

14
05.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



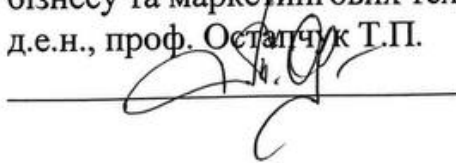
БУРМИЧ Анна Юріївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-22-2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СФЕРІ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

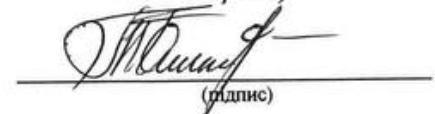
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу	7
1.1. Сутність та завдання управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу	7
1.2. Система управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу	14
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві	30
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2. Аналітична оцінка та напрями удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка стану управління бізнес-процесами підприємства	53
2.4. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства ...	62
Висновки до розділу 2	72
<i>Висновки</i>	74
<i>Список використаних джерел</i>	77
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах конкурентного ринку ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху підприємств ресторанного бізнесу. Постійна зміна уподобань споживачів, високий рівень конкуренції, розвиток цифрових технологій та зростаючі вимоги до якості обслуговування вимагають від підприємств швидкої адаптації та оптимізації внутрішніх процесів. Бізнес-процеси охоплюють усі сфери діяльності ресторану: від закупівлі сировини до взаємодії з клієнтами та контролю фінансових показників. Саме системне управління цими процесами дозволяє забезпечити стабільну якість послуг, мінімізувати витрати та підвищити прибутковість закладу. Раціональне планування, автоматизація операцій та впровадження новітніх технологій створюють основу для підвищення ефективності бізнесу.

Особливої актуальності набуває питання формування клієнтоорієнтованої моделі управління, яка враховує очікування й потреби відвідувачів. Забезпечення високого рівня сервісу, зручності замовлення, швидкості обслуговування та прозорості розрахунків є невід'ємною частиною сучасного підходу до управління. Крім того, важливим є аналіз бізнес-процесів, їх оптимізація та регулярне вдосконалення відповідно до змін у ринковому середовищі. Для цього використовуються інструменти моніторингу, аналізу показників ефективності та стандартизації операцій. Успішне управління процесами сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню частоти візитів і середнього чека.

Також важливою складовою є підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи внутрішньої комунікації. Впровадження інформаційних систем дозволяє централізовано керувати всіма аспектами діяльності ресторану, від постачань до фінансового обліку. Отже, грамотне управління бізнес-процесами забезпечує не лише злагоджену роботу всіх підрозділів ресторану, а й створює підґрунтя для розвитку підприємства.

Питання окремих теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного бізнесу та шляхів їх вдосконалення потребують уточнення та конкретизації. Серед найвагоміших праць дослідників цієї проблематики доцільно відзначити роботи таких вітчизняних учених, як Бойко М.Г., Антонова В.А., Головня О.М., Домбик О.М., Апопій В.В., Дайновський Ю.А., Мазаракі А.А., Лопатюк Р.І., Польова О.Л., Михайлова М.В., Момот В.М., Ставська Ю.В., Табенська О.І, Яшина О.В тощо.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «Чумацький шлях-Житомир».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та завдання управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу;
- дослідити систему управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану управління бізнес-процесами підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає

система управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу, *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У ході роботи було застосовано низку наукових методів. Основу склали аналіз і синтез, які забезпечили узагальнення теоретичних підходів до управління бізнес-процесами та їх адаптацію до умов ресторанного господарства. Порівняльний метод дав змогу співставити показники діяльності підприємства за кілька років і виявити динаміку розвитку. За допомогою економіко-статистичних методів було оцінено ефективність функціонування окремих процесів, виявлено сильні й слабкі сторони. Індукція й дедукція використовувалися для формування висновків щодо загальної ефективності управлінських рішень.

Інформаційними джерелами дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти з досліджуваних питань, спеціальна література з проблем теорії і практики управління бізнес-процесами та оперативні дані підприємства. Також в ході дослідження було використано інформаційні ресурси всесвітньої комп'ютерної мережі «Internet».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього застосування для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві ресторанного бізнесу ТОВ «Чумацький шлях-Житомир». Запропоновані заходи вдосконалення, зокрема впровадження автоматизації процесів за допомогою системи Syrve, спрямовані на покращення обслуговування клієнтів, скорочення витрат часу та підвищення прибутковості закладу.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та завдання управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та постійних змін у вподобаннях споживачів ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим чинником успіху підприємств ресторанного бізнесу. Ресторан як суб'єкт господарської діяльності має справу з великою кількістю операцій - від закупівлі сировини до обслуговування клієнтів. Відсутність чіткої організації процесів призводить до зниження якості послуг, втрати клієнтів та прибутків. Управління бізнес-процесами дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час обслуговування і підвищити ефективність роботи персоналу. Це особливо важливо в ресторанному бізнесі, де швидкість, якість і сервіс є визначальними чинниками лояльності клієнтів [12].

Завдяки впровадженню сучасних підходів до управління процесами можна забезпечити стабільність і гнучкість діяльності підприємства. Також це сприяє кращому контролю за фінансами та ресурсами. Автоматизація і стандартизація процесів дозволяють уникнути помилок і забезпечити стабільний рівень обслуговування. Управління бізнес-процесами є основою для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами є нагальною потребою для підприємств ресторанної сфери.

Заклад ресторанного бізнесу можна назвати сучасним, а отже - бути впевненим у його тривалій конкурентоспроможності та стійкості, якщо він має такі властивості [1; 17]:

- гнучкість та адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни ринку, вподобання клієнтів та зовнішні обставини (наприклад, пандемії чи економічні

кризи);

- високий рівень цифровізації - впровадження сучасних IT-рішень (POS-систем, CRM, мобільні додатки для замовлень, онлайн-бронювання тощо);

- орієнтація на клієнта - постійне вдосконалення сервісу, персоналізований підхід, збір і аналіз зворотного зв'язку від гостей;

- чітко налагоджені бізнес-процеси - ефективне управління всіма етапами діяльності, включаючи закупівлю, кухню, обслуговування, логістику й фінанси;

- інноваційність меню та концепції - регулярне оновлення асортименту страв, використання нових кулінарних технік, трендових інгредієнтів та екологічних рішень;

- високий рівень якості обслуговування - професійний персонал, привітна атмосфера, дотримання стандартів гігієни й безпеки;

- стабільна маркетингова стратегія - активна присутність у соцмережах, партнерства, програми лояльності та систематичне просування бренду;

- фінансова прозорість і планування - чіткий облік витрат і доходів, контроль рентабельності, інвестиції в розвиток;

- соціальна відповідальність - підтримка локальних виробників, використання екологічної упаковки, участь у благодійних ініціативах;

- репутація та впізнаваність бренду - позитивні відгуки клієнтів, довіра, лояльність, стабільне зростання кількості відвідувачів.

Сукупність цих властивостей створює передумови для довготривалого успіху ресторану на сучасному динамічному ринку.

Процеси, що протікають усередині підприємства – це внутрішні бізнес-процеси, які становлять сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Вони охоплюють усі основні сфери діяльності підприємства та забезпечують ефективне функціонування його внутрішньої системи [19].

Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність завдяки своїй орієнтації на результат і прозорості виконання діяльності. Його головною перевагою є цілісне бачення діяльності підприємства

як сукупності взаємозалежних процесів, які створюють додану вартість і спрямовані на задоволення потреб споживача. На відміну від функціонального підходу, де робота розділена між відділами, процесний підхід дозволяє координувати дії між структурними одиницями, уникати дублювання функцій і втрат часу. Він сприяє чіткому визначенню відповідальності, оптимізації ресурсів, підвищенню якості продукції або послуг. Крім того, процесний підхід забезпечує можливість постійного вдосконалення, що є основою системи управління якістю відповідно до стандартів ISO. У сучасних умовах динамічного ринку це дозволяє підприємству бути більш адаптивним, ефективним і клієнтоорієнтованим [24; 38].

Бізнес-процес без розгляду його внутрішньої структури можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 1.1.

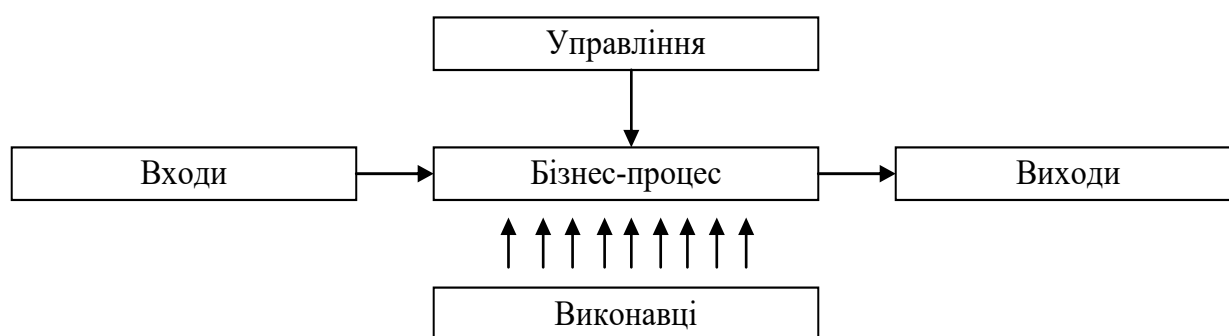


Рис. 1.1. Змістовна характеристика поняття «бізнес-процесів» на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [46]

Бізнес-процеси на підприємстві сфери ресторанного бізнесу - це сукупність взаємопов'язаних дій, операцій та процедур, спрямованих на досягнення основної мети ресторану: задоволення потреб клієнтів у якісному харчуванні та сервісі з одночасним отриманням прибутку. Вони охоплюють увесь цикл функціонування закладу - від постачання продуктів і приготування страв до обслуговування гостей і управління персоналом. Відповідні процеси мають бути добре скоординовані та оптимізовані, аби забезпечити високу якість послуг, ефективне використання ресурсів і стійке функціонування ресторану в умовах ринку [61].

Змістовні ознаки бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Змістовні ознаки бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу

Ознака	Зміст
Орієнтованість на клієнта	Забезпечення високого рівня обслуговування, якості страв і комфорту гостей
Чітка структура	Кожен процес має початок, кінець, виконавців та ресурси
Повторюваність і стандартизація	Регулярне повторення процесів дає змогу їх формалізувати та оптимізувати
Взаємозв'язок процесів	Процеси взаємодіють між собою, утворюючи єдину систему
Орієнтація на результат	Кожен процес спрямований на отримання конкретного результату
Визначеність відповідальних	Є конкретні особи, відповідальні за виконання процесу
Можливість вимірювання	Процеси можна оцінювати через показники ефективності (KPI)
Гнучкість та адаптивність	Процеси піддаються змінам відповідно до зовнішніх умов і потреб ринку

Джерело: складено автором на основі [47; 67]

Бізнес-процеси на підприємстві ресторанного бізнесу мають чітку структуру, орієнтовану на досягнення конкретного результату - задоволення потреб клієнтів. Вони характеризуються повторюваністю, взаємозв'язаністю та стандартизованістю, що дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування. Наявність відповідальних осіб та можливість вимірювання ефективності кожного процесу сприяє контролю й вдосконаленню діяльності. Гнучкість бізнес-процесів дає змогу швидко адаптуватися до змін у ринку та очікуваннях споживачів. Загалом, ефективне управління бізнес-процесами є основою успішної та конкурентоспроможної роботи закладу ресторанного бізнесу [67].

Узагальнену класифікацію бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві наведено на рис. 1.2.

До основних бізнес-процесів ресторанного підприємства належать [25; 78]:

1. Постачання і закупівля сировини - вибір постачальників, оформлення замовлень, контроль якості.

