

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕХАНІЗМ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННОМУ
БІЗНЕСІ

Виконала: студентка групи БГР-2-20
спеціальності 241 Готельно-ресторанна
справа
освітньої програми Підприємництво в
готельно-ресторанному бізнесі
Віолетта НАЗАРОВА
Науковий керівник к.е.н., доцент
Лариса ГОРОДЯНСЬКА

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 Готельно-ресторанний бізнес
Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
туризму та готельно-ресторанного
бізнесу

_____ Олена СТЕПАНОВА
« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Назаровій Віолетті Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Механізм планування розвитку в ресторанному бізнесі»**.

Науковий керівник роботи Городянська Лариса Володимирівна доцент, к.е.н. Затверджені наказом КНУТД від від «01» березня 2024 р. № 49-уч.

2. Строк подання студентом дипломної роботи 10 червня 2024 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, література з стратегічного та антикризового управління підприємством готельно ресторанного бізнесу, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити) визначити теоретичні концепції та підходи до планування розвитку в ресторанному бізнесі, провести аналіз поточного стану та потенціалу розвитку ресторану «Citronelle»; запропонувати стратегію та механізм планування розвитку ресторану «Citronelle з урахуванням аналізу поточного стану та кризових умов; визначити інноваційні напрями розвитку ресторанного бізнесу, сформувати план заходів та механізмів реалізації стратегії розвитку ресторану.

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 20.05.24	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти планування розвитку в ресторанному бізнесі	До 30.04.24	
3	Розділ 2. Аналіз поточного стану та потенціалу розвитку ресторану «Citronelle»	До 15.05.24	
4	Розділ 3. Розробка стратегії та механізму планування розвитку ресторану «Citronelle»	До 30.05.24	
5	Висновки	До 03.05.24	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 05.05.24	
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	До 07.06.2024	
8	Перевірка дипломної бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	До 07.06.2024	
9	Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 10.06.2024	

Студентка _____ Віолетта НАЗАРОВА

Науковий керівник _____ Лариса ГОРОДЯНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Назарова В. С. Механізм планування розвитку в ресторанному бізнесі.

Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 2024 рік.

Проведено аналіз діяльності ресторану "Citronelle", ідентифіковано основні проблемні аспекти, що виникають на поточному етапі його розвитку. Особлива увага приділялася вивченню механізмів планування, спрямованих на покращення діяльності ресторану.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення механізмів планування розвитку ресторанного бізнесу підприємства "Citronelle".

Ключові слова: ресторанний бізнес, планування розвитку, стратегічне управління, аналіз діяльності, удосконалення процесів.

ANNOTATION

Nazarova V. Development planning mechanism in the restaurant business. Manuscript.

Qualification on specialty 241 "Hotel and restaurant business". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The work analyzes the activities of the Citronelle restaurant and identifies the main problematic aspects arising at the current stage of its development.

Special attention was paid to the study of planning mechanisms aimed at improving the restaurant's operations.

On the basis of the conducted research, proposals regarding the improvement of the planning mechanisms for the development of the restaurant business of the "Citronelle" enterprise are substantiated.

Keywords: restaurant business, development planning, strategic management, activity analysis, process improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	7
1. Огляд теоретичних концепцій та підходів до планування розвитку в ресторанній галузі	
1. Визначення ключових етапів та принципів планування розвитку в ресторанному бізнесі	11
1. Роль і значення стратегічного та оперативного планування в контексті ресторанного бізнесу.....	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «CITRONELLE»	21
2. Організаційна структура та характеристика діяльності ресторану «Citronelle»	30
2. Аналіз ринкової конкуренції та позиціонування ресторану «Citronelle»	38
2. Виявлення можливостей та загроз для подальшого розвитку ресторану «Citronelle».....	41
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «CITRONELLE»	47
1. Виявлення стратегічних цілей, завдань та напрямків розвитку ресторану «Citronelle».....	47
2. Розробка оперативних планів та механізмів контролю за реалізацією стратегічних цілей.....	52
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей господарства, що постійно зазнає впливу різноманітних факторів, таких як зміни в смакових уподобаннях споживачів, економічні коливання та тенденції глобалізації. У такому контексті планування розвитку стає ключовим інструментом успішного функціонування ресторанного підприємства.

У контексті нестабільності в Україні, яка охоплює як політичний, так і економічний аспекти, багато секторів економіки стикаються з викликами щодо виживання. Ця робота спрямована на вдосконалення стратегій управління розвитком ресторанного бізнесу.

Незважаючи на всі ці труднощі, ресторанна галузь залишається значущим джерелом прибутку для держави. Крім того, вона може створювати нові робочі місця і сприяти розвитку регіонів. Серед проблем, що існують у ресторанній галузі України, можна виділити недостатню інформованість про стан та потреби ресторанних підприємств, а також недоліки в нормативній базі. Крім того, в регіонах відсутність здорової конкуренції стає проблемою.

Враховуючи ці аспекти, важливо постійно розвивати теоретично-методичні засади для вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанних підприємств у регіонах.

Актуальність дослідження механізму планування розвитку в ресторанному бізнесі обумовлена потребою адаптації до змін на ринку, забезпечення конкурентоспроможності та збалансованого росту підприємства. З урахуванням динамічного середовища ресторанного сектора, ретельне планування стає запорукою успіху і можливості виживання в умовах жорсткої конкуренції.

В умовах війни в Україні, воєнного стану, блекаутів та нічних

обстрілів, механізм роботи ресторанного бізнесу зазнає значних змін та викликів. Одним з ключових аспектів адаптації стає забезпечення безпеки клієнтів і персоналу, що змушує власників ресторанів впроваджувати додаткові заходи безпеки, такі як обладнання укриттів, встановлення систем оповіщення та евакуаційних маршрутів. Гнучкість у режимах роботи також стає необхідністю: заклади можуть скорочувати години роботи, оперативно реагувати на повітряні тривоги та блекаути, пристосовуючи свої графіки до умов, що постійно змінюються. Важливу роль відіграє також забезпечення стабільного постачання продуктів та ресурсів, що стає складним завданням у зв'язку з логістичними проблемами та ризиками.

Інновації та технології стають критичними для виживання ресторанного бізнесу в таких умовах. Впровадження генераторів та альтернативних джерел енергії допомагає закладам підтримувати роботу під час блекаутів. Важливим аспектом є цифровізація бізнесу: активне використання онлайн-платформ для замовлень та доставки їжі, що дозволяє зберігати оборот навіть у складні періоди. Соціальні мережі та інші канали комунікації використовуються для оперативного інформування клієнтів про зміни в роботі та акції, спрямовані на підтримку громади. Попри всі труднощі, ресторани демонструють велику стійкість та здатність до швидкої адаптації, підтримуючи життєдіяльність та моральний дух населення, що є важливим фактором у цих надзвичайних умовах.

Значний внесок у вирішення теоретичних завдань управління розвитком підприємств зробили вітчизняні та закордонні вчені: О. Березін, К. Вергало, І. Верзомська, В. Геєць, І. Вовканич, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Гальчинський, О. Гриценко, А. Козаченко, О. Кузьмін, Л. Мельник, С. Ніколенко, В. Перебийніс, М. Рогоза, В. Ткаченко, А. Чухно, Л. Шимановська-Діанич, О. Ястремська й інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження механізму планування розвитку в ресторанному бізнесі з метою визначення його основних принципів, методів та інструментів. Основним завданням є вивчення

практичних аспектів планування, аналіз його ефективності та визначення стратегічних напрямків розвитку для підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань**:

1. Провести аналіз теоретичних основ планування розвитку в ресторанному бізнесі.
2. Дослідити практичні аспекти планування, включаючи визначення мети, аналіз поточного стану та розробку стратегій.
3. Визначити основні принципи інтеграції планування розвитку з управлінням рестораном.
4. Провести оцінку ефективності планування розвитку на прикладі конкретного ресторанного підприємства.
5. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення практики планування розвитку в ресторанній галузі.

Ця робота спрямована на розкриття важливості планування розвитку для ефективного управління ресторанним бізнесом та визначення стратегічних напрямків його подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є ресторанний бізнес України.

Предметом дослідження є механізм планування розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Методи дослідження для досягнення цілей дослідження використовуватимуться як кількісні, так і якісні **методи аналізу**. До числа кількісних методів належать статистичний аналіз, а також анкетування та опитування споживачів. Щодо якісних методів, то вони включають в себе експертні оцінки, інтерв'ю з управлінцями ресторанних підприємств, а також аналіз кейсів успішних практик.

Цей дослідницький підхід дозволить глибше зрозуміти і вивчити основні аспекти планування розвитку в ресторанному бізнесі та розробити ефективні стратегії для досягнення успіху в цій галузі.

Інформаційною базою написання даної роботи є наукові статті, підручники, настанови та публікації відомих експертів у галузі ресторанного бізнесу, публікації результатів практичного досвіду фахівців в ресторанній сфері, звіти підприємств, статистичні дані та інші джерела інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у пропозиціях щодо управління ресторанными підприємствами в сучасних умовах та розробці стратегій їх розвитку. Рекомендації та висновки дослідження можуть бути використані керівництвом ресторанів для вдосконалення процесів планування та управління, а також з метою підвищення конкурентоспроможності та доходності бізнесу. **Апробація отриманих результатів.** Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти» / «Distance Education in Ukraine: Innovative, Regulatory and Pedagogical Aspects», що проходила 15 травня 2024 р. в Національному авіаційному університеті, м. Київ, та за її підсумками опубліковано статтю: Городянська Л. В., Назарова В. С. Інновації у професійній підготовці працівників сфери гостинності в Україні. *Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти* : науковий журнал, м. Київ, 15 трав. 2024 р. Київ : НАУ, 2024 № 4 (довідка вих. № 16/49 від 18 червня 2024 р.).

Структура і обсяг роботи кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить сторінки комп'ютерного тексту, 2 таблиці, 10 рисунків, список використаної літератури налічує 52 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Огляд теоретичних концепцій та підходів до планування розвитку в ресторанній галузі

Планування розвитку в ресторанній галузі відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого та успішного функціонування підприємств цього сектора (рис. 1.1). Огляд теоретичних концепцій до планування розвитку в ресторанній галузі відображає різноманітні аспекти, які впливають на стратегічне вирішення завдань у цій сфері [1].

