco Bar" не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко О.П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку // О.П. Бутенко, Д.О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 56. – С. 18-24.
2. Гірняк Л.І. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Л.І. Гірняк, В.А. Глагола // Економіка та управління підприємствами. – 2018 – Випуск 16. – С. 71-80
3. Кравченко О.М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України. дис. кандидата екон. наук : 08.00.03 / Кравченко Оксана Михайлівна. – Одеса, 2016. – 265 с. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2876/3/disser_Kravchenko.pdf с.129-138
4. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181
5. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник для вищ. навч. закладів / За ред. П'ятницької Н. О. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
6. Офіційний сайт M1 club hotel. URL: https://m1clubhotel.com
7. Офіційний сайт M1 club hotel. Ресторани. URL: https://m1clubhotel.com/restaurant
8. Офіційна сторінка порталу Booking M1 club hotel. URL : https://www.booking.com/reviews/ua/hotel/m1-club.ru.html
9. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. Вид. 3-тє. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 280 с.
10. Оливко О. А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування / О. А. Оливко // Вісник Львівського інституту економіки і туризму. - Львів: ЛІЕТ, 2014.-№9.-С. 134-137

11. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник / За ред. Н.О. П'ятницької; 2-ге вид. перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 580-584 с.
12. Продан І., Баран О. Секретний сервіс як запорука конкурентоспроможності ресторанного підприємства / І. О. Продан, О. П. Баран // Наука молода. – 2015. – Випуск 23. – С. 25-32
13. Продан І., Баран О. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства / І. О. Продан, О. П. Баран // Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: зб. тез доповідей Міжн. наукт.-практ. конф. студентів та молодих учених (Тернопіль, 12-13 травня 2016) .- Тернопіль, ТНЕУ.- 2016. - 226 с.
14. Шикіна, О. В. Розвиток гастрономічного туризму в Одесі / О. В. Шикіна, А. О. Пилипенко // Винний та гастрономічний туризм: поєднання освіти, технологій та бізнесу : зб. тез доп. круглого столу Міжнар. наук.-практ. конф. «Технології харчових продуктів і комбікормів», Одеса, 27 верес. 2018 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій ; голова орг. ком. Б. В. Єгоров. – Одеса, 2018. – С. 95-100
15. Ресторани Одеси, ТОП 10 кращих ресторанів в Одесі. URL: https://odesa-day.com/restaurants-of-odessa/
16. Неіленко С. М. Аналіз ринку ресторанного господарства за 2013-2018 роки в ракурсі етногастрономічного розвитку /С.М. Неіленко // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 124-128. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__26
17. Михайлова, Н. В. Концептуальні основи діагностики підприємства ресторанного господарства в конкурентному середовищі [Текст] / Н.В.Михайлова // Фінансова система України : зб. наук. пр. – Острог : Національний університет «Острозька академія», 2010. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 332–339

18. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 304 с.
19. ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація”. – К. Держспоживстандарт України, 2004. – 11с.
20. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. URL : https://dnaop.com/html/40988/doc-D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3862-99
21. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства // Економіка промисловості – 2012 – № 3 – С. 29-34
22. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб’єктів господарської діяльності» ; Ун-т екон. та права «КРОК». Київ. 2017. 20-24 с.
23. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –. 342 с.
24. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 28. – С. 115-123
25. ДСТУ4269 : 2003 : URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/dstu_42692003._poslugi_turistich-3-476685.pdf
26. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : Навчальний посібник. – Львів :Афіша, 2011. – 404 с. : іл.
27. Конспект лекцій з дисципліни «Організація ресторанного господарства» для студентів ІІІ курсу всіх форм навчання спеціальності «Туризм» (Укл. І.М. Єгупова, – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013 р. – 116 с.
28. ДСТУ 4281: 2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».

29. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М.Гаталяк, Н.П. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 302 с.
30. Інстаграм-сторінка готелю M1 club hotel. URL: https://www.instagram.com/m1_club_hotel/
31. Офіційний сайт порталу Маестро. URL: https://www.maestrom.com