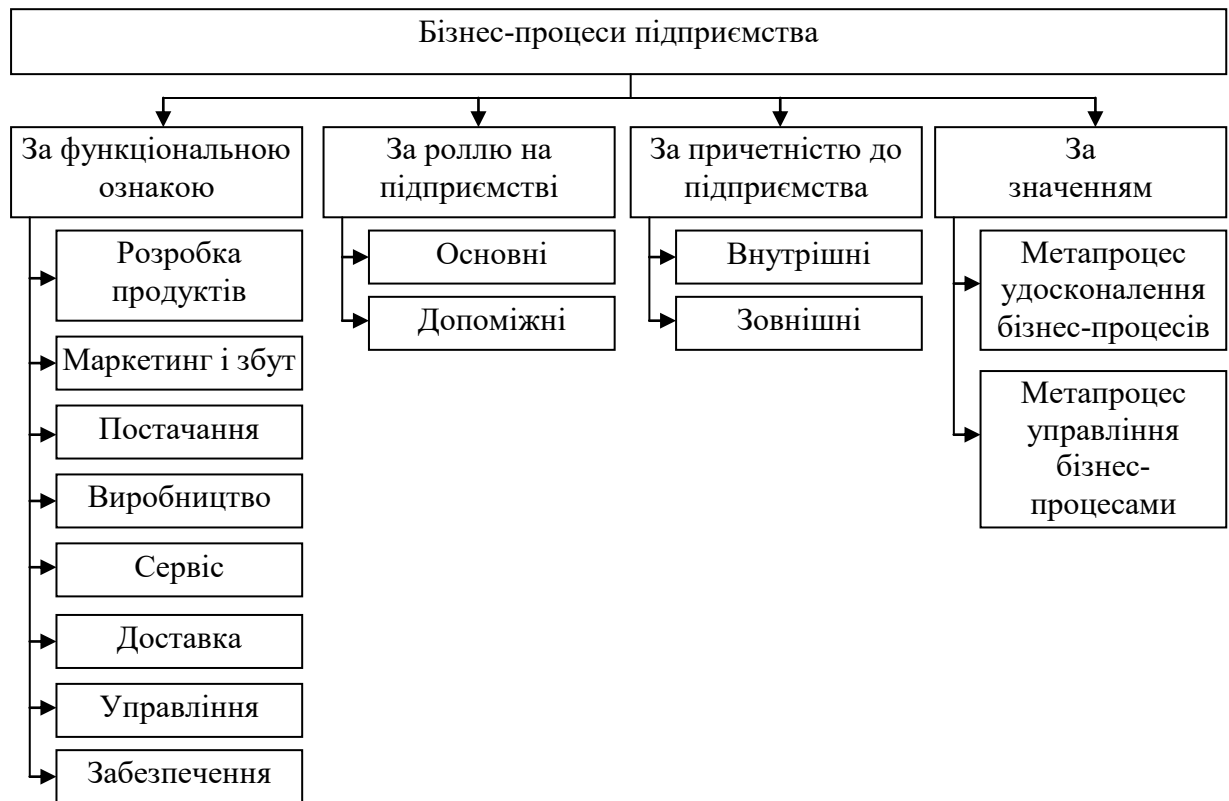


Рис. 1.2. Класифікація «бізнес-процесів» на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [27; 38]

2. Зберігання продуктів - дотримання умов і термінів зберігання, інвентаризація.

3. Приготування страв - кулінарна обробка, дотримання рецептур і санітарних норм.

4. Обслуговування клієнтів - прийом замовлень, подача страв, розрахунок.

5. Управління персоналом - найм, навчання, мотивація і контроль роботи працівників.

6. Управління фінансами - облік витрат, доходів, планування бюджету.

7. Маркетинг і просування - реклама, програми лояльності, робота з відгуками клієнтів.

8. Управління якістю - збір зворотного зв'язку, впровадження стандартів обслуговування.

9. Інформаційне забезпечення - використання POS-систем, CRM, облік ресурсів.

Управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу - це систематичний підхід до планування, організації, контролю та вдосконалення всіх операційних, управлінських і підтримуючих процесів, що забезпечують ефективне функціонування закладу. Це управління охоплює весь ланцюг діяльності: від закупівлі сировини, приготування страв, обслуговування гостей - до фінансового обліку, управління персоналом і маркетингу [37].

Основна мета - забезпечити високу якість обслуговування, максимізувати прибуток, зменшити витрати та підвищити задоволення клієнтів. Управління бізнес-процесами передбачає постійний моніторинг результатів, аналіз слабких місць і впровадження змін для підвищення ефективності. Таким чином, це один із ключових інструментів стратегічного розвитку та конкурентної стійкості ресторанного підприємства [29].

Основні завдання управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу наступні [25]:

1. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Забезпечення стабільного рівня сервісу, смаку страв, швидкості обслуговування та атмосфери у закладі.
2. Оптимізація внутрішніх процесів. Усунення зайвих або дублюючих дій, зменшення витрат часу і ресурсів, підвищення продуктивності персоналу.
3. Підвищення прибутковості. Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів з метою досягнення більшого прибутку.
4. Гнучкість і адаптація до змін. Швидке реагування на зміни в попиті, ринкових тенденціях, законодавстві чи вподобаннях споживачів.
5. Покращення контролю та управління. Встановлення чітких стандартів, регламентів, зон відповідальності, що забезпечують ефективний контроль за всіма етапами діяльності.
6. Підвищення рівня задоволеності персоналу. Створення комфортних умов праці, чітке розмежування обов'язків, мотивація до якісного виконання своїх функцій.
7. Забезпечення стабільного розвитку підприємства. Впровадження інновацій, розширення меню, вдосконалення сервісу та використання сучасних

технологій управління.

Визначені завдання в сукупності забезпечують конкурентоспроможність, довготривале функціонування та стратегічне зростання підприємства.

Принципи формування бізнес-процесів на підприємстві ресторанного бізнесу спрямовані на забезпечення ефективності, стабільності та адаптивності до змін. Орієнтація на клієнта є основною метою, оскільки всі процеси мають бути направлені на задоволення потреб гостей. Стандартизація та оптимізація ресурсів забезпечують стабільну роботу при мінімальних витратах. Взаємодія та інтеграція різних процесів гарантує синергетичний ефект, що підвищує загальну ефективність підприємства. Гнучкість і адаптивність процесів дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку або в попиті споживачів. Постійне вдосконалення бізнес-процесів і впровадження інновацій дозволяють підтримувати конкурентоспроможність закладу. Мотивація персоналу та чітке розмежування обов'язків є важливими складовими успішного функціонування ресторану [1; 12].

Таким чином, управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Основною сутністю цього управління є впорядкування, оптимізація та інтеграція всіх операційних і підтримуючих процесів, що сприяє досягненню високої якості обслуговування клієнтів. Завданнями управління є стандартизація робочих процесів, зниження витрат, покращення взаємодії між різними підрозділами і забезпечення своєчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Важливою задачею є також максимізація ефективності використання ресурсів, що забезпечує підвищення прибутковості ресторану. Крім того, управління бізнес-процесами сприяє вдосконаленню якості обслуговування завдяки постійному аналізу і адаптації процесів. Інновації та впровадження нових технологій є необхідними для підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами є основою стабільного розвитку та успіху ресторанного підприємства.

1.2. Система управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) - це система управління, яка включає в себе методи, інструменти та технології для оптимізації, моніторингу, аналізу та удосконалення бізнес-процесів в організації. Основна мета BPM полягає в досягненні високої ефективності, зниженні витрат і покращенні якості обслуговування клієнтів через постійне вдосконалення процесів. Вона включає в себе кілька підсистем: ідентифікацію, аналіз, проектування, автоматизацію, моніторинг та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Використання BPM дозволяє організаціям підвищувати свою адаптивність до змін у ринковому середовищі та зберігати конкурентоспроможність. За допомогою BPM підприємства можуть знижувати ризики, підвищувати продуктивність і забезпечувати сталий розвиток [12].

Управління бізнес-процесами є динамічною галуззю, що постійно адаптується до нових технологічних, економічних і соціальних умов. Наведемо деякі з новітніх тенденцій в управлінні бізнес-процесами [11; 25]:

1. Автоматизація та роботизація процесів. Завдяки розвитку штучного інтелекту та автоматизації, багато бізнес-процесів можуть бути автоматизовані, що знижує витрати та покращує ефективність. Програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів дозволяє скоротити час на виконання завдань та зменшити ймовірність помилок.

2. Аналіз великих даних (Big Data). Використання аналітики великих даних допомагає організаціям отримувати цінні інсайти щодо ефективності процесів, потреб клієнтів та ринкових трендів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та покращувати прийняття управлінських рішень.

3. Гнучкість та адаптивність. Зростаюча потреба в гнучких бізнес-процесах, які можуть швидко адаптуватися до змін у ринку, технологіях чи вимогах споживачів. Це включає в себе використання агіл-підходів і постійне вдосконалення процесів.

4. Інтеграція систем і процесів. Інтеграція різних інформаційних систем для забезпечення безперебійної взаємодії між усіма етапами бізнес-процесів. Це дозволяє знизити витрати на обробку даних, покращити комунікацію між підрозділами та скоротити час виконання завдань.

5. Цифровізація та мобільні технології. Перехід до цифрових платформ і використання мобільних додатків для управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити доступ до даних та управлінських інструментів у будь-який час і з будь-якої точки світу.

6. Клієнт-орієнтовані процеси. Оскільки попит споживачів постійно змінюється, бізнес-процеси орієнтуються на максимальне задоволення потреб клієнтів, персоналізацію обслуговування та швидке реагування на зворотний зв'язок.

7. Екологічність та сталий розвиток. Зростає значення екологічної відповідальності в бізнес-процесах. Підприємства орієнтуються на сталий розвиток і застосовують принципи "зелених" технологій у своїх операціях.

Визначені тенденції не лише покращують ефективність управління бізнес-процесами, але й допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку.

Основні елементи системи управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи системи управління бізнес-процесами на підприємстві
сфери ресторанного бізнесу

Елемент системи	Характеристика
1	2
Стратегії управління бізнес-процесами	Розробка та реалізація стратегічних планів щодо оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ресторану.
Ідентифікація процесів	Визначення та класифікація всіх важливих бізнес-процесів, таких як приготування страв, обслуговування клієнтів, постачання продуктів тощо.
Аналіз та моделювання процесів	Оцінка та створення моделей існуючих процесів для виявлення проблемних точок, оптимізації та забезпечення максимальної ефективності.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Стандартизація та регламентація	Визначення стандартів та регламентів для кожного бізнес-процесу, щоб забезпечити стабільність і постійну якість обслуговування.
Автоматизація процесів	Впровадження технологічних рішень для автоматизації різних етапів роботи ресторану (наприклад, замовлення, приготування, облік інгредієнтів).
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг виконання бізнес-процесів, використання показників ефективності (KPI) для оцінки результативності та оперативного коригування.
Аналіз результатів та вдосконалення	Оцінка результатів виконання процесів на основі зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників для постійного вдосконалення та адаптації до змін.
Управління персоналом	Розподіл обов'язків серед працівників, навчання та мотивація для забезпечення високої якості роботи кожного етапу бізнес-процесу.
Інновації та технології	Впровадження нових технологій і інновацій для покращення роботи ресторанів, таких як мобільні додатки для замовлень, електронне меню тощо.
Управління витратами та ресурсами	Оптимізація витрат на сировину, енергоносії та інші ресурси, контроль за раціональним використанням ресурсів для зменшення витрат і підвищення прибутковості.

Джерело: складено автором на основі [21; 73]

Представлені елементи разом формують ефективну систему управління бізнес-процесами, яка дозволяє ресторанним підприємствам підтримувати високий рівень обслуговування, знижувати витрати та забезпечувати стабільний розвиток.

Реалізація ефективного управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам в Україні досягати кількох важливих переваг [39; 45]:

1. Підвищення ефективності операцій. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє знизити витрати, підвищити швидкість виконання завдань і уникнути неефективного використання ресурсів.

2. Поліпшення якості обслуговування. Завдяки системному підходу до управління процесами, підприємства можуть забезпечити стабільно високу якість обслуговування, що веде до збільшення задоволеності клієнтів і зростання лояльності.

3. Гнучкість і адаптація до змін. Ефективне управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів або зовнішні економічні умови, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

4. Інноваційний розвиток. Впровадження нових технологій і оптимізація бізнес-процесів сприяють інноваціям, що дозволяє підприємствам зберігати лідерські позиції на ринку.

5. Стабільний фінансовий результат. Покращення операційної ефективності, скорочення витрат і підвищення продуктивності веде до стабільного фінансового результату, зростання прибутку та покращення фінансових показників.

6. Забезпечення стійкості в умовах економічної нестабільності. Підприємства, які правильно управляють бізнес-процесами, краще підготовлені до економічних змін, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи.

7. Підвищення репутації та довіри з боку партнерів. Забезпечення стабільності і високої якості бізнес-процесів створює довіру з боку партнерів, що сприяє розширенню ділових контактів і покращенню іміджу на ринку.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами є важливим інструментом для розвитку і досягнення успіху підприємств в Україні, зокрема в умовах конкурентного ринку та постійних змін.

Управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу складається з наступних фаз (рис. 1.3).