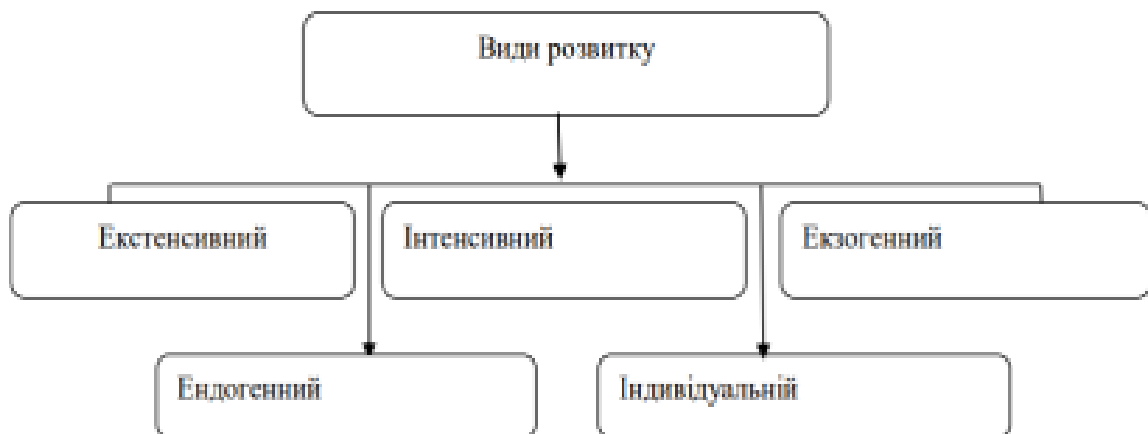


Рис. 1.1. Види розвитку ресторанного бізнесу

Однією з ключових концепцій є стратегічне планування, яке полягає у визначенні мети та шляхів досягнення конкурентної переваги підприємства на ринку. Це включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів підприємства, а також розробку конкретних стратегій розвитку. Ще однією важливою концепцією є маркетингове планування, яке спрямоване на задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це включає вивчення ринкових тенденцій, аналіз сегментів цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій та просування продукції [3]. Крім того, важливим елементом планування розвитку є фінансове

планування, яке передбачає розробку бюджетів, прогнозування доходів та витрат, а також оцінку фінансової стійкості підприємства.

Іншими концепціями, які можуть бути використані в плануванні розвитку ресторанного бізнесу, є оперативне планування, яке орієнтоване на керування поточними операціями, та технологічне планування, яке включає в себе використання сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності діяльності.

Усі ці концепції та підходи допомагають ресторанним підприємствам розробляти стратегії розвитку, які враховують специфіку галузі, потреби клієнтів та вимоги ринку.

Планування розвитку в ресторанній галузі вимагає глибокого розуміння різноманітних теоретичних концепцій, що стосуються менеджменту, маркетингу, фінансів, операційного управління та інших аспектів бізнесу (рис. 1.2) [2].

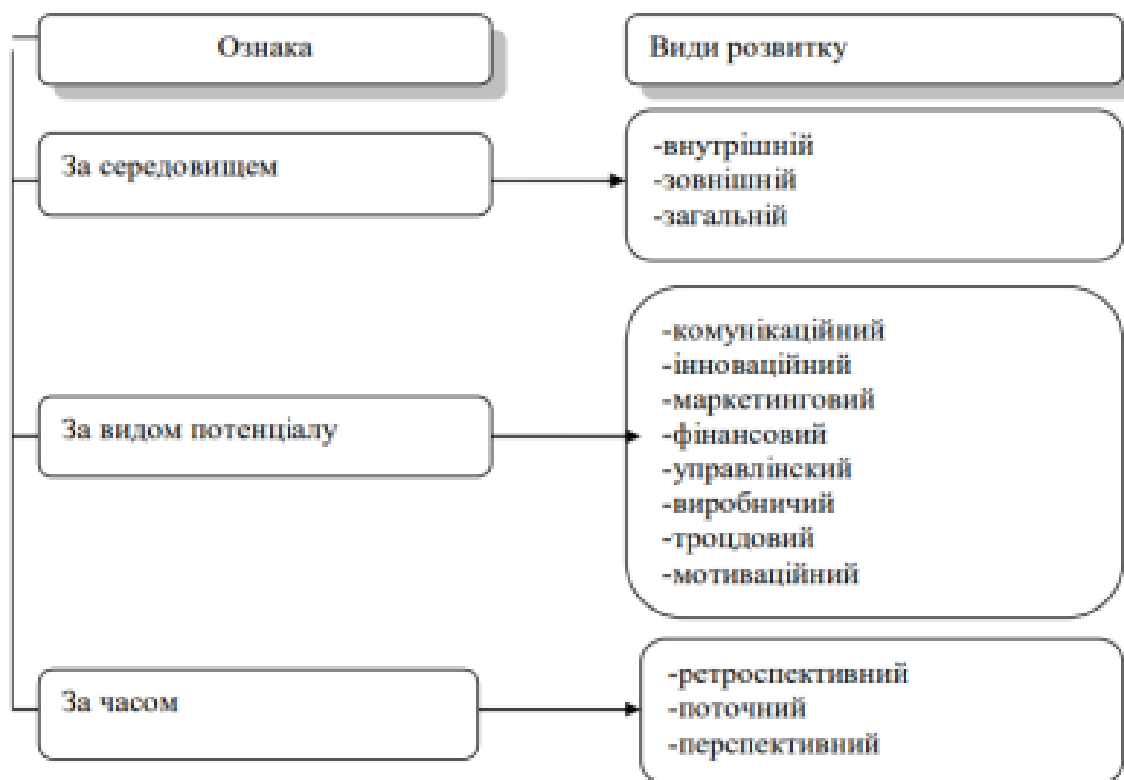


Рис. 1.2. Класифікація видів розвитку ресторанного бізнесу

Теоретичні підходи до менеджменту в ресторанній галузі зосереджуються на розвитку лідерських якостей керівників, організації ефективних команд, створенні мотивуючої робочої атмосфери та прийнятті стратегічних управлінських рішень. Концепції, такі як теорія управління змінами, теорія лідерства та теорія мотивації, відіграють ключову роль у формуванні ефективного менеджменту в ресторанному бізнесі [8].

В сучасній ресторанній галузі успішність залежить від здатності привернути та утримати клієнтів. Тому теоретичні концепції маркетингу включають в себе вивчення споживчої поведінки, побудову бренду, розробку маркетингових стратегій та використання інноваційних підходів до просування продукції.

Управління фінансами в ресторанному бізнесі передбачає ефективне розподілення ресурсів, контроль над витратами та максимізацію прибутку. Теорії фінансового менеджменту, такі як аналіз рентабельності, управління оборотними активами та використання фінансових інструментів для залучення інвестицій, допомагають підприємствам досягти фінансової стабільності та успішно розвиватися.

Ефективне операційне управління забезпечує якість обслуговування та ефективне використання ресурсів. Теоретичні концепції операційного управління, такі як управління ланцюгом постачання, оптимізація процесів готування їжі та управління запасами, дозволяють ресторанам підтримувати високий рівень якості послуг та забезпечувати задоволення клієнтів [4].

Загальний огляд теоретичних концепцій до планування розвитку в ресторанній галузі демонструє комплексний підхід до управління бізнесом, що ґрунтується на інтеграції різноманітних стратегій та методів для досягнення успіху в цій конкурентній галузі. Планування розвитку в ресторанній галузі вимагає глибокого розуміння різноманітних теоретичних підходів, які охоплюють такі аспекти, як стратегічне управління, маркетинг, операційне управління, фінанси та інші. Огляд цих підходів допомагає розкрити основні принципи та методи, які лежать в основі планування

розвитку ресторанного бізнесу і забезпечують його успішне функціонування на ринку.

Один з ключових теоретичних підходів до планування розвитку в ресторанній галузі - це стратегічне управління. Цей підхід передбачає визначення місії, цілей та стратегій підприємства на довгостроковий період. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, конкурентної ситуації та прогнозування тенденцій ринку. На основі цього аналізу розробляються стратегії збільшення конкурентоспроможності та досягнення цілей підприємства [5]. Успіх ресторанного бізнесу часто залежить від його здатності привернути та утримати клієнтів. Тому важливим теоретичним підходом є маркетингове планування. Цей підхід передбачає вивчення потреб і побажань цільової аудиторії, розробку унікальних пропозицій для клієнтів, встановлення цінності бренду та ефективні маркетингові стратегії для просування продукції.

Ефективне операційне управління включає в себе планування і контроль над процесами готування та подачі їжі, керування запасами, оптимізацію робочого часу персоналу та забезпечення високої якості обслуговування. Цей підхід важливий для забезпечення ефективного функціонування ресторанного підприємства та задоволення потреб клієнтів. Фінансове планування є ще одним важливим аспектом розвитку ресторанного бізнесу. Цей підхід включає в себе управління бюджетом, прогнозування прибутків та витрат, аналіз фінансових показників та прийняття фінансових рішень для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом грає важливу роль у плануванні розвитку ресторанного бізнесу. Цей підхід передбачає вивчення потреб персоналу, планування навчальних програм, розвиток лідерських якостей у керівників та створення мотивуючої робочої атмосфери [6]. Огляд теоретичних підходів до планування розвитку в ресторанній галузі підкреслює важливість інтеграції різноманітних стратегій та методів управління для досягнення

успіху в цій конкурентній галузі.

1.2 Визначення ключових етапів та принципів планування розвитку в ресторанному бізнесі

Розробка і впровадження плану розвитку в ресторанному бізнесі є складним і важливим процесом, який вимагає детального аналізу, стратегічного мислення та системного підходу. Ресторанний бізнес є сферою, де конкуренція завжди висока, а вимоги споживачів постійно зростають, що робить планування розвитку ще більш важливим для забезпечення успішності та стійкості підприємства [7]. Планування розвитку в ресторанному бізнесі визначається комплексом ключових етапів і принципів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного зростання підприємства. До їх складу входять ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегії розвитку, визначення пріоритетів та ефективне впровадження плану (Додаток А) [13].

Перший етап - аналіз поточного стану, полягає в зборі і аналізі різноманітної інформації про фінансовий стан підприємства, тенденції ринку, сильні та слабкі сторони конкурентів, тенденції споживання, та інше. Цей етап дозволяє зрозуміти, де знаходиться підприємство на даний момент і які можливості та загрози існують.

Другий етап - визначення цілей і стратегій, вимагає встановлення конкретних цілей, які підприємство прагне досягти в майбутньому. Це може бути збільшення обігу, розширення асортименту страв, покращення обслуговування або введення нових послуг. Після визначення цілей розробляються стратегії, які описують, яким чином ці цілі будуть досягнуті.

Третій етап - розробка конкретних стратегій, передбачає створення плану дій для досягнення визначених цілей. Це може включати розробку нових маркетингових кампаній, впровадження нових технологій, розвиток персоналу, розширення географії обслуговування, і багато іншого.

Четвертий етап - визначення ресурсів і бюджету, полягає в тому, щоб визначити необхідні ресурси, такі як фінанси, персонал, обладнання і т.д., і

встановити бюджет, який визначає обсяг і розподіл коштів на виконання стратегій.

Останній етап - реалізація стратегій і контроль, включає в себе впровадження стратегій, які були розроблені на попередніх етапах, та постійний контроль за їх виконанням. Важливо вчасно виявляти будь-які відхилення від запланованих цілей і вживати відповідних заходів для їх коригування [9].