1. Визначення процесу. На цьому етапі визначаються всі ключові процеси ресторану, такі як прийом замовлень, приготування страв, обслуговування клієнтів, управління запасами, постачання продуктів і взаємодія з постачальниками. Визначення процесів допомагає зрозуміти, які операції потрібно оптимізувати для покращення ефективності [47].

2. Аналіз процесу. Після визначення процесу необхідно провести його детальний аналіз. Оцінюються поточні процедури, виявляються проблемні зони та неефективні ділянки. Застосовуються різні методи, такі як карти процесів, аналіз витрат часу та ресурсів, а також зворотний зв'язок від співробітників і клієнтів.

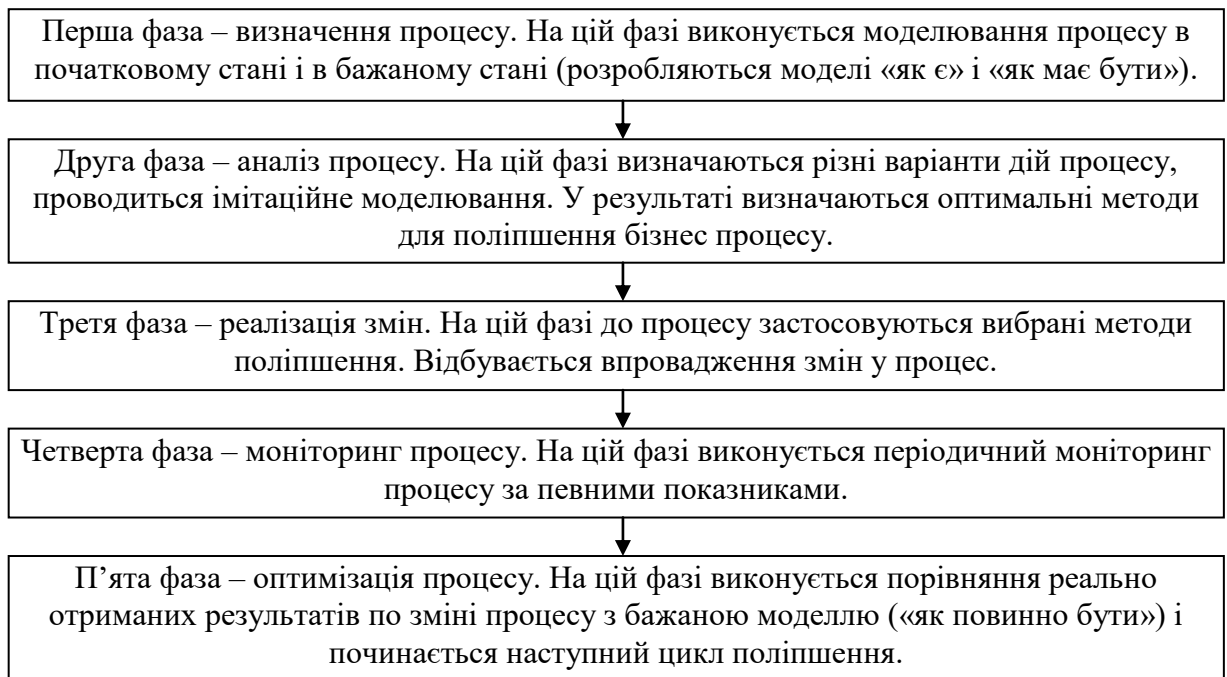


Рис. 1.3. Фази системи управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [47; 67]

3. Реалізація змін. Після аналізу процесу розробляються рекомендації та план дій для впровадження змін. Це можуть бути нові технології, зміни в організації роботи, покращення комунікації між підрозділами чи впровадження нових стандартів обслуговування. Важливою частиною є навчання персоналу та забезпечення підтримки змін.

4. Моніторинг процесу. Після впровадження змін необхідно постійно моніторити ефективність процесів за допомогою спеціальних інструментів і показників. Це допомагає виявити потенційні проблеми та дає змогу вчасно коригувати стратегії, щоб досягнути максимальних результатів [67].

5. Оптимізація процесу. На основі результатів моніторингу та зворотного зв'язку здійснюється подальша оптимізація бізнес-процесів. Це може включати автоматизацію окремих етапів, покращення роботи з постачальниками, підвищення кваліфікації персоналу або оновлення технологій. Метою оптимізації є постійне підвищення ефективності та зниження витрат, що дозволяє ресторану залишатися конкурентоспроможним.

Представлені фази є циклічними, що означає постійну необхідність удосконалення бізнес-процесів для досягнення високих результатів у сфері ресторанного бізнесу.

Управління бізнес-процесами використовує кілька підходів, які дозволяють підвищити ефективність та результативність діяльності підприємства [11; 16]:

1. Процесно-орієнтований підхід. Цей підхід базується на фокусуванні на основних бізнес-процесах, що створюють цінність для клієнтів і забезпечують конкурентні переваги. Процеси розглядаються як основні елементи діяльності підприємства, і для кожного з них визначаються чіткі цілі, завдання та відповідальні особи.

2. Підхід до безперервного вдосконалення. Основною ідеєю цього підходу є постійне вдосконалення процесів для підвищення їх ефективності та результативності. Методи, такі як Kaizen, Six Sigma або Lean, дозволяють підприємствам поступово вдосконалювати свої операції, знижувати витрати та покращувати якість послуг.

3. ІТ-орієнтований підхід. Цей підхід передбачає активне використання інформаційних технологій для автоматизації та моніторингу бізнес-процесів. За допомогою систем управління підприємством (ERP), спеціалізованих програм для ресторанного бізнесу та інших технологій можна значно покращити управління запасами, замовленнями та обслуговуванням клієнтів.

4. Ризико-орієнтований підхід. Цей підхід полягає в ідентифікації та управлінні ризиками, пов'язаними з бізнес-процесами. Наприклад, у сфері ресторанного бізнесу це може включати управління ризиками, пов'язаними з постачанням продуктів, сезонними коливаннями попиту чи змінами в законодавстві. Оцінка та мінімізація ризиків допомагає забезпечити стабільність роботи підприємства.

5. Клієнт-орієнтований підхід. Всі бізнес-процеси орієнтовані на задоволення потреб клієнтів. Це включає в себе оптимізацію процесів для підвищення якості обслуговування, зниження часу очікування, покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення високого рівня лояльності.

6. Крос-функціональний підхід. Цей підхід передбачає взаємодію між різними підрозділами підприємства для покращення взаємодії та ефективності процесів. Наприклад, управління запасами тісно пов'язане з кухнею та обслуговуванням клієнтів, і ефективна комунікація між цими функціями дозволяє зменшити помилки та затримки.

7. Системний підхід. В рамках цього підходу підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів, де кожен бізнес-процес взаємодіє з іншими. Оцінка та управління цими процесами дозволяють забезпечити оптимальну роботу всіх компонентів підприємства та досягти загальної мети.

8. Зовнішньоорієнтований підхід. Цей підхід орієнтований на адаптацію бізнес-процесів до змін в зовнішньому середовищі, таких як зміни в ринку, конкуренція, технологічні новинки чи економічні коливання. Постійне моніторинг і швидка реакція на зовнішні фактори дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Технології управління бізнес-процесами дійсно можуть бути розподілені на короткострокові та довгострокові залежно від тривалості їх виконання і ступеня змін, які вони вносять в бізнес-процеси (рис. 1.4).

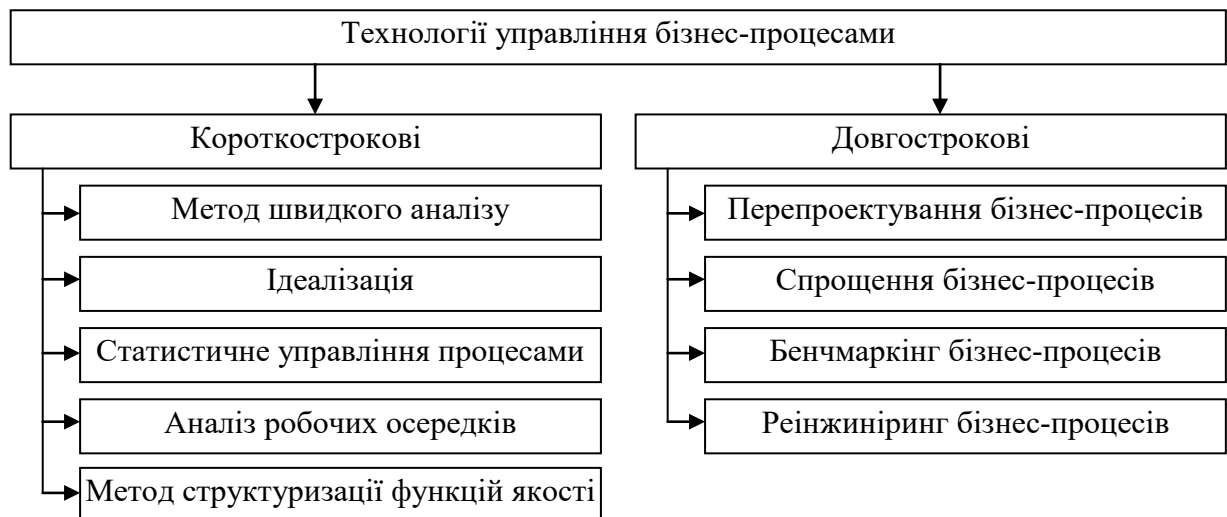


Рис. 1.4. Технології управління бізнес-процесами на підприємстві
сфери ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [1; 12]

1. Короткострокові технології управління бізнес-процесами. Ці технології

спрямовані на досягнення швидких результатів і змін, які можна реалізувати в короткий період часу. Вони часто мають обмежений вплив на структуру і функціонування бізнес-процесів і використовуються для вирішення конкретних, часто оперативних завдань.

2. Довгострокові технології управління бізнес-процесами. Довгострокові технології орієнтовані на серйозніші зміни в структурі та організації бізнес-процесів і призначені для забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому. Ці технології часто включають значні інвестиції в інфраструктуру та ресурси і мають тривалий цикл реалізації [12].

Порівняння технологій управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння технологій управління бізнес-процесами на підприємстві
сфери ресторанного бізнесу

Параметр	Короткострокові технології	Довгострокові технології
Тривалість реалізації	Швидке впровадження, від кількох тижнів до кількох місяців	Тривалий процес, від кількох місяців до кількох років
Ступінь змін	Малі зміни в процесах	Зміни, що торкаються усієї структури бізнесу
Масштаб змін	Оперативні зміни, фокус на конкретні завдання	Стратегічні зміни, орієнтовані на довгострокову перспективу
Приклади	Автоматизація завдань, оптимізація робочих процесів	Впровадження ERP-систем, інновації в обслуговуванні клієнтів

Джерело: складено автором на основі [4; 11]

Таким чином, можна зробити висновок, що короткострокові технології спрямовані на швидке вирішення поточних завдань, тоді як довгострокові технології забезпечують стабільне і сталий розвиток бізнесу у майбутньому, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін ринку та забезпечувати конкурентні переваги на довгу перспективу. Водночас довгострокові технології є фундаментом для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін на ринку в майбутньому.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу

Оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу необхідне для забезпечення стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності закладу. Воно дозволяє виявити слабкі місця в організації роботи, зменшити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринку. Регулярний аналіз ефективності дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати процеси та підвищити загальну продуктивність персоналу. Крім того, ефективне оцінювання дозволяє краще розуміти потреби споживачів і вдосконалювати клієнтський досвід, що є критично важливим у сфері ресторанного бізнесу, де якість обслуговування безпосередньо впливає на прибутковість [35].

Процес оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу - це систематичне виявлення, аналіз і порівняння результатів діяльності окремих процесів з попередньо визначеними стандартами, цілями або ключовими показниками ефективності (KPI). Він включає збір даних щодо витрат, часу виконання, якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, обсягів продажів та інших параметрів, що дозволяють комплексно оцінити функціонування ресторану. Метою цього процесу є виявлення неефективних або зайвих операцій, встановлення причин відхилень, а також пошук шляхів оптимізації роботи задля покращення фінансових результатів та підвищення рівня клієнтського сервісу.

Аналіз бізнес-процесів є важливою складовою ефективного управління підприємством, зокрема у сфері ресторанного бізнесу. Існує кілька видів аналізу, кожен з яких дозволяє розглядати процеси з різних боків та рівнів глибини. Стратегічний аналіз допомагає оцінити відповідність процесів цілям підприємства, а функціональний - виявити дублювання чи неефективність дій. Технічний аналіз фокусується на використанні ресурсів, а економічний - на

витратах і прибутковості. Комплексне поєднання цих підходів забезпечує повну картину ефективності бізнес-процесів та формує основу для їх подальшої оптимізації [35].

Систематизація видів аналізу бізнес-процесів на підприємствах представлена на рис. 1.5.

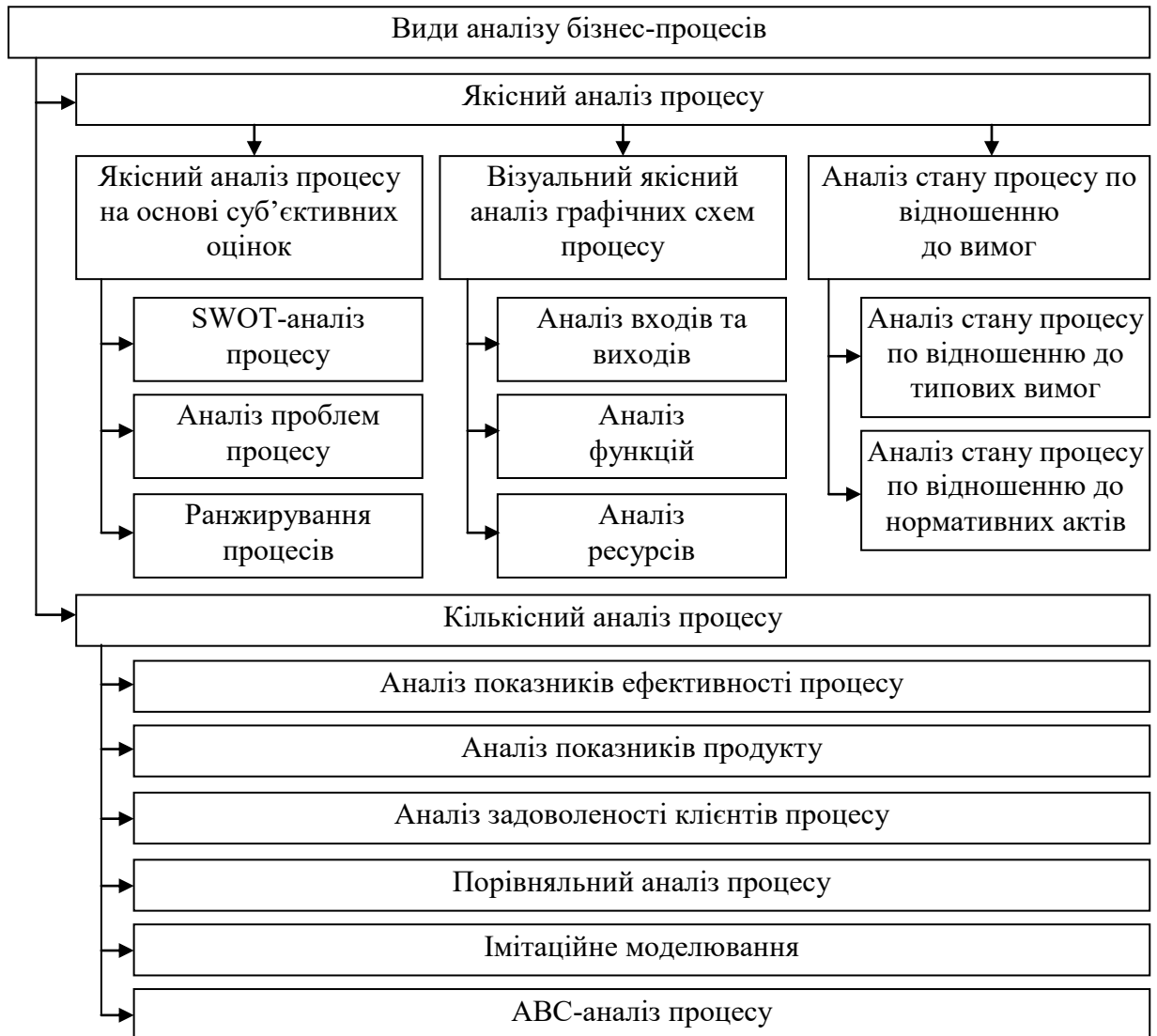


Рис. 1.5. Види аналізу бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [27; 39; 64]

Якісні методи аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу пов'язані з глибоким вивченням внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства без використання кількісних показників. Вони орієнтовані на виявлення причин проблем, оцінку ефективності комунікацій, взаємодії між

підрозділами, а також відповідність процесів стратегії розвитку закладу. Такі методи дозволяють виявити неформальні взаємозв'язки, визначити потреби клієнтів, а також проаналізувати сильні та слабкі сторони організації. Якісний підхід також допомагає краще зрозуміти поведінку персоналу, мотиваційні чинники та рівень залученості в процеси. У ресторанному бізнесі це особливо важливо, оскільки успіх значною мірою залежить від якісного обслуговування, культури сервісу та взаємодії з гостями [64].

Переваги та недоліки якісних методів аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки якісних методів аналізу бізнес-процесів у сфері
ресторанного бізнесу

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози	Суб'єктивність оцінки, залежність від досвіду аналітика
Аналіз проблем процесу	Виявляє конкретні слабкі місця та "вузькі горлечка"	Може не враховувати зовнішні чинники
Ранжирування процесів	Допомагає встановити пріоритети оптимізації	Може бути складним у великих системах з багатьма процесами
Аналіз входів та виходів	Дає чітке уявлення про структуру процесу та його результативність	Не завжди дозволяє виявити внутрішні причини неефективності
Аналіз функцій	Полегшує розподіл обов'язків і зон відповідальності	Вимагає глибокого розуміння внутрішньої організації роботи
Аналіз ресурсів	Дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси	Недостатній фокус на кінцевому результаті процесу
Аналіз на відповідність нормативним вимогам	Забезпечує відповідність стандартам і регуляторним нормам	Не враховує індивідуальні особливості підприємства та гнучкість у змінах

Джерело: складено автором на основі [61; 67]

Кількісні методи аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу пов'язані з обробкою числових даних для об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства. Вони використовуються для вимірювання витрат, продуктивності персоналу, швидкості обслуговування, обороту запасів, рівня прибутковості та задоволеності клієнтів. Такі методи дозволяють виявити

закономірності, тенденції та аномалії, що важко помітити при візуальному або інтуїтивному аналізі. Вони також забезпечують можливість порівняння показників у динаміці та в межах різних структурних підрозділів. Завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності й оптимізацію операційних процесів.

Переваги та недоліки кількісних методів аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки кількісних методів аналізу бізнес-процесів у сфері
ресторанного бізнесу

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Імітаційне моделювання	Дозволяє тестувати зміни без втручання у реальні процеси; прогнозує наслідки	Висока складність реалізації; потребує спеціального ПЗ та навичок
АВС-аналіз	Визначає ключові товари/послуги, що генерують основний дохід	Не враховує нецінові фактори (якість, сезонність, брендова важливість)
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Дає чітке уявлення про ефективність роботи, якість страв і сервісу, очікування клієнтів	Потребує якісного збору даних; іноді важко оцінити суб'єктивні чинники

Джерело: складено автором на основі [61; 67]

Так, у межах кількісного аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу виділяють три ключові групи показників, кожна з яких дає змогу оцінити окремий аспект діяльності підприємства:

1. Показники бізнес-процесу. Відображають ефективність і результативність виконання внутрішніх процесів. До них належать [29]:

- час виконання процесу (час обслуговування клієнта);
- витрати на процес;
- продуктивність персоналу (кількість замовлень на одного працівника);
- кількість помилок або дефектів у процесі.

2. Показники продукту (послуги). Визначають якість та характеристики кінцевої продукції або послуги, зокрема:

- відповідність страв стандартам рецептури;

- час приготування страв;
- кількість повернень або скарг на якість їжі;
- стабільність порцій та презентація.

3. Показники задоволеності клієнтів. Оцінюють, наскільки послуга відповідає очікуванням відвідувачів, наприклад:

- рівень загальної задоволеності (через опитування або відгуки);
- частота повторних візитів;
- середня оцінка сервісу в онлайн-рейтингах;
- тривалість перебування клієнтів у закладі.

Визначені показники у сукупності дозволяють оцінити як внутрішню ефективність процесів, так і кінцевий результат у вигляді задоволеного клієнта - що є ключовим критерієм успіху в ресторанному бізнесі.

Показники, що характеризують бізнес-процес можуть бути представлені наступним чином: фінансові показники, технічні показники, часові показники (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види показників бізнес-процесу у сфері ресторанного бізнесу

Група показників	Приклади показників
Фінансові показники	- собівартість обслуговування одного клієнта - прибутковість конкретного процесу - доходи від продажів за процесом - частка витрат на персонал/інгредієнти
Технічні показники	- кількість оброблених замовлень за годину - продуктивність обладнання (напр., пічі) - кількість використаних інгредієнтів - рівень відходів продуктів
Часові показники	- середній час приготування страви - час очікування замовлення клієнтом - тривалість обслуговування - час доставки замовлень (для кейтерингу або доставки)

Джерело: складено автором на основі [29]

Визначені показники є основою для аналізу ефективності процесів, виявлення вузьких місць, а також для прийняття рішень щодо оптимізації діяльності ресторанного підприємства.

Розробка системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів є важливим елементом управління ресторанним бізнесом, оскільки дозволяє комплексно оцінити результати діяльності закладу. В умовах високої конкуренції та змінюваних споживчих вподобань ефективна система показників допомагає оперативно виявляти проблеми та оптимізувати процеси. Така система включає як фінансові, так і нефінансові показники, що дозволяють оцінити не тільки прибутковість, а й якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Визначення правильних показників є основою для коректного аналізу результатів роботи закладу, що дає змогу своєчасно коригувати стратегію та тактику. Крім того, система показників допомагає мотивувати персонал, оскільки чітко визначає критерії успіху. Всі ці фактори роблять систему показників необхідною для сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в ресторанному бізнесі (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Система показників оцінювання ефективності окремих видів
бізнес-процесів підприємства у сфері ресторанного бізнесу

Вид бізнес-процесу	Тип показника	Приклад показника	Примітка
1	2	3	4
Прийом і обробка замовлень	Фінансовий показник	Доходи від продажу за процесом	Оцінює суму доходу, отриманого від оброблених замовлень.
	Часовий показник	Час обробки одного замовлення	Визначає середній час, необхідний для обробки замовлення від отримання до виконання.
	Технічний показник	Кількість замовлень, оброблених за годину	Оцінює продуктивність персоналу або системи прийому замовлень.
Приготування страв	Фінансовий показник	Собівартість однієї страви	Визначає витрати на приготування однієї страви.
	Технічний показник	Продуктивність кухонного обладнання	Оцінює ефективність використання кухонного обладнання (наприклад, кількість страв, приготованих за годину).
	Часовий показник	Час приготування однієї страви	Визначає середній час, який витрачається на приготування страви.
Обслуговування клієнтів	Фінансовий показник	Прибуток на одного клієнта	Визначає дохід, отриманий від кожного клієнта, що вказує на ефективність обслуговування.

	Часовий показник	Час очікування клієнта для обслуговування	Оцінює, скільки часу клієнт чекає на обслуговування після замовлення.
--	------------------	---	---

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
	Технічний показник	Кількість обслуговуваних клієнтів за зміну	Оцінює ефективність роботи обслуговуючого персоналу.
Інвентаризація та управління запасами	Фінансовий показник	Вартість запасів за період	Оцінює витрати на придбання та зберігання продуктів.
	Технічний показник	Кількість товарів, що вийшли за межі терміну зберігання	Визначає, скільки продуктів не використано і стали непридатними.
	Часовий показник	Час, витрачений на перевірку запасів	Оцінює ефективність процесу інвентаризації та перевірки запасів.
Робота з клієнтами (задоволеність)	Фінансовий показник	Сума, витрачена клієнтом на одну відвідини	Оцінює фінансові результати на одного клієнта.
	Технічний показник	Відсоток клієнтів, які повертаються	Оцінює рівень лояльності клієнтів і їх схильність до повторних відвідувань.
	Часовий показник	Час, проведений клієнтом у закладі	Оцінює середній час перебування клієнта в закладі, що може вказувати на рівень його задоволеності.

Джерело: складено автором на основі [4; 11]

Визначена система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність кожного бізнес-процесу в ресторанному бізнесі та допомагає виявляти ділянки, які потребують покращення для підвищення загальної продуктивності та задоволеності клієнтів.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена на початку 90-х років XX століття Робертом Капланом та Девідом Нортон, є інструментом стратегічного управління, що дозволяє організаціям оцінювати свою діяльність за допомогою не лише фінансових показників, але й за допомогою нефінансових критеріїв. Ця система пропонує збалансований підхід до оцінки результатів, включаючи чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Завдяки використанню цих перспектив організація може забезпечити більш комплексний та системний підхід до управління та стратегічного планування [38].