Кожен з цих етапів є важливим для успішного планування розвитку в ресторанному бізнесі, а їхнє комплексне застосування дозволяє підприємству досягти стійкого розвитку та впевнено стояти на ринку. Економічний механізм управління розвитком підприємства є важливою складовою стратегічного керівництва, спрямованого на забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку бізнесу. Цей механізм охоплює різні аспекти економічної діяльності підприємства, включаючи фінансове планування, управління витратами, оцінку рентабельності та інвестиційний аналіз (рис. 1.3.). Фінансове планування визначає стратегічні фінансові цілі підприємства та розробляє механізми для їх досягнення. Це включає управління поточними та капітальними витратами, а також визначення оптимальної структури капіталу для забезпечення фінансової стабільності [10]. Управління витратами спрямоване на зниження надмірних витрат та оптимізацію витратних процесів підприємства. Це може включати пошук ефективних постачальників, оптимізацію процесів виробництва та управління запасами.

Оцінка рентабельності допомагає визначити ефективність використання ресурсів підприємства та виявити потенційні області для покращення. Це важливий інструмент для прийняття управлінських рішень щодо алокації ресурсів та визначення стратегічних напрямків розвитку. Інвестиційний аналіз допомагає оцінити вартість потенційних проектів розвитку та визначити їхню прибутковість та ризики [11]. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо вкладення капіталу в ті

проекти, які найбільш сприятимуть досягненню його стратегічних цілей.



Рис. 1.3. Функціонально-цільовий підхід до побудови економічного механізму управління розвитком підприємством

Планування розвитку в ресторанному бізнесі - це складний і багатогранний процес, що ґрунтується на ряді ключових принципів, які сприяють ефективному впровадженню стратегій і досягненню поставлених цілей. Розглянемо ці принципи детальніше:

Стратегічне бачення - планування розвитку повинно базуватися на чіткому стратегічному баченні підприємства. Це означає визначення місії, цілей, цінностей і стратегічних переваг, які будуть визначати напрямок розвитку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: Важливо аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на бізнес. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а

також визначити можливості та загрози на ринку.

Системність і комплексність - планування розвитку повинно бути системним і комплексним, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства, від маркетингу і фінансів до операційного управління і персоналу.

Гнучкість і адаптивність - план повинен бути гнучким і можливим до адаптації в залежності від змін на ринку та внутрішніх умов підприємства. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на нові виклики і можливості.

Визначення пріоритетів - важливо визначити ключові пріоритети і напрямки розвитку, які найбільш важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства. Залучення персоналу - планування розвитку повинно залучати персонал на всіх рівнях підприємства, щоб забезпечити внутрішню підтримку та залучення ресурсів до впровадження стратегій [12].

Моніторинг і контроль - важливо систематично моніторити виконання плану та вчасно реагувати на будь-які відхилення від поставлених цілей. Контроль дозволяє вчасно коригувати стратегії і забезпечує досягнення результатів.

Інновації і творчість - планування розвитку повинно сприяти стимулюванню інновацій та творчості в організації, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Ці принципи становлять основу ефективного планування розвитку в ресторанному бізнесі, допомагаючи підприємству досягти успіху та стійкого зростання у складних умовах сучасного ринкового середовища.

1.3 Роль і значення стратегічного та оперативного планування в контексті ресторанного бізнесу

Роль стратегічного планування в контексті ресторанного бізнесу є надзвичайно важливою і визначальною для успіху підприємства [13]. Оскільки ресторанний бізнес є конкурентним і динамічним середовищем, ефективне стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та досягати своїх цілей (рис. 1.4).

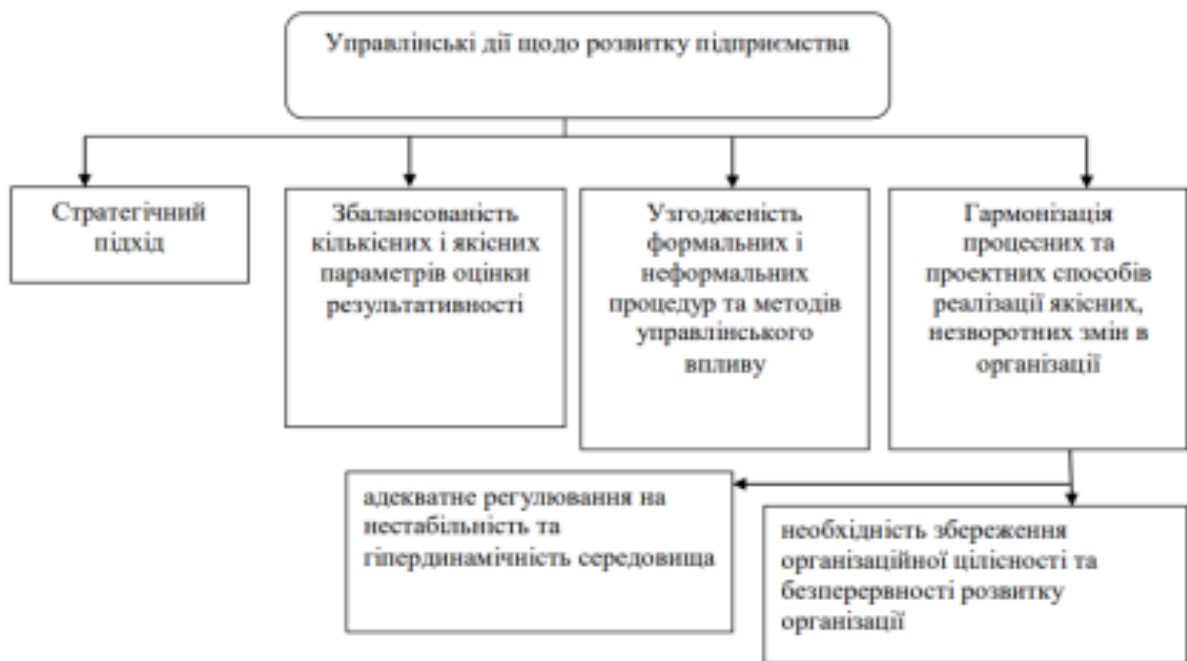


Рис. 1.4. Управлінські дії щодо розвитку підприємства

Перш за все, стратегічне планування допомагає визначити місію та стратегічні цілі ресторану. Це включає в себе розробку чіткого розуміння того, яку роль відіграє ресторан у своєму ринковому сегменті, які цінності він пропонує своїм клієнтам та які цілі хоче досягти в майбутньому.

Далі, стратегічне планування дозволяє ресторану аналізувати свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку. Це допомагає зрозуміти конкурентне середовище, в якому діє підприємство, і розробити стратегії для використання можливостей та мінімізації ризиків [14].

Крім того, стратегічне планування визначає основні дії та

ініціативи, які необхідно впровадити для досягнення стратегічних цілей. Це може включати в себе розробку нових концепцій ресторану, розширення асортименту страв, впровадження програм лояльності клієнтів та інші стратегічні ініціативи.

Стратегічне планування також допомагає встановити механізми вимірювання прогресу та успіху в досягненні стратегічних цілей. Це дозволяє ресторанному підприємству вчасно виявляти проблеми та коригувати свої стратегії у відповідності до змін на ринку та внутрішніх факторів.

Отже, стратегічне планування є невід'ємною частиною успішного функціонування ресторанного бізнесу, допомагаючи підприємству не лише виживати в конкурентному середовищі, але і розвиватися та досягати нових вершин успіху.

Стратегічне планування має вирішальне значення для ресторанного бізнесу, оскільки допомагає визначити довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства, що впливає на його успішність та конкурентоспроможність [17].

Ключові аспекти стратегічного планування в контексті ресторанного бізнесу наведено у Додатку Б.

Визначення конкурентної переваги допомагає ресторанам визначити свою унікальну конкурентну перевагу, таку як відмінна кухня, обслуговування високого класу, інноваційний концепт або лояльна клієнтська база. Це дозволяє ресторанам вирізнитися серед конкурентів та привертати більше клієнтів.

Розробка стратегій розвитку допомагає ресторанам визначити, яким чином вони будуть рости та розвиватися в майбутньому. Це може включати розширення географічного покриття, впровадження нових концепцій, розвиток нових ринків або збільшення обсягів продажів.

Адаптація до змін в середовищі дозволяє ресторанам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в

смаках та уподобаннях клієнтів, зміни в законодавстві або зміни в економічних умовах. Шляхом адаптації до цих змін, ресторани можуть залишатися конкурентоспроможними та виживати в невпевненому бізнес-середовищі.

Управління ризиками [15] дозволяє ресторанам ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії для їх зменшення або уникнення. Це може включати ризики, пов'язані зі змінами в галузі, фінансові ризики, ризики відновлення, а також ризики, пов'язані з конкурентами та клієнтами.

Отже, стратегічне планування є важливим інструментом для ресторанного бізнесу, що допомагає визначити шлях до успіху, забезпечує ефективне управління ризиками та дозволяє реагувати на зміни у середовищі [16].

Роль оперативного планування в контексті ресторанного бізнесу є вирішальною для ефективності та успішності підприємства.

Оперативне планування забезпечує ресторанному бізнесу можливість керувати щоденною діяльністю, виконувати заплановані завдання та досягати поставлених цілей. Однією з головних функцій оперативного планування є оптимізація виробничих процесів та ресурсів [21]. Це включає в себе планування робочих годин персоналу, закупівлю продуктів та інгредієнтів, контроль за запасами і управлінням складом. Оптимальне використання ресурсів дозволяє ресторанам зменшити витрати і збільшити ефективність діяльності.

Крім того, оперативне планування допомагає забезпечити якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це включає в себе розробку стандартів обслуговування, тренінги для персоналу, контроль за якістю страв та сервісу. Шляхом вдосконалення оперативних процесів ресторани можуть забезпечити високий рівень задоволення клієнтів та зберегти їх лояльність.

Оперативне планування також дозволяє ресторанам реагувати на

зміни на ринку та внутрішні фактори швидко та ефективно. Це означає виявлення та вирішення проблем у реальному часі, а також впровадження нових ініціатив та стратегій для адаптації до змінних умов [18].

Загалом, оперативне планування в ресторанному бізнесі є ключовим елементом успішного управління, дозволяючи підприємствам ефективно керувати своєю діяльністю, забезпечувати високу якість обслуговування та реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оперативне планування в контексті ресторанного бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні щоденної діяльності та ефективного управління підприємством. Ось деякі аспекти його значення:

Управління запасами та постачанням, адже оперативне планування дозволяє ресторанам ефективно контролювати запаси і замовлення, забезпечуючи належний рівень товарів та інгредієнтів для готування страв [19]. Це допомагає уникнути надмірного або недостатнього запасу, зменшуючи витрати та оптимізуючи процес постачання.

Планування робочого часу та персоналу визначає необхідну кількість персоналу на кожен робочий день з урахуванням очікуваної кількості клієнтів, подібних днів минулого періоду, та інших факторів. Це допомагає уникнути перевитрат або недостатнього персоналу, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів.

Маркетинг та просування включає розробку та реалізацію маркетингових стратегій на щоденній основі [20]. Це може включати акції, знижки, пропозиції та інші заходи для залучення клієнтів та збільшення обігу в конкретні дні тижня або періоди.

Контроль якості та обслуговування дозволяє ресторанам відстежувати якість приготування страв, обслуговування клієнтів та загальну задоволеність клієнтів на щоденній основі. Це дозволяє

оперативно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення.