Застосування BSC дозволяє не лише оцінити ефективність поточних бізнес-процесів, але й визначити стратегії для їх покращення та розвитку. Одна з головних переваг BSC полягає в інтеграції стратегічних цілей з оперативними показниками, що допомагає досягати довгострокових результатів. В результаті використання цієї системи, підприємства можуть досягти кращої ефективності, сприяти росту та стабільному розвитку [38].

Методика пропонує чотири перспективи системи збалансованих показників (BSC), запропоновані Робертом Капланом та Девідом Нортонем для оцінки бізнес-процесів організації (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники оцінювання бізнес-процесів за системою збалансованих
показників(BSC)

Перспектива	Опис	Ключові показники
Фінансова перспектива	Визначає фінансові результати діяльності організації, що відображають її здатність генерувати прибуток і рости вартість для акціонерів.	- прибуток - вартість акцій - рентабельність - зростання доходів
Перспектива клієнтів	Оцінює задоволеність і лояльність клієнтів, що визначають успіх компанії в довгостроковій перспективі.	- задоволеність клієнтів - частка ринку - лояльність клієнтів
Перспектива бізнес-процесів	Оцінює ефективність внутрішніх бізнес-процесів, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.	- продуктивність процесів - якість продукту/послуги - тривалість виконання процесу
Перспектива навчання та розвитку	Визначає здатність організації до інновацій, вдосконалення та розвитку співробітників, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.	- навички та кваліфікація персоналу - задоволеність працівників - інноваційний потенціал

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, система збалансованих показників (BSC) є ефективним інструментом для стратегічного управління організацією, який дозволяє оцінювати діяльність підприємства з різних точок зору. Розгляд організації через чотири основні перспективи - фінансову, клієнтську, бізнес-процесів та навчання і розвитку - дає змогу забезпечити баланс між різними аспектами діяльності. Це дозволяє не тільки досягати фінансових результатів, а й підтримувати високий

рівень задоволення клієнтів, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і забезпечувати розвиток персоналу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві є основою для створення ефективних та стабільних умов функціонування організації в межах законодавства. Воно охоплює набір законів, нормативних актів, стандартів та внутрішніх документів, які регулюють різні аспекти управлінської діяльності, процеси взаємодії з державними органами та забезпечення правових засад для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, нормативно-правова база включає правила, які сприяють ефективному виконанню завдань щодо організації і контролю бізнес-процесів, їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченню відповідності вимогам якості, екологічних стандартів, охорони праці та безпеки. Важливими є також питання управління інформаційними потоками, захисту інтелектуальної власності та застосування інноваційних технологій у відповідності до чинного законодавства. Розробка і дотримання нормативно-правових документів гарантує належне функціонування підприємства, мінімізуючи правові ризики та забезпечуючи законність у всіх аспектах управління бізнес-процесами.

Проаналізувавши нормативно-правове поле діяльності готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, можемо згрупувати всю нормативно-законодавчу та регуляторну документацію за кількома напрямками (рис. 1.6).

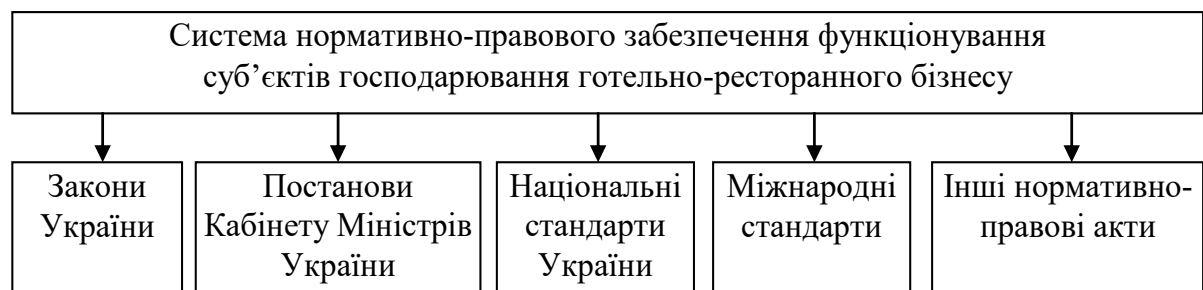


Рис. 1.6. Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [40]

У зв'язку з представленою класифікацією нормативно-правового

забезпечення, подальший аналіз його проблемних аспектів для підприємств готельно-ресторанного бізнесу буде зосереджений відповідно до зазначеної структури. Основними законодавчими актами, які регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні, є Цивільний та Господарський кодекси України - основні нормативні документи, що визначають взаємовідносини учасників ринку готельних, ресторанних і туристичних послуг. Окрім цього, функціонування таких підприємств регулюється низкою важливих законів, зокрема: «Про туризм», «Про стандартизацію», «Про курорти», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також «Про захист прав споживачів».

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України

Нормативно-правовий акт	Характеристика
1	2
Цивільний кодекс України [76]	Є кодифікованим нормативним актом (законом) яким регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), учасниками яких є фізичні та юридичні особи, Держава Україна, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права. В тому числі, даним Законом врегульовуються немайнові та майнові відносини під час надавання послуг підприємствами готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.
Господарський кодекс України [9]	Встановлює правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Закон забезпечує зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва, підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість, утверджує суспільний господарський порядок в економічній системі України.
ЗУ «Про стандартизацію» [52]	Закон встановлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері.

Продовження таблиці 1.9

1	2
---	---

ЗУ «Про туризм» [54]	Закон визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей.
ЗУ «Про курорти» [50]	Закон визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування і оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони.
ЗУ «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [53]	Закон визначає правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності.
ЗУ «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [51]	Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться та/або вивозяться на митну територію України.
ЗУ «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [48]	Закон регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.
ЗУ «Про захист прав споживачів» [49]	Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Джерело: складено автором

Ключовими об'єктами нормативно-правового регулювання підприємств сфери гостинності є технології виробництва, організації та надання готельних, ресторанних і туристичних послуг у різних напрямках. Ці технології охоплюють усі етапи діяльності підприємств, починаючи від планування та розробки послуг до їхнього безпосереднього надання клієнтам. Регулювання включає встановлення вимог до якості послуг, санітарних стандартів, безпеки харчових продуктів, а також стандартів обслуговування, що забезпечує високий рівень задоволення потреб споживачів. Нормативно-правова база також визначає правила організації робочих процесів, технологічні вимоги до інфраструктури

підприємств та стандарти енергозбереження і екологічної безпеки. Це все є важливою частиною управління підприємствами в галузі гостинності, що дозволяє створити конкурентоспроможне середовище на ринку та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Державна політика в контексті розвитку підприємств сфери гостинності, як складової сфери послуг, спрямована на створення сприятливих умов для ефективного функціонування та розвитку цього сектору. Вона включає розробку нормативно-правових актів, що регулюють діяльність готелів, ресторанів, туристичних компаній та інших підприємств, а також сприяє підвищенню якості надання послуг. Політика орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку, розвитку інфраструктури, покращення рівня сервісу та дотримання стандартів безпеки й якості. Важливим аспектом є також підтримка інновацій у сфері гостинності, зокрема використання новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності. Державна політика сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму та створенню робочих місць, що має позитивний вплив на економіку країни в цілому.

Інформаційне забезпечення є основою для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві, оскільки без належного потоку інформації неможливо приймати обґрунтовані рішення та здійснювати контроль над усіма етапами діяльності організації. В умовах постійних змін на ринку та високої конкуренції, підприємства повинні мати доступ до актуальної, точної та структурованої інформації для оперативного реагування на виклики та оптимізації своїх процесів. Інформаційне забезпечення допомагає в автоматизації різних аспектів бізнесу, таких як планування, моніторинг і аналіз ефективності роботи. Завдяки сучасним інформаційним технологіям, підприємства можуть інтегрувати різні бізнес-процеси та забезпечити безперервний обмін даними між підрозділами [64].

Важливим аспектом є також збереження конфіденційності та захисту інформації, особливо в умовах обробки персональних даних клієнтів та

партнерів. Ефективне інформаційне забезпечення створює умови для зниження витрат, поліпшення якості послуг і продукції, а також сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Завдяки надійним системам управління інформацією, організації можуть здійснювати прогнози розвитку та адаптувати стратегії до змінюваних умов. Важливим є також впровадження інтегрованих систем управління, що дозволяють зібрати, обробити та використовувати інформацію з різних джерел. Інформаційне забезпечення забезпечує оперативність у прийнятті рішень, зменшує ризики та допомагає компаніям бути гнучкими та адаптивними. У підсумку, інформаційне забезпечення є ключовим елементом, що сприяє досягненню успіху підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища [69].

Інформаційне забезпечення підприємства можна визначити як сукупність всіх інформаційних ресурсів, технологій, систем та процесів, що забезпечують збір, обробку, зберігання, передачу та використання інформації для підтримки ефективного функціонування та управління організацією. Воно включає в себе як внутрішні джерела інформації (дані про фінанси, виробничі процеси, персонал), так і зовнішні (ринкова інформація, потреби споживачів, інформація про конкурентів). Ефективне інформаційне забезпечення дозволяє підприємству своєчасно отримувати необхідні дані для прийняття управлінських рішень, підвищення продуктивності та адаптації до змін на ринку. Система інформаційного забезпечення повинна бути адаптована до специфіки діяльності підприємства, включати необхідні програмні засоби та підтримувати інтеграцію з іншими системами в межах організації.

Системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності роботи підприємства, підвищенні якості обслуговування клієнтів та оптимізації операційних витрат. Такі системи включають в себе різні програмні рішення, які дозволяють автоматизувати управлінські, фінансові, виробничі та комунікаційні процеси на всіх етапах діяльності ресторану [56].

1. Системи управління рестораном. Ці системи допомагають

автоматизувати ключові бізнес-процеси, такі як прийом замовлень, управління запасами, контролювання графіків роботи персоналу та фінансові операції. Завдяки таким системам, ресторани можуть оптимізувати роботу кухні, підвищити точність замовлень та забезпечити більш ефективне планування ресурсів.

2. Системи управління запасами. Важливими елементами системи є модулі для контролю за запасами, закупівлею товарів і матеріалів, що дозволяють знижувати витрати на продукти і забезпечити своєчасну поставку товарів, зменшуючи ймовірність дефіциту або перевищення запасів. Вони також дозволяють відстежувати терміни придатності товарів, що особливо важливо в ресторанному бізнесі.

3. Системи управління персоналом. Для ефективного управління кадрами ресторани використовують спеціалізовані програми, які автоматизують облік робочих годин, планування змін, управління зарплатами та бонусами для співробітників. Це дозволяє уникнути помилок при розрахунках та підвищує прозорість в управлінні людськими ресурсами.

4. Системи обробки замовлень і оплати. Системи точок продажу (POS) є одними з найважливіших в управлінні ресторанним бізнесом, оскільки вони дозволяють обробляти замовлення, проводити платежі, інтегрувати систему лояльності клієнтів і збирати дані про фінансові потоки. Це дає змогу ресторану відстежувати продажі, отримувати звіти про продуктивність та приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення та асортименту.

5. Системи взаємодії з клієнтами. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами допомагають створювати персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів, збирати відгуки про обслуговування та продукцію, організовувати маркетингові кампанії та акції. Ці системи дозволяють зберігати історію взаємодії з кожним клієнтом, що сприяє покращенню сервісу і підвищенню лояльності клієнтів.

6. Системи бізнес-аналітики. Завдяки таким системам, підприємства ресторанного бізнесу можуть здійснювати детальний аналіз даних про продажі,

витрати, ефективність персоналу та клієнтське обслуговування. Це дозволяє оптимізувати стратегії управління, приймати рішення на основі аналітичних звітів та виявляти можливості для зростання прибутку.

Завдяки інтеграції цих систем, підприємства ресторанного бізнесу можуть покращити процеси управління, знизити витрати, підвищити ефективність обслуговування та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Вони також сприяють швидкому реагуванню на зміни в попиті та на ринку послуг, що є важливим у динамічному середовищі ресторанної індустрії [73].

Таким чином, комплексний підхід до інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу є ключовим фактором для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Інтеграція різних інформаційних систем дозволяє автоматизувати численні операції, що зменшує час на обробку даних і мінімізує ймовірність помилок. Завдяки такому підходу, підприємства можуть забезпечити своєчасну доставку ресурсів, оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Крім того, комплексна система інформаційного забезпечення дозволяє зібрати всі необхідні дані для прийняття управлінських рішень, що базуються на точних аналітичних звітах. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни в попиті, настроях клієнтів та інших зовнішніх факторах. Комплексне управління також сприяє розвитку лояльності серед клієнтів, завдяки персоналізованим пропозиціям та високому рівню сервісу. У результаті, підприємства ресторанного бізнесу можуть не лише зберігати стабільність, але й активно розвиватися в умовах високої конкуренції на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що бізнес-процеси на підприємстві ресторанного бізнесу мають чітку структуру, орієнтовану на досягнення конкретного результату - задоволення потреб клієнтів. Вони характеризуються повторюваністю, взаємозв'язаністю та стандартизованістю, що дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування. Наявність відповідальних осіб та можливість вимірювання ефективності кожного процесу сприяє контролю й вдосконаленню діяльності. Гнучкість бізнес-процесів дає змогу швидко адаптуватися до змін у ринку та очікуваннях споживачів.

2. Визначено, що управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Основною сутністю цього управління є впорядкування, оптимізація та інтеграція всіх операційних і підтримуючих процесів, що сприяє досягненню високої якості обслуговування клієнтів. Завданнями управління є стандартизація робочих процесів, зниження витрат, покращення взаємодії між різними підрозділами і забезпечення своєчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

3. Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами (business process management, BPM) - це система управління, яка включає в себе методи, інструменти та технології для оптимізації, моніторингу, аналізу та удосконалення бізнес-процесів в організації. Основна мета BPM полягає в досягненні високої ефективності, зниженні витрат і покращенні якості обслуговування клієнтів через постійне вдосконалення процесів. Вона включає в себе кілька підсистем: ідентифікацію, аналіз, проектування, автоматизацію, моніторинг та постійне вдосконалення бізнес-процесів.

4. Узагальнено, що короткострокові технології спрямовані на швидке

вирішення поточних завдань, тоді як довгострокові технології забезпечують стабільне і сталий розвиток бізнесу у майбутньому, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін ринку та забезпечувати конкурентні переваги на довгу перспективу. Водночас довгострокові технології є фундаментом для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін на ринку в майбутньому.

5. Обґрунтовано, що процес оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу - це систематичне виявлення, аналіз і порівняння результатів діяльності окремих процесів з попередньо визначеними стандартами, цілями або ключовими показниками ефективності (KPI). Він включає збір даних щодо витрат, часу виконання, якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, обсягів продажів та інших параметрів, що дозволяють комплексно оцінити функціонування ресторану.

6. Встановлено, що система збалансованих показників (BSC) є ефективним інструментом для стратегічного управління організацією, який дозволяє оцінювати діяльність підприємства з різних точок зору. Розгляд організації через чотири основні перспективи - фінансову, клієнтську, бізнес-процесів та навчання і розвитку - дає змогу забезпечити баланс між різними аспектами діяльності. Це дозволяє не тільки досягати фінансових результатів, а й підтримувати високий рівень задоволення клієнтів, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і забезпечувати розвиток персоналу.

7. Доведено, що нормативно-правове забезпечення у сфері управління бізнес-процесами на підприємстві є основою для створення ефективних та стабільних умов функціонування організації в межах законодавства. Системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності роботи підприємства, підвищенні якості обслуговування клієнтів та оптимізації операційних витрат. Такі системи включають в себе різні програмні рішення, які дозволяють автоматизувати управлінські, фінансові, виробничі та комунікаційні процеси на всіх етапах діяльності ресторану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЧУМАЦЬКИЙ ШЛЯХ- ЖИТОМИР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань управління бізнес-процесами підприємства обрано ТОВ «Чумацький шлях-Житомир». Підприємство представлене на ринку м. Житомира рестораном «Чумацький шлях», більш відомий для пересічного громадянина, як «Корчма».

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» було засновано 9 квітня 2003 року у Житомирі з метою створення унікального ресторанного закладу, який би пропонував гостям не тільки смачні страви, а й відображав традиції та культуру українського народу. Ідея ресторану в народному стилі виникла у засновників на основі бажання створити місце, яке б поєднувало смачну кухню та атмосферу української гостинності. Протягом перших років роботи ресторан завоював популярність серед жителів Житомира, що стало основою для його подальшого розвитку та вдосконалення.

З самого початку діяльності ресторану основним напрямом був національний український кулінарний стиль. Меню ресторану складалося переважно з традиційних страв української кухні, але з урахуванням індивідуальних вимог клієнтів. Водночас, особливу увагу було приділено розробці фірмових напоїв власного бренду, що також стало популярним серед відвідувачів.

Інтер'єр ресторану «Чумацький шлях» був спроектований у народному стилі, що надає закладу особливу атмосферу та робить його популярним місцем для відпочинку. Спочатку ресторан складався з одного залу, проте, з часом, було прийнято рішення розширити площі закладу. З'явився банкетний зал, розрахований на 70 осіб, і VIP-зал на 25 осіб, які забезпечили можливість

організації різноманітних заходів, таких як корпоративи, урочистості, сімейні свята.

Інвестиції у розвиток інфраструктури дозволили ресторані «Чумацький шлях» вийти на новий рівень обслуговування клієнтів. Важливим етапом став запуск терміналів автоматизації, що значно підвищило швидкість обробки замовлень та зменшило ймовірність помилок під час обслуговування. Ресторан також встановив систему відеоспостереження, що не тільки допомогло знизити ризик крадіжок і шахрайства, але й підвищило рівень безпеки як для гостей, так і для співробітників.

З розвитком ресторану змінився і персонал. Офіціанти, бармени та кухарі стали справжніми професіоналами своєї справи. Вони не лише володіли знаннями кулінарії, але й отримували спеціальне навчання для створення високоякісного сервісу. Всі працівники ресторану носили спеціальну уніформу, що відповідала інтер'єру закладу та створювала гармонійний образ ресторану в цілому.

Ресторан швидко здобув популярність завдяки відмінній кухні, високому рівню обслуговування та неповторній атмосфері. Протягом років «Чумацький шлях» став відомим у Житомирі місцем для проведення великих свят та корпоративів. Зал для банкетів і сцена стали важливою частиною стратегії ресторану, адже це дозволяло пропонувати не лише смачні страви, але й розваги для гостей.

З розвитком ресторанного бізнесу на ринку з'явилася необхідність удосконалювати методи управління підприємством. Власники ресторану вирішили впровадити сучасні технології для підвищення ефективності роботи та зниження витрат. Вже через кілька років, після впровадження автоматизації, ресторан зміг значно зменшити час обробки замовлень і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

У 2010 році ресторан розпочав активну рекламну кампанію, спрямовану на залучення нових клієнтів, а також на підтримку постійних відвідувачів. Були

створені спеціальні акції та програми лояльності, що дозволили зберегти і залучити ще більше гостей.

Розвиток інфраструктури не зупинився на тому. На території ресторану були побудовані чотири альтанки, які використовуються для проведення урочистих заходів та організації відпочинку на свіжому повітрі. Це стало великою перевагою, оскільки багато клієнтів почали замовляти альтанки для своїх святкових подій.

У 2015 році ресторан «Чумацький шлях» відзначив своє 12-річчя, і до цього часу вже був визнаний одним з кращих ресторанів Житомира. Підприємство не тільки підтримувало традиції української кухні, але й постійно вдосконалювало якість обслуговування та меню, щоб відповідати високим вимогам своїх гостей.

З кожним роком ресторан «Чумацький шлях» став усе більш популярним серед жителів та гостей міста. Висока якість обслуговування, смачні страви, комфортна атмосфера та наявність зручних залів для проведення урочистих подій дозволили ресторану зайняти лідерські позиції на ринку ресторанних послуг Житомира.

Сьогодні ресторан «Чумацький шлях» є важливим культурним та гастрономічним об'єктом для міста. Він продовжує вдосконалювати свою роботу, запроваджує нові технології та забезпечує постійну якість обслуговування своїх гостей. Ресторан залишається вірним своїм традиціям і продовжує активно розвиватися, відкриваючи нові можливості для своїх клієнтів.

Організаційна характеристика підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна характеристика ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показник	Значення
1	2
Найменування закладу	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»
Місце розташування	м. Житомир, вул. М. Грушевського, 25
Продовження таблиці 2.1	
1	2

Профіль діяльності підприємства	Це заклад громадського харчування пропонує різноманітні страви, різного рівня складності, включаючи індивідуальні та фірмові, з високим рівнем кулінарної вишуканості, в поєднанні з можливістю відпочинку для відвідувачів.
Вид господарської діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Тип організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна
Тип кухні	Національна - українська, з уклоном на західно-українську
Спеціальні пропозиції по кухні	Індивідуальні замовлення, шведський стіл, банкет, кейтеринг
Додаткові послуги	Бронювання столиків, доставка страв дому або в офіс, кейтеринг
Середня сума чеку	1050 грн.
Кількість залів	2
Кількість місць	105
Вхід	Вільний
Наявність паркінгу	Так
Графік роботи закладу	З 10:00 до 22:00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основним видом діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» згідно з КВЕД є діяльність ресторанів, що включає надання послуг мобільного харчування. Це визначає ресторан як підприємство громадського харчування, яке пропонує широкий спектр послуг, пов'язаних з організацією харчування для відвідувачів. Серед основних напрямів діяльності ресторану можна виділити продаж продукції, що не підлягає тривалому зберіганню, організацію різноманітних заходів, таких як банкетів та свят, а також організацію дозвілля для гостей.

Окрім цього, ресторан активно займається впровадженням нових технологій приготування страв, що дозволяє розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість. Ресторан також займається роздрібною торгівлею прохолодними напоями, що є невід'ємною частиною його діяльності, особливо в контексті ресторанних послуг.

Кухня ресторану розподілена на чотири основні зони: холодну, гарячу, м'ясну та кондитерських виробів, що дозволяє ефективно організувати виробництво страв і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Це підприємство здійснює повний цикл виробництва, включаючи переробку сировини, виготовлення напівфабрикатів і готової продукції, що потім

реалізується у ресторані.

Меню ресторану «Чумацький шлях» складається з різноманітних страв, більшість з яких є традиційними українськими стравами, що відповідають національним гастрономічним традиціям. Меню розподіляється на кілька категорій: фірмові страви, головне меню, банкетне меню та меню бару. Це дозволяє забезпечити різноманітність вибору для кожного клієнта та створити унікальну атмосферу при обслуговуванні. Всі страви готуються з місцевої сировини, що також підвищує їх якість і сприяє підтримці місцевого виробника.

Асортимент виробленої та готової продукції основного меню ресторану «Чумацький шлях» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент виробленої та готової продукції основного меню
ресторану «Чумацький шлях»

№ з/п	Назва	Кількість виду
1	Фірмові страви	20
2	Холодні закуски	16
3	Гарячі закуски	9
4	Салати	12
5	Перші страви	6
6	Другі страви	32
7	Гарніри	7
8	Соуси	12
9	Традиційні страви західно-української кухні	18
10	Страви на мангалі	12
11	Десерти	8
12	Банкетні блюда	32
13	Карта бару	46

Джерело: складено автором за даними підприємства

Під управлінням ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» розуміється комплекс різноманітних організаційних і технічних заходів, спрямованих на ефективне управління усіма аспектами діяльності підприємства. Основною метою є досягнення оптимального розвитку та вдосконалення виробничих і торговельно-технологічних процесів, що охоплюють виготовлення продукції, її реалізацію та обслуговування споживачів. Управління процесами на підприємстві передбачає ефективне використання ресурсів, зокрема людських і фінансових, для

досягнення максимальної продуктивності при мінімальних витратах праці та коштів.

Системний підхід до управління підприємством є необхідним для забезпечення злагодженої роботи усіх підрозділів і напрямів діяльності. Керівник компанії приймає важливі стратегічні та оперативні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей, таких як підвищення ефективності виробництва, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів і стійке зростання доходів. Усі ці процеси взаємопов'язані і потребують ретельного моніторингу та коригування.

Таким чином, ефективне управління вимагає від керівництва не тільки вміння координувати роботу різних підрозділів, а й здатності прогнозувати та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Тільки за допомогою продуманого і системного підходу можливо досягти сталого розвитку і задоволення потреб споживачів на високому рівні.

Організаційна структура ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлена на рис. 2.1.