Отже, оперативне планування є важливим інструментом управління ресторанним бізнесом, що допомагає ефективно виконувати різноманітні завдання щоденної діяльності та забезпечує успішну роботу підприємства [22].

У контексті ресторанного бізнесу роль і значення стратегічного та оперативного планування є критичними для успішного функціонування та стабільного розвитку підприємства. Стратегічне планування дозволяє підприємству визначити довгострокові цілі, розробити стратегії їх досягнення та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Воно спрямоване на формулювання візії та місії бізнесу, ідентифікацію конкурентних переваг та визначення стратегічних напрямків розвитку. З іншого боку, оперативне планування забезпечує ефективне виконання стратегій шляхом організації щоденної діяльності, контролю за виконанням завдань та аналізу результатів. Взаємодія між стратегічним та оперативним плануванням дозволяє ресторанним підприємствам досягати стабільності, конкурентоспроможності та реалізувати свій потенціал у галузі гастрономії.

Висновки до розділу 1

У розділі «Теоретичні аспекти планування розвитку в ресторанному бізнесі» було проведено дослідження основних теоретичних концепцій та підходів до планування розвитку в ресторанній галузі. Під час огляду літератури було виявлено, що планування розвитку є важливим елементом стратегічного управління, спрямованим на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого росту підприємства в умовах змінного середовища.

Зазначено, що ключові етапи та принципи планування розвитку в ресторанному бізнесі включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, розробку планів дій та визначення механізмів контролю за їх виконанням. Відзначено, що цей процес є систематичним і вимагає постійного оновлення та коригування стратегій та дій з урахуванням змін у середовищі та потреб споживачів.

Також у розділі висвітлено роль і значення стратегічного та оперативного планування в контексті ресторанного бізнесу. Стратегічне планування визначено як процес формулювання та реалізації стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства, тоді як оперативне планування спрямоване на організацію щоденної діяльності та контроль за її виконанням.

Загалом, дослідження теоретичних аспектів планування розвитку в ресторанному бізнесі дозволило з'ясувати основні принципи та методи, що застосовуються в цій галузі, що є важливим для ефективного управління та досягнення успіху в даній сфері.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «CITRONELLE»

2.1 Організаційна структура та характеристика діяльності ресторану «Citronelle»

Ресторан «Citronelle» втілює концепцію тихої розкіші. Його філософія полягає в тому, щоб жити у гармонії з собою, відчувати свободу та спокій, оточуючи себе красою та дозволяючи собі бути щасливим. (Додаток Б)

Шеф-повар ресторану, Робан Каснабе, є досвідченим французьким кухарем з багаторічним досвідом роботи у найкращих закладах світу.

«Citronelle» - єдиний ресторан в Україні, для якого винороб Pierre Morlet Champagne створив відомий Шампань Еріка Морле. Його експертні знання настільки унікальні, що навіть найпрестижніші виноробні Шампані не приймають остаточного рішення щодо смаку вина без його порад. Саме Ерік є головним «нісом» у відомих будинках Bollinger, Mumm, Moët, Perrier Jouet [23].

Ресторан «Citronelle» регулярно проводить унікальні події: особливі вечери для Goût de France, коли понад 1500 шеф-поварів на 5 континентах святкують свято французької гастрономії, а також у листопаді заклад запрошує відомих французьких шеф-поварів, володарів зірок Michelin, на винно-гастрономічні вечери (рис. 2.2) [24].

Одним із гордостей ресторану «Citronelle» є власний фарфоровий посуд «4 сезони», створений спеціально для закладу в співпраці з брендом Ganka for Home та Марією Дидковською - засновницею ресторану. Ідея створення посуду виникла з бажання повернутися до традиції збиратися за столом всією родиною та зберігати предмети, які

передаватимуться в спадщину з особливими спогадами.



Рис. 2. 2. Основні види діяльності ресторану «Citronelle»

Отже, потрібно провести повноцінну характеристику діяльності ресторанного закладу «Citronelle» для його подальшого аналізу (табл. 2.1) [30].

Ресторан «Citronelle» - це визнаний заклад гастрономічного мистецтва, що втілює в собі елегантність, смак та вишуканість. Його діяльність зосереджена на наданні вищого рівня обслуговування та кулінарного досвіду для своїх клієнтів. Дозвольте розгорнуто охарактеризувати діяльність ресторану «Citronelle».

«Citronelle» відомий своєю унікальною концепцією, що поєднує в собі сучасні тренди гастрономії з класичними та інноваційними підходами до приготування страв.

Стиль закладу відображається у вишуканому інтер'єрі, елегантному сервісі та вишуканих стравах, що підкреслюють естетику та гастрономічну майстерність. Меню «Citronelle» складається з

унікальних страв, які були створені з використанням інгредієнтів та інноваційних технік приготування [30]. Шеф-кухар та його команда працюють над створенням нових та захоплюючих смакових вражень.

Таблиця. 2.1.

Загальна характеристика ресторанного закладу «Citronelle»

№	Ознаки концепції	Характеристика
1	Назва ресторану	«Citronelle»
2	Поштова адреса	Богдана Хмельницького, 23, Київ, 02000
3	Підпорядкованість	Приватне підприємство
4	Форма власності	Приватна
5	Місце розташування	В центрі міста Києва, близько до головних адміністративних та культурних об'єктів.
6	Відстань від засобів прибуття/вибуття	Центр Києва (Хрещатик) – 1 км; Міжнародний аеропорт Бориспіль (КВР) – 34 км; Аеропорт Жуляни (IEV) – 8 км; Центральний вокзал – 3 км
7	Засоби сполучення	Громадський транспорт, таксі, автомобільний парк готелю. Близькість до громадського транспорту
8	Спеціалізація. Цільова аудиторія	Середній клас, бізнес-туристи, туристи, сімейні відпочиваючі. Високий рівень комфорту для бізнесменів та туристів
9	Споруда ресторану. Дизайнерський стиль	Сучасний дизайн з та інтер'єр зі смачною та вишуканою французькою кухнею. Сучасний дизайн, який поєднує класику і сучасні тренди
10	Кількість поверхів	3 поверхи
11	Рівень комфорту (кількість «зірок»)	3 зірки
12	Специфіка закладу (інфраструктура)	Ресторан, бар, конференц-зали, лаунж-зона, ліфти, Wi-Fi, автостоянка.

13	Характеристика залів	Різні категорії залів: від банкетних до окремих кімнат для затишних трапез.
14	Види (пакет) послуг	Обслуговування банкетів, харчування, конференц обслуговування, обслуговування відвідувачів.
15	Рівень завантаження з урахуванням сезонності на плановий період	Варіюється в залежності від сезону, в середньому високий завантаження влітку та весною.
16	Цінова стратегія. Програми лояльності до Стратегія застосування сезонних знижок	Середні ціни, програми лояльності для постійних клієнтів.
17	Стратегія просування послуг підприємства на ринок	Активна реклама в Інтернеті, співпраця з туристичними агентствами та участь у спеціальних заходах.

«Citronelle» славиться своїм професіоналізмом та дбайливим ставленням до гостей. Кожен клієнт отримує дбайливе обслуговування з боку персоналу. Атмосфера ресторану сприяє створенню неповторного досвіду, який залишає незабутні враження у відвідувачів.

«Citronelle» втілює в собі вишуканість та елегантність у всіх аспектах своєї діяльності, починаючи від дизайну та закінчуючи подачею страв. Всі деталі, починаючи від сервірування столів та закінчуючи музичним супроводом, створюють атмосферу розкоші та гастрономічного задоволення.

Ресторан «Citronelle» завжди на вагу з інноваціями та новаторськими підходами до гастрономії. Він постійно розвивається, вдосконалюючи свої меню, сервіс та концепцію, щоб відповідати сучасним вимогам та потребам клієнтів.

Таким чином, ресторан «Citronelle» є втіленням вишуканості, якісного обслуговування та кулінарних майстерностей. Його діяльність орієнтована на створення неповторного гастрономічного досвіду та задоволення найвибагливіших смаків своїх клієнтів.

Організаційна структура ресторану «Citronelle» - це складна та деталізована система, що включає в себе різні підрозділи та посади, кожен з яких має свої функції та обов'язки. Ресторанна галузь, як і будь-яка інша, потребує чіткої організаційної структури для ефективного функціонування. Давайте розглянемо детальніше організаційну структуру ресторану «Citronelle» (рис. 2. 3) [30].



Рис. 2.3. Організаційна структура управління ресторану «Citronelle»

Управління готелем — складний процес, який включає координацію роботи багатьох департаментів та служб. Основні керівники готелю відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування всіх аспектів готельного бізнесу. У цьому рефераті ми розглянемо основних керівників готелю та їх функції в керуванні готелем.

Генеральний директор несе відповідальність за загальне керівництво готелем, включаючи розробку стратегічних планів і контроль за їх реалізацією.

Стратегії розвитку - розробка та впровадження стратегій розвитку готелю для забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Фінансовий контроль - управління фінансами, включаючи бюджетування, контроль витрат та забезпечення прибутковості.

Клієнтське обслуговування - забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, вирішення скарг та запитів гостей.

Управління персоналом – найм, навчання та розвиток персоналу, мотивація та контроль за їх роботою.

Директор з обслуговування номерів контролює роботу на рецепції, бронювання номерів та обслуговування гостей при заїзді та виїзді. Також він контролює прибирання номерів, їх технічним станом та готовністю до прийому гостей.

Власник ресторану або генеральний директор відповідає за загальне керівництво рестораном.

Керівництво приймає стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, маркетингу, фінансів та персоналу для ефективного покращення бізнеса та комфорту гостей на окрему аудиторію.

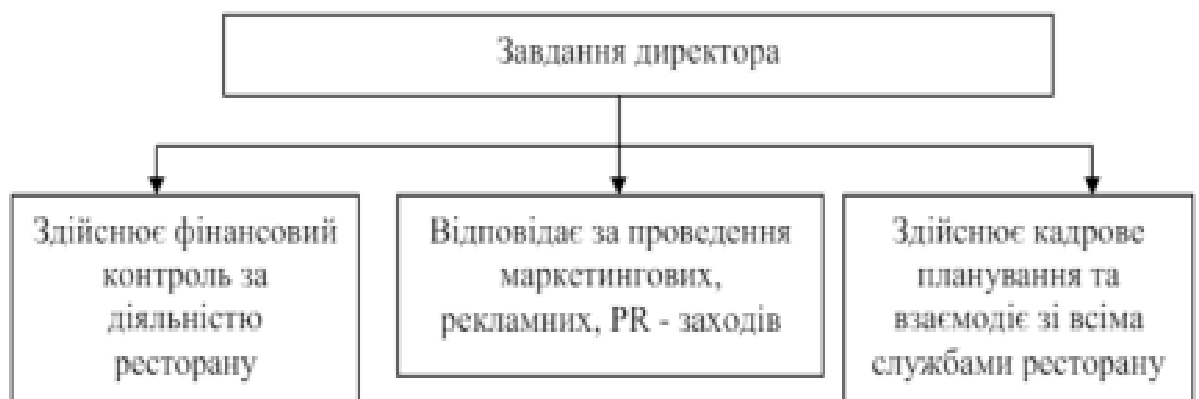


Рис. 2. 4. Основні завдання директора ресторану «Citronelle»
Управління рестораном

Управління рестораном охоплює нагляд за повсякденними операціями ресторану, бізнес-стратегії, контроль персоналу, вимоги до обслуговування клієнтів і управління фінансами бізнесу.

Належне управління рестораном є ключовим для успішної роботи та зростання підприємства громадського харчування.

Послуга управління рестораном допомагає заощадити час і підвищити ефективність.

Ресторанна індустрія є одним зі швидкозростаючих бізнесів, які потребують постійних змін. Харчовий бізнес цієї категорії потребує адаптованого керуючого рестораном або ресторанного оператора (керуючу компанію), яка вміє керувати людьми, одночасно покращуючи якість обслуговування. Належне управління рестораном є ключовим для успішної роботи та зростання підприємства громадського харчування.

Управління рестораном – дуже складне завдання. Це вимагає навичок роботи з людьми, управління обслуговуванням клієнтів і критичного мислення. Керівництво ресторану йде далі, ніж просто знання того, як задовольнити очікування клієнтів. Також потрібні навички розробки стратегій для підвищення ефективності компанії.

Ресторан може мати менеджера, який керує щоденною діяльністю закладу. Менеджер відповідає за найм та звільнення персоналу, забезпечення високого рівня обслуговування, управління запасами та інші аспекти щоденного функціонування.

Кухня та кухарський склад - шеф-кухар або кухар відповідає за приготування страв відповідно до меню ресторану. Кухарі, помічники та інші члени кухонного персоналу забезпечують ефективну роботу кухні та дотримання стандартів якості.

Обслуговування - офіціанти, хостеси та бармени відповідають за обслуговування гостей. Офіціанти приймають замовлення, обслуговують столи, надають рекомендації щодо меню та виносять страви до гостей.

Адміністративний персонал - ресепшеністи або адміністратори можуть бути відповідальні за прийом та обробку бронювань, прийом платежів, ведення обліку та інші адміністративні завдання.

Маркетинг та продажі - менеджер по маркетингу відповідає за рекламні кампанії, просування бренду та привертання нових клієнтів.

Спеціалісти з продажу можуть займатися організацією подій, роботою з клієнтами та розвитком програм лояльності.

Технічний персонал відповідає за технічне обслуговування та ремонт обладнання, систем вентиляції, кондиціонування повітря та інших інженерних систем.

Фінансовий відділ (рис. 2.5). Бухгалтер відповідає за ведення фінансової звітності, розрахунок зарплати, оподаткування та інші фінансові аспекти діяльності ресторану.

Відділ безпеки може бути відповідальним за забезпечення безпеки персоналу та гостей, ведення відеоспостереження та запобігання крадіжкам.



Рис. 2.5 Принципи роботи, якими керується персонал ресторану «Citronelle»

Ця деталізована організаційна структура допомагає ресторану «Citronelle» ефективно керувати своєю діяльністю, забезпечуючи високий

рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

2.2 Аналіз ринкової конкуренції та позиціонування ресторану «Citronelle»

Аналіз ринкової конкуренції для ресторану «Citronelle» є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки від цього залежить його успішність і виживання на ринку гастрономічних послуг [28]. Ринок ресторанного бізнесу є динамічним, і враховуючи це, аналіз конкурентів допомагає визначити переваги та недоліки ресторану «Citronelle» порівняно з іншими гравцями на ринку.

Один із головних аспектів аналізу конкуренції - це ідентифікація і дослідження конкурентів. У випадку «Citronelle» можна визначити кілька груп конкурентів. По-перше, це інші ресторани преміум-класу в центрі Києва, що пропонують аналогічні гастрономічні враження. Серед таких конкурентів можуть бути відомі ресторани з високим рейтингом, які мають власну клієнтську базу та славляться своєю кухнею та обслуговуванням [29].

Другою групою конкурентів можуть бути більш доступні ресторани, які пропонують аналогічні послуги за більш доступними цінами. Ці заклади можуть приваблювати туристів і місцевих мешканців, які шукають альтернативи для вечері або проведення часу з друзями та родиною.

Основні конкуренти ресторану «Citronelle» включають інші ресторани преміум-класу в центрі Києва, які також спеціалізуються на високоякісній кухні та вишуканому сервісі. Нижче подано характеристику деяких з них [30].

Ресторани з високим рейтингом: це можуть бути відомі заклади з відмінними відгуками та рейтингами, які здобули популярність серед місцевих мешканців та туристів. Вони, як правило, пропонують вищий рівень кухні та обслуговування, а також можуть мати унікальну концепцію або винний список.

Ресторани середнього класу зі зниженими цінами: ці заклади можуть

бути менш преміальними, але пропонують схожі гастрономічні враження за більш доступні ціни. Вони можуть приваблювати більший потік клієнтів, включаючи місцевих мешканців та туристів, які шукають хорошу якість їжі за помірні ціни.

Ресторани зі специфічною кухнею або концепцією: деякі конкуренти можуть спеціалізуватися на конкретній кухні або мати унікальну концепцію, що робить їх привабливими для певного сегмента клієнтів. Наприклад, ресторани з італійською, японською або місцевою кухнею можуть бути конкурентами «Citronelle» [30].

Ресторани з власними унікальними атрибутами: інколи конкуренти можуть мати власні унікальні переваги, такі як ексклюзивна атмосфера, інтер'єр або локація. Це може створювати привабливість для клієнтів, які шукають особливі враження.

Загальна аналіз конкурентів допомагає ресторану «Citronelle» зрозуміти свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, що дозволяє розробити стратегію розвитку та конкурентної переваги на ринку гастрономічних послуг.

Крім того, важливо дослідити не лише продуктові характеристики конкурентів, але й їх маркетингові стратегії, цінову політику, рівень обслуговування, репутацію та ступінь задоволеності клієнтів [31].

Місто Київ відоме своєю багатоманітною та різноманітною гастрономічною сценою, і аналіз ресторанних послуг у цьому місті є надзвичайно важливим завданням. Ресторанна індустрія Києва розвивається і динамічно зростає, аби відповідати попиту місцевих жителів та туристів.

Київ пропонує різноманітність кухонь і стилів готування, включаючи українську, європейську, азійську, латиноамериканську та багато інших. Ресторани в цьому місті можуть вражати різноманітним меню, від класичних страв до експериментальних гастрономічних витворів [52].

Більшість ресторанів у Києві пропонують вишукану атмосферу, де гості можуть насолоджуватися приємним обслуговуванням та якісними стравами.

Крім того, різні заклади орієнтовані на різні цільові аудиторії, включаючи сімейні ресторани, романтичні заклади, бари для друзів та заклади для бізнес-зустрічей.

Це означає, що незалежно від ваших вподобань та бюджету, ви знайдете відповідний ресторан у Києві, де ви зможете насолоджуватися смачною їжею та неповторною атмосферою [32].

Одним з головних аспектів конкурентоспроможності готельного підприємства є наявність розвиненої інфраструктури закладів ресторанного обслуговування. Аналіз пропозиції ресторанних послуг в регіоні необхідно представити у вигляді таблиці 2.2.

Ці конкуренти є повноправними готелями високого класу, які забезпечують високий стандарт обслуговування та функціонують разом з ресторанами, що пропонують різноманітне меню з національною кухнею. Вони володіють значною кількістю доступних місць для відвідувачів, працюють цілодобово і підтримують високий середній чек на кожного клієнта. Завантаженість цих закладів в години "пік" є значною, що свідчить про велику популярність серед відвідувачів.

Після ідентифікації конкурентів слід провести SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони «Citronelle» порівняно з конкурентами, а також визначити можливості для розвитку і загрози, які можуть вплинути на його успішність на ринку [30]. На основі цього аналізу можна розробити стратегію конкурентної переваги та план дій для підвищення конкурентоспроможності «Citronelle» на ринку гастрономічних послуг.

Таблиця 2.2.

Характеристика пропозиції ресторанних послуг в регіоні [30]

Основні критерії	Назва та тип закладу, що є потенційним конкурентом			
	№1	№2	№3	№4
Назва закладу	Гранд Київ	Прем'єр Палац	Фейрмонт Гранд Київ	Hilton Kyiv

Концепція закладу. Національна кухня	Європейська	Європейська	Міжнародна	Міжнародна кухня
Форма закладу (повносервісний, фаст-фуд, кейтеринг тощо)	Повносервісний	Повносервісний	Повносервісний	Повносервісний
Кількість місць	150	180	220	262
Метод обслуговування	Обслуговування за столиками	Обслуговування за столиками	Обслуговування за столиками	Обслуговування за столиками
Кількість страв у меню	150	200	250	120
Частка продукції власного виробництва у товарообігу, %	30	40	20	10
Режим роботи	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово
Послуги ресторанного обслуговування (загальна кількість та їх характеристика)	Ресторан, бар, банкетні зали, кафе	Ресторан, бар, банкетні зали, кафе	Ресторан, бар, банкетні зали, кафе	Ресторан, бар, конференц-зал
Контингент відвідувачів	Різноманітний	Різноманітний	Вищий клас, бізнес подорожуючі	Різноманітний

Середній чек на одного споживача	Високий	Високий	Високий	Високий
Завантаженість закладу в годину «пік» - сніданок; - обід; - вечеря	3 9 до 10 3 13 до 15 3 18 до 21 70% - сніданок; 85% - обід; 80% - вечеря	3 9 до 10 3 13 до 15 3 18 до 21 60% - сніданок; 70% - обід; 65% - вечеря	3 9 до 10 3 13 до 15 3 18 до 21 75% - сніданок; 90% - обід; 85% - вечеря	3 9 до 10 3 13 до 15 3 18 до 21 80% - сніданок; 95% - обід; 90% - вечеря

Сильні сторони (Strengths) мають такі ознаки:

- унікальна концепція та філософія ресторану, спрямована на тиху розкіш та вишуканість.
- високоякісна кухня, яка відображає французький гастрономічний досвід.
- винний список, створений провідним виноробом Еріком Морле, що додає престижу закладу.
- співпраця з відомими шеф-поварами та проведення унікальних гастрономічних заходів.
- унікальна фарфорова посуда «4 сезона», створена спеціально для ресторану.

Слабкі сторони (Weaknesses) мають такі ознаки:

- висока цінова політика може здаватися недоступною для деяких клієнтів.
- залежність від сезонності може призвести до коливань у завантаженості та прибутковості.
- недостатня реклама та просування на ринку порівняно з деякими конкурентами.
- обмежені можливості паркування для відвідувачів, особливо в центральних районах міста.

Можливості (Opportunities)) мають такі ознаки:

- розширення клієнтської бази шляхом просування серед місцевих мешканців та туристів.
- впровадження програм лояльності та знижок для постійних клієнтів.
- розвиток онлайн-продажів та замовлення столиків через інтернет.
- розширення меню та винного списку для задоволення різноманітних смаків клієнтів.