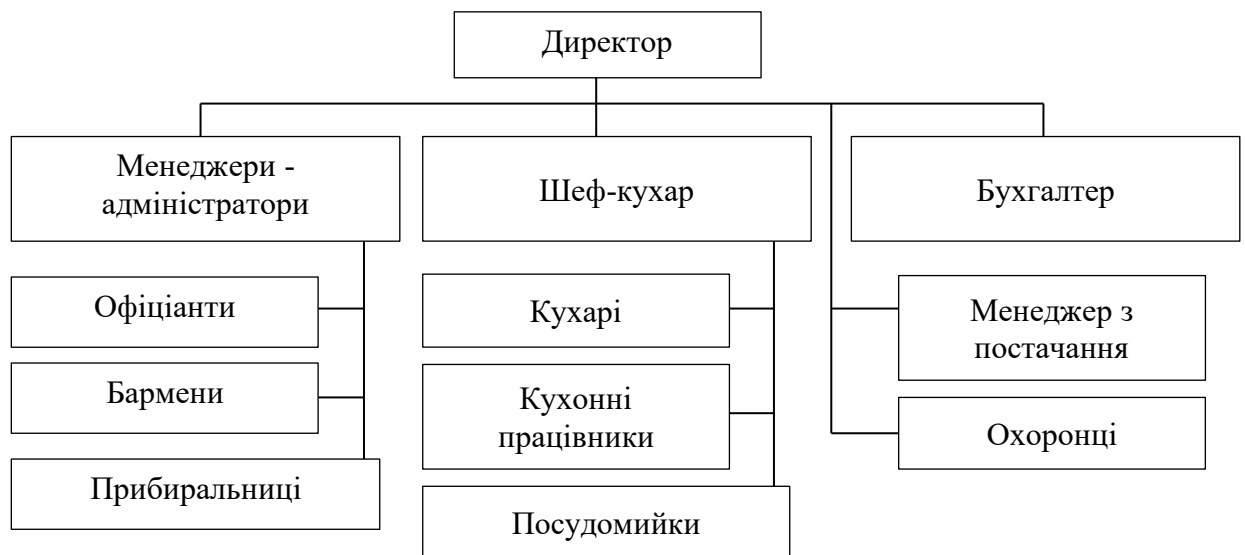


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура ресторану «Чумацький шлях-Житомир» є лінійно-функціональною, що означає поєднання лінійних і функціональних зв'язків у

системі управління. Лінійно-функціональна структура дозволяє чітко розподіляти обов'язки серед співробітників, забезпечуючи ефективне керівництво та управління різними напрямками діяльності ресторану. Лінійні зв'язки забезпечують прямий контроль за виконанням завдань і обов'язків, тоді як функціональні зв'язки дозволяють фахівцям з певних напрямів (наприклад, кухарям, барменам чи адміністраторам) виконувати свої обов'язки під контролем керівника з певної функціональної області.

У ресторані працює 22 особи, що включає адміністратора, кухарів, офіціантів, барменів та інших співробітників, що відповідають за різні аспекти обслуговування та функціонування закладу. Кожен працівник має чітко визначені завдання, які сприяють стабільній та ефективній роботі ресторану, а взаємодія між різними рівнями управління дозволяє оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати процеси. Організаційна структура надає можливість зберігати гнучкість у управлінні, що є важливим аспектом для забезпечення високого рівня обслуговування та стабільного функціонування ресторану.

Таким чином, ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» успішно розвивається завдяки продуманій організаційній структурі та чітко визначеним бізнес-процесам, що дозволяє ефективно управляти всіма аспектами ресторанного бізнесу. Успіх підприємства базується на високій якості обслуговування, використанні місцевих продуктів та страв національної кухні, що відповідає вимогам сучасних споживачів. Завдяки наявності сучасних технологій автоматизації та відеоспостереження, ресторан досягає високої ефективності в обслуговуванні та контролі за ресурсами. Окрім цього, різноманітність організованих заходів і банкетів дозволяє «Чумацькому шляху» залучати різні категорії клієнтів. Підприємство також активно впроваджує нові технології приготування страв та розширює асортимент, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом у процесі управління підприємством, що дозволяє оцінити його здатність до ефективного функціонування та розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища. Вона спрямована на виявлення сильних і слабких сторін фінансових і економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, а також на визначення потенційних ризиків та можливостей для покращення діяльності. Основним завданням такої діагностики є не лише виявлення проблем, але й формулювання рекомендацій щодо їх усунення. Для цього використовується комплекс методів, що дозволяють оцінити фінансові, операційні та інші аспекти роботи підприємства.

Одним з ключових інструментів є фінансовий аналіз, який дозволяє отримати всебічну картину фінансового стану підприємства на основі його звітності. Важливою складовою діагностики є також аналіз економічної ефективності, що включає оцінку використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Особлива увага приділяється дослідженню ліквідності, рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Оцінка фінансових показників допомагає зрозуміти, чи здатне підприємство генерувати прибуток, чи правильно управляє своїми коштами, а також як ефективно використовує свої активи. Крім того, діагностика фінансово-економічного стану підприємства включає аналіз зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, ринкові умови та конкурентне середовище, що також впливають на діяльність компанії. Завдяки таким дослідженням, керівництво може здійснити коригування стратегії розвитку, вжити заходів для оптимізації фінансових потоків і зменшення фінансових ризиків. Всі ці фактори є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і визначення напрямків подальшого розвитку підприємства.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	566,60	628,10	940,60	374,0	66,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	537,10	652,30	695,0	157,9	29,4
Чистий прибуток, тис. грн.	-1,50	-24,20	145,60	147,1	в 98 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	1414,7	1404,7	1390,3	-24,4	-1,7
Середньорічна вартість необоротних активів	619,1	592,2	656,3	37,2	6,01
Середньорічна вартість оборотних активів	795,6	812,5	734,0	-61,6	-7,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	16	22	4	22,2
Фондовіддача, грн.	0,92	1,06	1,43	0,51	55,4
Фондомісткість, грн.	1,09	0,94	0,70	-0,39	-35,8
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	34,39	37,01	29,83	-4,56	-13,3
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	31,48	39,26	42,75	11,27	35,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів, об. в рік	0,71	0,77	1,28	0,57	80,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» свідчить про позитивні зміни у розвитку підприємства, хоча й виявляються деякі важливі аспекти, що потребують уваги. Чистий дохід від реалізації продукції показує значне збільшення на 66% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання обсягів продажу. Однак, собівартість реалізованої продукції також зросла на 29,4%, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво або вплив інфляційних процесів. Чистий прибуток в 2024 році становить 145,6 тис. грн, що є значним поліпшенням порівняно з попередніми роками, коли було зафіксовано збитки.

Водночас, середньорічна вартість активів підприємства зменшилась на 1,7%, що вказує на зниження загальної вартості активів, але без значних фінансових наслідків. Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 6%, що може свідчити про оновлення або покращення основних засобів

підприємства. Однак, оборотні активи зменшились на 7,7%, що може свідчити про скорочення ліквідності або зниження запасів.

Збільшення середньооблікової чисельності працівників на 22,2% дозволяє припустити, що ресторан розширює свою діяльність та потребує більше робочої сили для обслуговування клієнтів. Водночас, фондівдача підприємства значно зросла (на 55,4%), що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Зниження фондомісткості на 35,8% також підтверджує, що підприємство стало ефективніше використовувати свої ресурси. Однак, фондоозброєність знизилась на 13,3%, що вказує на менше забезпечення працівників основними фондами. Продуктивність праці збільшилась на 35,8%, що є позитивним показником ефективності працівників. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 80,3%, що свідчить про значне покращення обігу оборотних засобів та зростання ефективності використання цих ресурсів.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його діяльності та забезпечення фінансової стабільності. Цей процес включає аналіз структури активів і пасивів підприємства, що дозволяє визначити його фінансову стійкість, платоспроможність та ліквідність. Вивчення майнового стану дає можливість оцінити, наскільки підприємство здатне покривати свої зобов'язання і ефективно використовувати наявні ресурси. Основною метою діагностики є виявлення сильних і слабких сторін у фінансовій діяльності та вчасне виявлення можливих ризиків, які можуть загрожувати стабільності підприємства. Важливим етапом є аналіз складу і структури активів, а також оцінка їхньої ліквідності та оборотності. Аналіз пасивів дозволяє оцінити рівень заборгованості підприємства та його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Діагностика майнового стану також включає оцінку ефективності використання основних засобів і оборотних активів, а також здатність підприємства генерувати прибуток. Оцінка майнового стану є важливою для прийняття управлінських рішень, які сприяють підвищенню ефективності діяльності та покращенню фінансової стійкості. Вона також є важливою для

потенційних інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, які прагнуть оцінити ризики та можливості співпраці з підприємством.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»
та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т.ч.:	566,1	42,4	618,3	42,0	694,3	53,1	128,2	22,6	10,7
основні засоби	566,1	42,4	618,3	42,0	694,3	53,1	128,2	22,6	10,7
2. Оборотні активи, в т.ч.:	770,6	57,6	854,4	58,0	613,6	46,9	-157,0	-20,4	-10,7
запаси	98,8	7,4	127,9	8,7	134,4	10,3	35,6	36,0	2,9
дебіторська заборгованість за товари, роботи	276,2	20,7	208,1	14,1	243,3	18,6	-32,9	-11,9	-2,1
грошові кошти	66,9	5,0	125,6	8,5	23,8	1,8	-43,1	-64,4	-3,2
ПАСИВИ									
1. Власний капітал, в т.ч.:	895,8	67,0	908,5	61,7	615,4	47,1	-280,4	-31,3	-19,9
нерозподілений прибуток	794,8	59,5	792,5	53,8	514,4	39,3	-280,4	-35,3	-20,2
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	440,9	33,0	564,2	38,3	692,5	52,9	251,6	57,1	19,9
БАЛАНС:	1336,7	100,0	1472,7	100,0	1307,9	100,0	-28,8	-2,2	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» за період з 2022 по 2024 рік вказує на суттєві зміни в складі активів і пасивів підприємства, що можуть вплинути на його фінансову стійкість. Підвищення частки необоротних активів, зокрема основних засобів, до 53,1% у 2024 році порівняно з 42,4% у 2022 році, свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові ресурси, що може позитивно впливати на стабільність підприємства. З іншого боку, оборотні активи скоротились на 20,4%, що вказує на зменшення ліквідних

ресурсів у підприємства. В основному це відбулося через зниження грошових коштів на 64,4%, що може свідчити про тимчасові фінансові труднощі або інвестиції в інші активи.

Що стосується пасивів, власний капітал підприємства зменшився на 31,3%, що зумовлено зниженням нерозподіленого прибутку на 35,3%. Це свідчить про зниження фінансової стабільності підприємства, оскільки частина прибутку була використана або втрачена. Натомість поточні зобов'язання зросли на 57,1%, що може вказувати на збільшення боргових зобов'язань підприємства, що підвищує ризики його фінансової ліквідності.

Незважаючи на деякі негативні тенденції, загальний баланс підприємства за 2024 рік скоротився лише на 2,2%, що вказує на порівняно стабільний фінансовий стан, хоча є ризики, пов'язані з фінансуванням поточних зобов'язань та зменшенням власного капіталу. Підприємству необхідно звернути увагу на покращення ліквідності та зниження боргового навантаження для забезпечення подальшої стабільності.

Діагностика формування фінансових результатів підприємства є важливим етапом аналізу його економічної діяльності. Вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити основні фактори, що впливають на прибутковість компанії. Аналіз фінансових результатів охоплює вивчення доходів і витрат підприємства, а також оцінку чистого прибутку або збитку, який він отримує в результаті своєї діяльності. Важливою частиною цього процесу є визначення джерел фінансування та їх вплив на фінансові результати. У ході діагностики також вивчається вплив зміни економічних умов, управлінських рішень та інших факторів на фінансові показники. Це дозволяє підприємству коригувати свою стратегію для досягнення більшої фінансової стабільності та ефективності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.5.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	566,60	628,10	940,60	374,0	66,0
Собівартість реалізованої продукції	537,10	652,30	695,0	157,9	29,4
Чистий фінансовий результат	-1,50	-24,20	145,60	147,1	в 98 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показує значне зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році цей показник зріс на 374,0 тис. грн (66,0%), що свідчить про поліпшення обсягів продажу порівняно з попередніми роками. Однак, собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 157,9 тис. грн (29,4%), що може вказувати на зростання витрат або підвищення вартості сировини. Найбільше значення має різке покращення чистого фінансового результату, який у 2024 році став позитивним і склав 145,6 тис. грн, збільшившись на 147,1 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це свідчить про ефективні зміни в управлінні витратами та оптимізацію бізнес-процесів, що дозволило компанії вийти на позитивний фінансовий результат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,75	1,51	0,89	-0,86
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,22	0,03	-0,12
3. Чистий оборотний капітал	329,7	290,2	-78,9	-408,6
4. Коефіцієнт автономії	0,67	0,62	0,47	-0,2
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,03	1,61	0,89	-1,14

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,43	0,34	-0,13	-0,56
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,71	0,77	1,28	0,57
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,63	0,69	1,53	0,90
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-0,17	-2,66	23,66	23,83
10. Рентабельність продукції, %	-0,28	-3,71	15,48	15,76

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» вказує на значні зміни у фінансовій стабільності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,86, що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання короткостроковими активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився, досягнувши рівня 0,03 у 2024 році, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати найбільш термінові борги. Чистий оборотний капітал став від'ємним, знизившись на 408,6 тис. грн, що вказує на серйозні проблеми з фінансовою стійкістю. Коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стабільності також показали значне зниження, вказуючи на зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства, що свідчить про більшу залежність від зовнішніх зобов'язань. Проте позитивною тенденцією є значне покращення показників оборотності активів: коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 0,57, що свідчить про поліпшення ефективності використання оборотних ресурсів. Крім того, зростання коефіцієнтів оборотності власного капіталу та рентабельності продукції, які показали значні позитивні зміни, свідчить про підвищення ефективності виробництва та поліпшення фінансових результатів підприємства.