Загрози (Threats)) мають такі ознаки:

- конкуренція з боку інших преміум-класних ресторанів у центрі міста.
- вплив економічних криз та коливань валютного курсу на покупноспроможність клієнтів.
- можливість змін у законодавстві щодо гастрономічної сфери, що може вплинути на оподаткування та регулювання.
- висока конкуренція в галузі ресторанного бізнесу може створити тиск на ціни та прибутковість.

У результаті SWOT-аналізу ресторану «Citronelle» можна визначити, що заклад має значні переваги, такі як унікальна концепція, високоякісна кухня та співпраця з провідними фахівцями галузі [34].

Однак, існують певні виклики, такі як висока цінова політика та обмеженість паркувальних місць. Незважаючи на це, заклад має численні можливості для подальшого розвитку, включаючи розширення клієнтської бази та впровадження програм лояльності.

Проте, варто бути обережними стосовно загроз, таких як конкуренція від інших ресторанів та можливі зміни у законодавстві. Загалом, ресторан «Citronelle» має потенціал для подальшого успіху за умови правильного управління своїми ресурсами та стратегічного планування.

2.3 Виявлення можливостей та загроз для подальшого розвитку ресторану «Citronelle»

Для ресторану «Citronelle» існують різноманітні можливості для подальшого розвитку, які можна розглядати з різних напрямків.

Розширення клієнтської бази ресторан може привертати нових клієнтів, спрямовуючи свою рекламну кампанію на різні цільові аудиторії, такі як туристи, бізнес-туристи, місцеві мешканці та учасники подій [35].

Розширення послуг введення нових послуг або покращення існуючих може привернути більше клієнтів та забезпечити додатковий дохід. Наприклад, ресторан може впровадити послуги доставки їжі, кейтерингу або організації різноманітних заходів.

Посилення програм лояльності вдосконалення існуючих програм лояльності або введення нових може стимулювати повторні відвідування та збільшення середнього чеку.

Розвиток онлайн-присутності [36] в умовах сучасного цифрового світу, розробка і підтримка веб-сайту, мобільного додатка та активна присутність у соціальних мережах можуть залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду. Партнерство та співпраця: встановлення партнерських відносин з іншими готелями, туристичними агентствами або компаніями може допомогти привернути нових клієнтів та стимулювати взаємні вигоди.

Постійне покращення якості: вдосконалення якості обслуговування, розробка нових кулінарних концепцій та інноваційних страв можуть зробити ресторан привабливішим для клієнтів та забезпечити йому конкурентну перевагу на ринку. Загалом, ресторан «Citronelle» має безліч можливостей для подальшого розвитку, і використання цих можливостей може допомогти закладу збільшити свою популярність, залучити нових клієнтів та підвищити рівень прибутковості [30].

Ресторан «Citronelle» знаходиться у сфері гостинності, де існує безліч загроз, що можуть вплинути на його подальший розвиток. Розглянемо деякі з них: Конкуренція один із основних чинників, що може загрожувати ресторану «Citronelle» - це зростання конкуренції в галузі гастрономії. Поява нових ресторанів, кафе чи закладів швидкого харчування може зменшити

кількість клієнтів та призвести до втрати ринкової частки [37].

Економічні фактори: зміни в економіці, такі як зростання цін на продукти, зменшення покупчої спроможності або економічна нестабільність, можуть призвести до зменшення кількості клієнтів та зниження доходів ресторану. Технологічні зміни швидкий розвиток технологій може призвести до необхідності постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення, а також до конкуренції з боку ресторанів, які активно використовують цифрові інновації для поліпшення своєї діяльності.

Погодні умови та сезонність: ресторан може стикатися з сезонністю у відвідуванні, зокрема взимку або в періоди дощів, коли клієнти менше схильні виходити на вулицю.

Кадрові проблеми нестабільність кадрів, відсутність кваліфікованого персоналу та проблеми зі збереженням персоналу можуть негативно позначитися на якості обслуговування та репутації ресторану.

Зміни в смаках та попиті зміни у смаках та уподобаннях споживачів можуть призвести до необхідності адаптації меню та концепції ресторану для задоволення змінюючихся вимог клієнтів.

Законодавчі обмеження зміни в законодавстві щодо харчової промисловості, зокрема щодо санітарних та гігієнічних норм, можуть вимагати від ресторану додаткових інвестицій та зусиль для дотримання вимог. Загрози для подальшого розвитку ресторану «Citronelle» можуть бути різноманітними і вимагати від власників та керівництва закладу постійного моніторингу ринкових тенденцій та вжиття відповідних заходів для протидії цим загрозам.

Після аналізу роботи та обслуговування в ресторані «Citronelle» було виявлено кілька ключових напрямків для подальшого розвитку та покращення якості послуг. Основні з них включають:

- розробка та запровадження програми лояльності для клієнтів, яка передбачає надання знижок та спеціальних пропозицій.
- проведення регулярної оцінки якості обслуговування у ресторані за

допомогою програми "Таємний гість", щоб забезпечити високий стандарт обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

- організація тренінгів та семінарів для персоналу з метою підвищення їх кваліфікації та забезпечення високого рівня обслуговування.

- впровадження нового обладнання для зменшення споживання енергії та покращення якості приготування страв, що дозволить зменшити витрати та забезпечити вищий рівень задоволення клієнтів [39].

- розробка спеціального меню для вегетаріанців та дітей, щоб задовольнити потреби різних категорій клієнтів та залучити нову аудиторію.

Висновки до розділу 2

Проведено детальне дослідження ключових аспектів діяльності закладу з метою визначення поточного стану та можливостей для подальшого розвитку. З'ясовано що, структура та характеристика діяльності ресторану «Citronelle» були описані з урахуванням основних функціональних підрозділів та особливостей бізнесу. Виявлено, що ресторан має сучасну організаційну структуру, яка сприяє ефективному управлінню та виконанню поставлених завдань.

Досліджено ринкову конкуренцію ресторану «Citronelle» дозволив визначити його сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Виявлено, що заклад має свою нішу на ринку та конкурентні переваги, проте необхідно постійно вдосконалюватися для збереження лідерства.

Визначені можливості та загрози для подальшого розвитку ресторану «Citronelle» якими можна розробити стратегію, спрямовану на збільшення ефективності та конкурентоспроможності закладу. Орієнтація на вдосконалення якості обслуговування, розширення асортименту послуг та постійне вивчення потреб клієнтів є ключовими завданнями для майбутнього успіху ресторану «Citronelle».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «CITRONELLE»

3.1 Визначення стратегічних цілей, завдань та напрямків розвитку ресторану «Citronelle»

Визначення стратегічних цілей розвитку ресторану «Citronelle» є ключовим етапом у формуванні майбутньої стратегії закладу. Ці стратегічні цілі визначають напрямки розвитку, на які спрямовуватимуться всі зусилля та ресурси, і визначають успішність довгострокової діяльності ресторану. Нижче розглянемо детально кілька стратегічних цілей для ресторану «Citronelle» (рис. 3.1) [30].



Рис. 3.1. Напрями підвищення якості обслуговування в ресторані

Створення унікального образу та бренду, адже однією з основних стратегічних цілей може бути створення унікального образу та бренду, які відокремлять ресторан від конкурентів і зроблять його впізнаваним для клієнтів [40]. Це може включати розробку оригінального стилю, концепції закладу, а також відповідну маркетингову стратегію для просування цього образу. Покращення якості обслуговування забезпечує високого рівня обслуговування є важливою стратегічною ціллю для будь-якого ресторану. Це охоплює не тільки якість приготування страв, але й ввічливе та професійне обслуговування клієнтів, комфортне середовище та швидке обслуговування.

Ресторан може розширювати свою пропозицію, додаючи нові види страв, концепційні меню або спеціальні пропозиції для різних категорій клієнтів, таких як вегетаріани, вегани або діти. Це дозволить привернути більше клієнтів та задовольнити різноманітні потреби.

В умовах сучасного світу важливо мати сильну онлайн-присутність та використовувати ефективні маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів [41]. Це може включати веб-сайт ресторану, присутність в соціальних медіа, програми лояльності та рекламні кампанії.

Збільшення рентабельності та фінансової стабільності, однією з головних стратегічних цілей є досягнення стабільної та прибуткової діяльності. Це може включати оптимізацію витрат, підвищення обороту,

розвиток додаткових джерел доходів та залучення інвестицій [42].

Підвищення відомості та репутації, стратегічною ціллю може бути збільшення відомості про ресторан та його позитивна репутація в очах клієнтів. Це можна досягти за допомогою PR-кампаній, участі в гастрономічних заходах, отримання нагород та відгуків клієнтів.

Забезпечення високого рівня обслуговування в ресторані «Citronelle» можна здійснити за допомогою різних стратегій [30]. Серед них найбільш ефективними є використання психологічних методів взаємодії з обслуговуючим персоналом, впровадження технологічних інновацій, адаптація передового зарубіжного досвіду та інші. Проаналізувавши організацію обслуговування з метою раціональної та якісної організації обслуговування, можна запропонувати такі рекомендації:

- навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особлива увага має бути приділена навчанню персоналу, зокрема розвитку їх професійних та особистісних навичок, таких як ефективний контакт з клієнтами, прийом замовлень, обслуговування гостей тощо [43].

- культура поваги до персоналу, всі члени команди повинні поважати один одного, включаючи персонал, який працює у залі. Це допоможе нівелювати ієрархічні розходження, забезпечуючи всім членам колективу почуття важливості та поваги.

- поліпшення культури обслуговування, для забезпечення задоволення гостей, необхідно враховувати їхні бажання та надавати сервіс, що відповідає їхнім очікуванням. При цьому необхідно враховувати побажання, запити та претензії клієнтів.

- неперервне навчання та вдосконалення, для забезпечення стабільної роботи програми обслуговування, необхідно регулярно навчати та перевіряти весь персонал контактної зони. Це також включає винагородження офіціантів та інших співробітників, які надають високоякісний сервіс.

- внутрішній PR та комунікація, важливо застосовувати внутрішні PR технології, які сприяють поширенню корпоративної інформації та

покращенню внутрішньої комунікації. Це допомагає покращити взаємодію між персоналом та управлінням та сприяє розвитку позитивного внутрішнього середовища.

Для успішного розвитку ресторану «Citronelle» важливо визначити широкий спектр завдань, які будуть спрямовані на покращення його діяльності [30]. Перш за все, потрібно звернути увагу на розширення асортименту послуг та підвищення якості обслуговування, що сприятиме залученню нових клієнтів та задоволенню поточних. Одним із ключових завдань є розробка та впровадження програми лояльності, яка буде стимулювати повторні відвідування та збільшення обороту.

Далі, важливо вдосконалити інфраструктуру та сервіс ресторану, забезпечивши комфортні умови для відпочинку та створивши атмосферу, що сприяє релаксації та задоволенню. При цьому слід акцентувати увагу на використанні новітніх технологій та інновацій у сфері обслуговування.

Для ресторану «Citronelle» також важливо розвивати стратегічні партнерства з постачальниками, що забезпечить стабільність постачання якісних інгредієнтів та інших необхідних ресурсів. Крім того, потрібно активно просувати ресторан на ринку, використовуючи різноманітні маркетингові і рекламні стратегії для залучення уваги та розширення клієнтської бази [30].

Не менш важливим завданням є постійне підвищення кваліфікації персоналу через проведення тренінгів та семінарів, що допоможе забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Крім того, ресторану слід активно реагувати на зміни в суспільстві та ринкові тенденції, постійно адаптуючись до нових умов і вимог [44].

Вибір стратегічних напрямків розвитку ресторанного підприємства «Citronelle» є вирішальним для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого зростання, особливо в умовах сучасних викликів, таких як воєнний стан в Україні. Враховуючи поточні обставини, керівництво «Citronelle» повинно зосередитися на кількох ключових напрямках, які

включають підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій, диверсифікацію меню та адаптацію до нових реалій ринку.

Перш за все, підвищення якості обслуговування залишається пріоритетним напрямком розвитку. У сучасних умовах споживачі цінують не лише якість їжі, а й загальний досвід перебування в ресторані. «Citronelle» повинно забезпечити високий рівень обслуговування, що включає професіоналізм персоналу, швидкість і точність виконання замовлень, а також увагу до деталей [45]. Навчання та розвиток персоналу стають критично важливими для досягнення цих цілей. Впровадження програм постійного навчання, тренінгів з обслуговування клієнтів та курсів з управління стресом можуть значно підвищити ефективність роботи співробітників і покращити клієнтський досвід.

Впровадження інноваційних технологій є другим важливим стратегічним напрямком. У сучасному світі технології відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг. «Citronelle» може інвестувати в автоматизацію процесів, таких як система управління замовленнями, електронні меню та мобільні додатки для бронювання столиків і доставки їжі. Використання сучасних технологій не тільки підвищує ефективність операцій, але й покращує взаємодію з клієнтами, роблячи процес замовлення більш зручним і швидким [46]. Крім того, впровадження систем аналітики допоможе керівництву «Citronelle» краще розуміти потреби та переваги клієнтів, що дозволить більш ефективно планувати маркетингові кампанії та індивідуальні пропозиції.

Диверсифікація меню та адаптація до нових реалій ринку також є важливими напрямками розвитку. Пандемія COVID-19 і воєнний стан в Україні значно вплинули на споживчі звички та вимоги до ресторанного бізнесу. «Citronelle» повинно враховувати ці зміни, пропонуючи різноманітні страви, які відповідають новим уподобанням споживачів, включаючи здорову їжу, вегетаріанські та веганські страви, а також меню для людей з особливими дієтичними потребами. Крім того, варто розглянути можливість

впровадження сезонних та локальних продуктів, що не тільки зменшить залежність від міжнародних постачальників, але й підвищить привабливість ресторану для місцевих клієнтів. Адаптація до нових реалій ринку включає також розширення послуг доставки та співпраця з платформами доставки їжі. В умовах воєнного стану та блекаутів, можливість отримати їжу додому стає ще більш важливою для клієнтів. «Citronelle» може розробити спеціальні пропозиції для доставки, включаючи сімейні набори та бізнес-ланчі, що забезпечить додатковий потік доходів і підвищить лояльність клієнтів [47].

Таким чином, вибір стратегічних напрямків розвитку ресторанного підприємства «Citronelle» повинен базуватися на комплексному підході, який враховує підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій, диверсифікацію меню та адаптацію до нових умов ринку. Лише такий всебічний підхід дозволить «Citronelle» успішно подолати сучасні виклики та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Реалізація цих стратегічних напрямків разом зі збереженням унікального стилю та філософії «Citronelle» може сприяти подальшому успішному розвитку ресторану і зміцненню його позицій на ринку.

3.2 Розробка оперативних планів та механізмів контролю за реалізацією стратегічних цілей

Механізми контролю за реалізацією стратегічних цілей на ресторанному підприємстві «Citronelle» є критичними для забезпечення ефективної роботи та досягнення довгострокових результатів, особливо в умовах воєнного стану. Перш за все, підприємство впроваджує системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відслідковувати прогрес у досягненні стратегічних цілей [48]. Регулярні звіти та аналіз даних про доходи, витрати, рентабельність, задоволеність клієнтів та якість обслуговування допомагають виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати дії в реальному часі.

Важливу роль відіграють внутрішні аудити та перевірки, які забезпечують дотримання стандартів якості та безпеки, а також відповідність нормативним вимогам.

Одним з ключових механізмів контролю є регулярні стратегічні наради керівництва, під час яких обговорюються досягнуті результати, виявляються проблеми та розробляються плани коригуючих дій. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію відповідно до нових викликів. Крім того, «Citronelle» активно використовує сучасні технології для автоматизації бізнес-процесів, що підвищує прозорість та ефективність управління [49]. Наприклад, системи управління запасами, бронювання столиків, облік замовлень та зворотній зв'язок від клієнтів допомагають оптимізувати операційні процеси та забезпечувати високий рівень обслуговування.

В умовах воєнного стану в Україні ресторанний бізнес стикається з численними загрозами, які потребують особливої уваги та адаптивних стратегій. По-перше, безпека гостей і персоналу стає пріоритетом. Загроза обстрілів, блекаутів та інших воєнних дій вимагає розробки чітких планів евакуації, встановлення укриттів та забезпечення стабільної роботи в екстремальних умовах. По-друге, проблеми з логістикою та постачанням продуктів можуть суттєво впливати на операційну діяльність. Порушення ланцюгів поставок, дефіцит сировини та підвищення цін змушують «Citronelle» шукати альтернативні канали постачання та оптимізувати меню.

Економічні виклики, пов'язані з падінням купівельної спроможності населення, також впливають на бізнес [50]. В умовах воєнного стану багато людей обмежують свої витрати на розваги та відпочинок, що знижує потік клієнтів. Тому «Citronelle» повинно розробляти спеціальні маркетингові кампанії та пропозиції, які приваблюють клієнтів, враховуючи їхні нові потреби та обмеження. Крім того, важливим аспектом є підтримка морального духу персоналу, який працює в умовах постійного стресу та невизначеності. Це включає надання психологічної підтримки, створення

безпечних і комфортних умов праці, а також забезпечення справедливої оплати та соціальних гарантій.

Таким чином, успішне функціонування ресторану «Citronelle» під час воєнного стану вимагає комплексного підходу до управління, зокрема впровадження ефективних механізмів контролю за реалізацією стратегічних цілей та розробки адаптивних стратегій для подолання зовнішніх загроз.

Розробка оперативних планів на ресторанному підприємстві «Citronelle» включає в себе детальне планування дій на короткостроковий період з метою досягнення стратегічних цілей. Оперативні плани повинні бути гнучкими і адаптованими до змін в ситуації, включати конкретні кроки і терміни їх виконання. Основні аспекти розробки оперативних планів для «Citronelle» включають такі кроки [30].

1. Визначення конкретних завдань, оперативні плани повинні містити чітко сформульовані завдання, які потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути завдання з покращення сервісу, розширення асортименту страв, впровадження програм лояльності тощо.

2. Встановлення термінів виконання, для кожного завдання потрібно визначити точний термін виконання. Це допоможе управлінню визначити пріоритетність завдань і контролювати їх виконання вчасно.

3. Ресурсне забезпечення, оперативні плани повинні включати визначення необхідних ресурсів для виконання завдань, таких як людські, фінансові та матеріальні ресурси.

4. Розробка стратегій виконання, для кожного завдання потрібно розробити конкретні стратегії виконання, включаючи опис необхідних кроків і процедур.

5. Моніторинг і контроль, важливо встановити систему моніторингу і контролю за виконанням оперативних планів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегії виконання завдань.

6. Розробка оперативних планів є ключовим етапом в управлінні ресторанним підприємством «Citronelle», оскільки вони дозволяють

конкретизувати стратегічні цілі і кроки для їх досягнення на короткостроковому рівні.

7. Розробка оперативних планів та механізмів контролю за реалізацією стратегічних цілей на ресторанному підприємстві «Citronelle» є критичним етапом у забезпеченні ефективного управління та досягнення успіху. Цей процес включає в себе ретельне планування дій, визначення конкретних завдань і ресурсів, встановлення чітких термінів виконання та розробку системи контролю за їх реалізацією.

Першим кроком у розробці оперативних планів є конкретизація стратегічних цілей, визначених для ресторану «Citronelle». Це можуть бути такі цілі, як покращення якості обслуговування, збільшення обсягів продажів, розширення клієнтської бази тощо [30].

Наступним етапом є розробка конкретних завдань і стратегій виконання для кожної стратегічної цілі. Наприклад, якщо однією з цілей є підвищення рівня сервісу, то конкретні завдання можуть включати навчання персоналу, впровадження програми обслуговування за запитом тощо.

Плани повинні також визначати ресурси, необхідні для виконання завдань, такі як людські, фінансові та матеріальні ресурси.

Система контролю має забезпечувати постійний моніторинг виконання завдань та досягнення стратегічних цілей [22]. Це може бути здійснено за допомогою регулярних звітів, аналізу продуктивності та спілкування з ключовими працівниками.

Важливо встановити чіткі критерії успіху для кожної стратегічної цілі, щоб мати можливість об'єктивно оцінювати їх реалізацію. Система контролю повинна бути гнучкою і адаптованою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що можуть впливати на виконання стратегічних цілей.

Центральним елементом механізму контролю є можливість коригувати стратегії та оперативні плани в разі необхідності. Це може бути викликано змінами в ринкових умовах, внутрішніми проблемами або новими

можливостями.

Коригування стратегій повинно здійснюватися на основі аналізу даних і врахування відгуків від клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Загалом, розробка оперативних планів та механізмів контролю за їх виконанням є важливим етапом у забезпеченні успішного розвитку ресторанного підприємства «Citronelle». Вона дозволяє керівництву тримати ситуацію під контролем, реагувати на зміни та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 3

У процесі розробки стратегії та механізму планування розвитку ресторану «Citronelle» було проведено аналіз поточного стану закладу та визначено ключові напрямки для подальшого розвитку. Визначення стратегічних цілей та завдань дозволило чітко сформулювати основні напрямки діяльності та визначити цілі, досягнення яких є пріоритетними для ресторану.

Обрані стратегічні напрямки розвитку були обґрунтовані на основі аналізу конкурентного середовища, потреб клієнтів та потенціалу ресторану. Кожен з обраних напрямків має великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Розроблені оперативні плани та механізми контролю за реалізацією стратегічних цілей дозволяють систематично відстежувати прогрес у досягненні поставлених завдань та вчасно коригувати стратегію розвитку в разі необхідності.

Визначення конкретних цілей, вибір стратегічних напрямків, розробка оперативних планів та встановлення системи контролю є важливими аспектами ефективного управління. Ресторан має чітку стратегію розвитку, спрямовану на поліпшення якості обслуговування, розширення асортименту, розвиток програми лояльності, підвищення рівня сервісу та рекламування на ринку. Оперативні плани та механізми контролю за їх виконанням дозволяють ефективно впроваджувати стратегію в життя, а також вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Контроль за виконанням цих планів є необхідним елементом успішного управління, що дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей та збереження конкурентної переваги. Отже, завдяки цілеспрямованій стратегії та систематичному контролю за її виконанням, ресторан «Citronelle» має всі передумови для успішного розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку для досягнення успіху в галузі гастрономії та обслуговування.

ВИСНОВКИ

У ході розгляду механізму планування розвитку в ресторанному бізнесі стало очевидним, що ефективне планування є важливим елементом успішного управління та досягнення стратегічних цілей. Вибір стратегій розвитку, розробка оперативних планів, контроль за їх виконанням та аналіз результатів є ключовими етапами, які дозволяють ресторанним підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та забезпечити стабільний розвиток.

Механізм планування розвитку в ресторанному бізнесі передбачає комплексний підхід до аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей, обґрунтування стратегічних напрямків, розробку оперативних планів та їх контроль. Цей процес дозволяє підприємствам прогнозувати та реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свою діяльність та забезпечувати задоволення потреб клієнтів.

Отже, впровадження механізму планування розвитку є важливим елементом успішного функціонування ресторанного бізнесу, що дозволяє досягти конкурентних переваг та забезпечити стабільний розвиток в умовах постійної динаміки ринкового середовища.

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти планування розвитку в ресторанній галузі, визначені ключові етапи та принципи цього процесу, а також виявлено роль стратегічного та оперативного планування для ресторанного бізнесу.

Оглянувши різноманітні концепції та підходи, було з'ясовано, що планування розвитку в ресторанному бізнесі є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та урахування багатьох факторів. Важливість стратегічного та оперативного планування була підкреслена, оскільки ці підходи дозволяють ресторанним підприємствам ефективно пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Другий розділ був присвячений аналізу поточного стану та потенціалу розвитку ресторану «Citronelle», включаючи організаційну структуру, ринкову конкуренцію, можливості та загрози для подальшого розвитку.

Було досліджено організаційну структуру ресторану, його позиціонування на ринку, конкурентну ситуацію, а також ідентифікували можливості та загрози, з якими стикається ресторан. Цей аналіз надав глибоке розуміння сильних та слабких сторін ресторану, що дозволило сформулювати стратегічні цілі та напрями розвитку.

У третьому розділі було визначено стратегічні цілі та завдання розвитку ресторану, обрані стратегічні напрями розвитку та розроблені

оперативні плани для досягнення поставлених цілей.

Зосередившись на ідентифікованих можливостях та потенціалі ресторану, було обрано стратегічні напрями розвитку та розроблено оперативні плани для їх реалізації. Цей розділ надав конкретний план дій для ресторану «Citronelle», спрямований на досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Загальною метою дослідження було розкриття важливості та ефективності механізму планування розвитку в ресторанному бізнесі, а також надання практичних рекомендацій для ресторану «Citronelle» щодо його подальшого розвитку. Ця робота сприяла кращому розумінню процесу планування в контексті ресторанного бізнесу та виявленню шляхів підвищення його ефективності.

Отже, було підкреслено важливість системного підходу до планування розвитку в ресторанній галузі та надано конкретні рекомендації для подальшого вдосконалення ресторану «Citronelle». Результати дослідження можуть бути корисні як для власників та менеджменту ресторанів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль: Лілея, 2020. 224с.
2. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. Фінанси України. 2019. № 6. С. 55—66
3. Бишовець Л. Г., Івашина Л. Л., Гаврилюк С. П. Перспективні напрями імплементації інновацій в закладах ресторанного господарства України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. № 18. с. 219- 224.
4. Блехман В. Економіка фірми. Навчальний посібник. К. 2019. 412 с.
- 5.

Бондар А. В., Семенов Г.А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. Економічний вісник НГУ. 2019. № 1. с. 63- 75

6. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019 р. Ч.1. С.237-238.

7. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 56. С. 18-24.

8. Бутенко О.П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2019. № 4. С. 73 - 81. 9. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. Вип. 1. С. 191— 196.

10.Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: монографія К.: Центр учбової літератури, 2019. С. 256.

11.Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2019.

12.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: [підручник] / р Львів: Бак, 2022. 624 с.

13.Гросул В.А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. № 1(49) Т.1. с. 143-149.

14.Гура О.Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. Випуск 2-1 (08). С. 97-100.

15.Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів. 2020. 18 с.

16.Завадський Й.С. Менеджмент. К. 2021. с. 383–397.

17.Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. Соціально- економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 3. С. 48-51.

18.Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2021. 368 с.

19.Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2020. 368 с.

20.Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти. Львів: Львівська політехніка, 2019. 148 с.

21.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту.Київ, Академвидав, 2016. 22.Лисевич С.Г., Великанова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2020. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211—215.

23.Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.

24.Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. Економіка розвитку: науковий журнал. Харків, 2019. № 4 (36). С. 48- 50.

25.Подольська В.О., Ярім О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури. 2019. 488с

26.Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2020. 640 с.

27.Приймак в.М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2019. – 240 с.

28.Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства : автоматизація бізнес-процесів. Вісник КНТЕУ. 2019. №3. С. 60-78.

29.Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю

підприємства як складова фінансового менеджменту. Актуальні проблеми економіки. 2020. №2 (32). С. 87-95.

30.Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2021. №7. С. 105- 108.

31.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2022. С. 654.

32.Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2019. 275с.

33.Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2019 Вип. 10. С. 96-103.

34.Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2022. 448 с.

35.Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: монографія. К.: МАУП, 2023. С. 328.

36.Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: монографія. К. Центр учбової літератури, 2021. С. 56.

37.Якимішин Л. Я. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. № 863. С. 245-258.

38.Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. 2019. С.202-219

39.Ястремская Е. Н. Механізм управління підприємством: інноваційний підхід. Вестник Международного Славянского университета. Серія «Экономика. Социология». 2020. № 5. С. 60–63.

40.Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством – ключова задача менеджменту. Das Management. 2020. № 5. URL: <http://www.progressive management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>

41.Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського

політехнічного університету. 2019. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>

42. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

43. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2640>

44. Оптимізація структури капіталу підприємства. Запорізький національний університет: URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_4/files/EC41_0_35.pdf.

45. Офіційний сайт компанії «Ресторанний консалтинг» URL: <https://www.recon.com.ua/>

46. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market>

Система автоматизації ресторанів та кафе. URL: http://www.vostok.dp.ua/ukr/info/infa1/Avtomatizatsiya/avtomatizatsiya_restorana_kafe.

47. Система автоматизації ресторанів та кафе. URL: http://www.vostok.dp.ua/ukr/info/infa1/Avtomatizatsiya/avtomatizatsiya_restorana_kafe.

48. Офіційний сайт ресторану «Citronelle»

URL: <https://citronelle.choiceqr.com/>

49. Чхало О. Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/chkhalo.htm.

50. Babenko V., Pasmor M., Pankova Ju., Sidorov M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 15, Issue 1, P. 80–92. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.08)

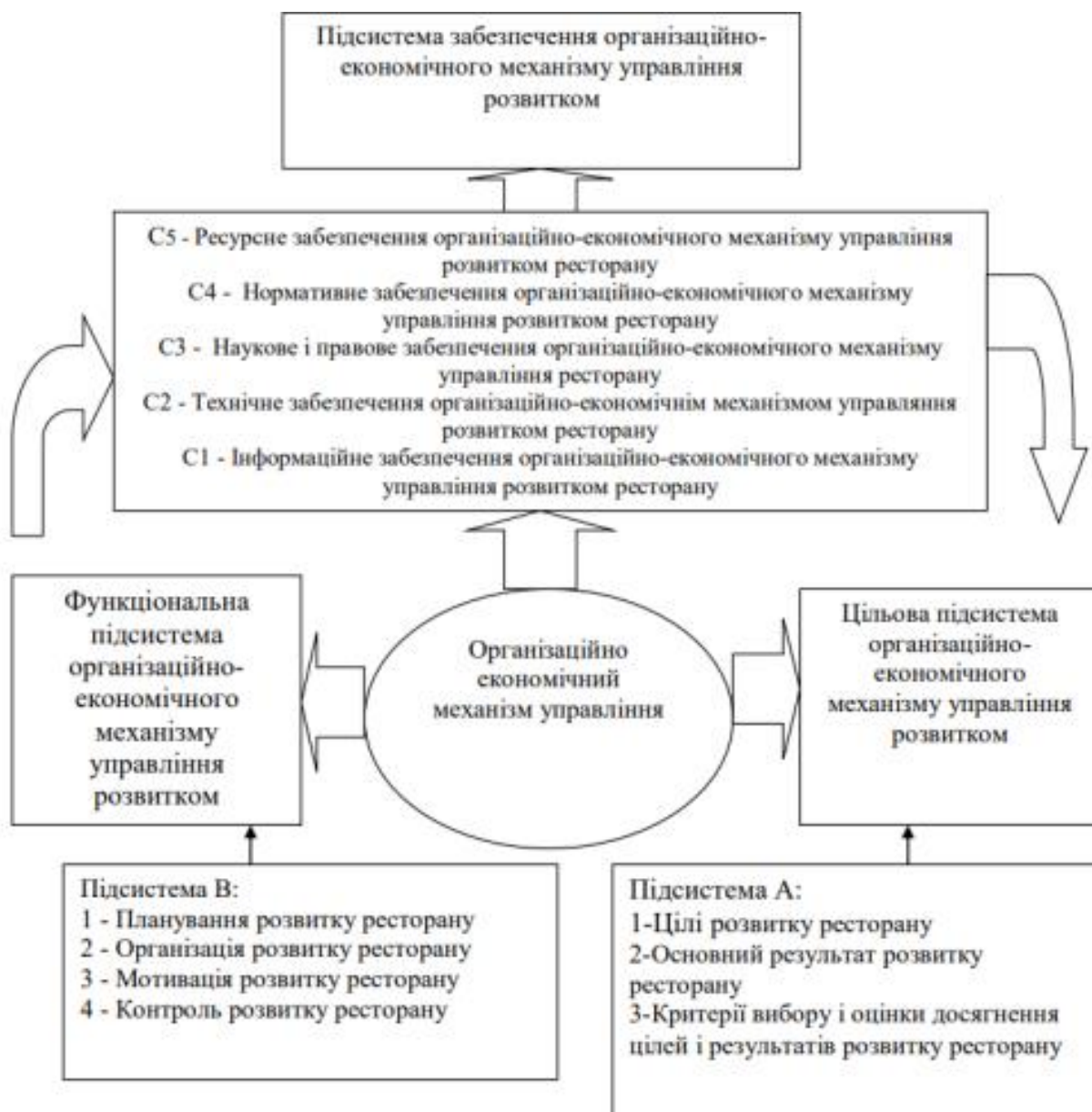
51. Brinza J., Холявка В., Філь М. Сучасні формати «Fast casual», «Fine dining», «Quick'n'casual», «Free flow» у ресторанному бізнесі. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/brinza.htm

52. Malyarets, L., Iastremska, O., Herashchenko, I., Iastremska, O., Babenko, V. Optimization of Indicators for Management of Enterprise: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38- 3, no 1, P. 1-13. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4028>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура організаційно-економічного механізму управління
розвитком підприємства ресторанного бізнесу





CITRONELLE

LA CUISINE FRANÇAISE