Таким чином, загальний аналіз показує, що підприємству ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» необхідно зосередитись на покращенні ліквідності та стабільності для забезпечення стійкого фінансового стану в майбутньому.

2.3. Оцінка стану управління бізнес-процесами підприємства

З метою повного уявлення про діяльність підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир», встановлення його місця в ринковому просторі м. Житомира та визначення рівня розвитку бізнес-процесів, важливо розпочати дослідження з аналізу розподілу ресторанів міста за районами. Це дозволить зрозуміти, де зосереджені основні конкуренти, які є ключові райони для ресторанного бізнесу, а також визначити, чи є у підприємства потенціал для розширення або покращення своєї позиції на ринку.

Такий аналіз дасть можливість визначити географічну концентрацію ресторанних закладів, що в свою чергу допоможе виявити найбільш конкурентні райони та сприятливі для розвитку бізнесу локації. Крім того, важливо вивчити, чи є специфічні тренди в попиті на ресторани в різних частинах міста, наприклад, підвищений попит на преміум заклади в центральних районах або більший інтерес до бюджетних ресторанів у спальних районах (рис. 2.2).

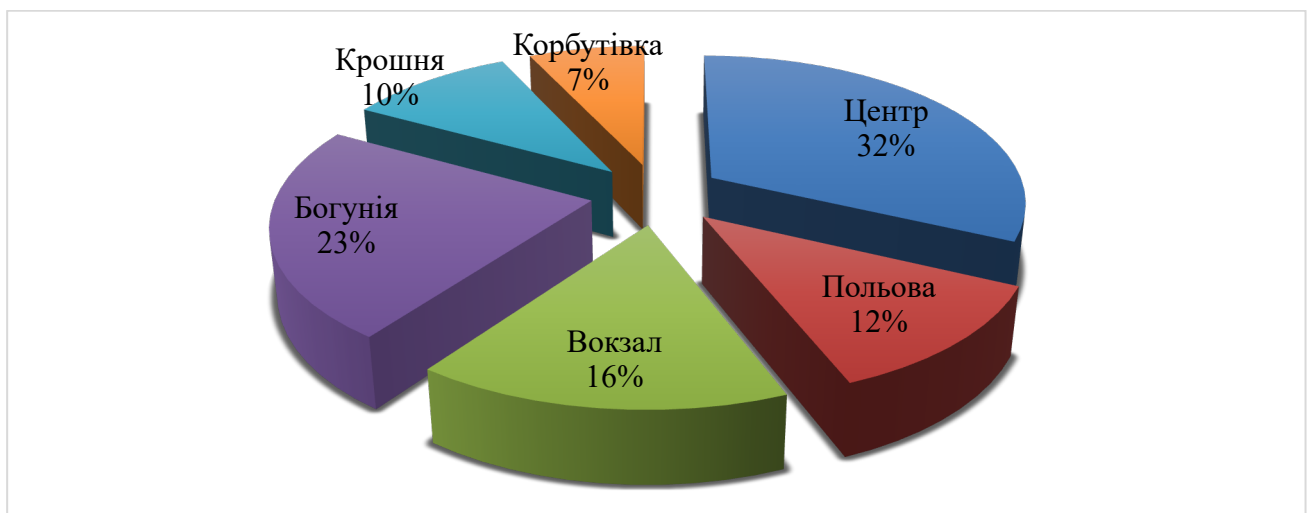


Рис. 2.2. Розподіл ресторанів м. Житомир за районами, %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними представленої діаграми можна зазначити, що більшість ресторанів знаходяться у Центральній частині міста, що становить 32%. Це є стратегічно вигідним місцем, оскільки Центр є найбільш відвідуваною частиною міста, що забезпечує високий потік потенційних клієнтів. Також варто відзначити значну кількість закладів у густонаселених районах, таких як Богунія – 23% та Вокзал – 16%. Це свідчить про те, що ресторани активно орієнтуються

на місцевих мешканців та туристів, що перебувають у цих зонах.

Слід зазначити, що ресторани вищої категорії присутні у всіх районах міста, проте їх найбільше скупчення спостерігається саме у Центрі. Це логічно, оскільки центр міста традиційно є престижним районом, де є більша купівельна спроможність і попит на дорогі послуги. Таким чином, підприємства ресторанної сфери зосереджуються в районах з найбільшим потенціалом для залучення висококласних клієнтів, але також враховують доступність для широкої аудиторії в інших частинах міста.

Проаналізуємо ринок ресторанних послуг м. Житомир на основі порівняння основних параметрів сервісних бізнес-процесів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ресторанних послуг м. Житомир на основі порівняння основних параметрів сервісних бізнес-процесів

Назва закладу	Кількість місць	Наявність Wi-Fi	Середній чек, грн.	Наявність знижок на великі замовлення	Можливість без готівкового розрахунку	Оцінка за рейтингом
«Королівська бочка»	115	Так	580	Так	Так	3,9
«Волна»	110	Так	640	Так	Так	3,3
«Чумацький шлях» («Корчма»)	105	Так	690	Так	Так	4,8
«Шалє»	100	Так	810	Так	Так	4,6
«Золоте Руно»	90	Так	610	Так	Так	4,3
«Ситий Лось»	80	Так	670	Так	Так	4,5
«Файна кнайпа»	75	Так	590	Так	Так	3,9
«Барбарис»	60	Так	720	Так	Так	4,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз ресторанних послуг міста Житомир показує, що більшість закладів надають стандартні сервісні послуги, такі як наявність Wi-Fi, можливість безготівкового розрахунку, а також надають знижки на великі замовлення. Ресторани мають різну кількість місць, що впливає на їх здатність обслуговувати велику кількість клієнтів одночасно, зокрема найбільше місць у закладі

«Королівська бочка» (115 місць), що може привернути більше відвідувачів. Середній чек варіюється від 580 до 810 грн, що вказує на різний рівень цінової категорії в закладах міста. Оцінки за рейтингом також свідчать про розбіжності в рівні якості обслуговування, з найвищим рейтингом у «Чумацькому шляху» (4,8) та «Барбарисі» (4,7). Загалом, заклади з високими рейтингами та доступними умовами для клієнтів, як от можливість безготівкового розрахунку та наявність знижок, мають значний попит серед відвідувачів.

Управління бізнес-процесами підприємства ресторанної сфери ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» - це система організації та контролю всіх основних і допоміжних процесів, що забезпечують ефективну роботу ресторану та задоволення потреб споживачів. Воно включає в себе розробку та впровадження стратегії, організацію обслуговування гостей, управління ресурсами, контроль за якістю обслуговування та продукції, а також забезпечення фінансової стабільності закладу. Ключовими аспектами управління є планування меню, управління постачанням продуктів, моніторинг витрат, формування та управління персоналом, а також впровадження інновацій в обслуговування та обробку даних про клієнтів для персоналізованих послуг [61].

До того ж, важливими складовими є оптимізація внутрішніх процесів, таких як швидкість обслуговування, організація робочих місць персоналу, а також застосування технологічних рішень для автоматизації замовлень і управління фінансами. Впровадження ефективних систем управління дозволяє не тільки покращити обслуговування клієнтів, але й досягти більш високих фінансових результатів, зменшивши витрати та збільшивши доходи. Системне управління бізнес-процесами допомагає адаптуватися до змін на ринку, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати стабільний розвиток ресторану в довгостроковій перспективі [29].

Параметри основних бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Параметри основних бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Параметр	Характеристика
Кількість місць	105 місць у ресторані, що дозволяє обслуговувати середню кількість клієнтів на день.
Наявність Wi-Fi	Так, заклад надає безкоштовний доступ до Інтернету для клієнтів.
Середній чек	690 грн, що вказує на середній рівень цінової категорії ресторану для обіду або вечері.
Наявність знижок на великі замовлення	Так, ресторан пропонує знижки для великих замовлень, що є привабливим для компаній та організацій.
Можливість безготівкового розрахунку	Так, заклад підтримує оплату картками та іншими безготівковими способами, що забезпечує зручність для клієнтів.
Оцінка за рейтингом	4,8, що свідчить про високу якість обслуговування та позитивні відгуки клієнтів.
Тип кухні	Українська національна кухня з акцентом на традиційні страви та інтер'єр у стилі корчми.
Час роботи	Ресторан працює щодня, зранку до вечора, що забезпечує зручність для відвідувачів в різний час доби.
Обслуговування	Швидке та якісне обслуговування, що забезпечує задоволення потреб клієнтів.
Організація бізнес-процесів	Налагоджені ефективні бізнес-процеси, що включають управління запасами, обслуговування клієнтів та фінансові операції.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ресторан ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» має комфортні умови для відвідувачів, пропонуючи 105 місць та безкоштовний доступ до Wi-Fi. Середній чек складає 690 грн, що вказує на середній рівень цін, і заклад надає знижки на великі замовлення, а також можливість безготівкового розрахунку. Оцінка ресторану за рейтингом складає 4,8, що свідчить про високу якість обслуговування та задоволення клієнтів. Налагоджені ефективні бізнес-процеси дозволяють забезпечити безперервну роботу ресторану та задоволення потреб відвідувачів.

Загальна характеристика основних видів бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» на основі різних аспектів діяльності ресторану представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Загальна характеристика основних видів бізнес-процесів

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Вид	Опис бізнес-процесу	Основні етапи	Залучені	Інструменти та
-----	---------------------	---------------	----------	----------------

бізнес-процесу			ресурси	методи управління
1	2	3	4	5
Процес прийому та обслуговування клієнтів	Процес прийому замовлень та обслуговування гостей ресторану. Включає етапи зустрічі, розміщення гостей, прийняття замовлень, обслуговування та вирішення можливих питань.	1. Вітання гостей 2. Розміщення за столами 3. Прийом замовлень 4. подача страв та напоїв 5. Оцінка обслуговування	Персонал (офіціанти, адміністратори, кухарі) Обладнання (столи, стільці, меню)	Системи управління обслуговуванням (POS-системи), тренінги для персоналу
Процес приготування страв	Виготовлення страв відповідно до замовлень клієнтів. Включає закупівлю продуктів, підготовку інгредієнтів, приготування та подачу на стіл.	1. Закупівля інгредієнтів 2. Підготовка інгредієнтів 3. Приготування страв 4. подача на стіл	Кухарі, обладнання для приготування (печі, плити) Продукти харчування	Стандарти кухарської роботи, рецептури, системи контролю якості
Процес управління запасами	Управління запасами продуктів та матеріалів, необхідних для роботи ресторану. Включає закупівлю, зберігання та контроль рівня запасів.	1. Оцінка потреби в запасах 2. Закупівля товарів 3. Зберігання та контроль запасів 4. Відправка на кухню	Постачальники, складські приміщення Продукти та матеріали	Програмне забезпечення для обліку запасів, техніка для зберігання продуктів
Процес маркетингових комунікацій	Створення та реалізація маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Включає рекламу, спеціальні пропозиції та акції.	1. Розробка маркетингової стратегії 2. Реалізація рекламних кампаній 3. Оцінка ефективності	Маркетологи, рекламні платформи, канали зв'язку (соціальні мережі, банери, онлайн-платформи)	Маркетингові інструменти (аналітика, контекстна реклама, соціальні мережі)

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Процес фінансового управління	Операції з управління фінансами ресторану, включаючи бюджетування, облік витрат та доходів, фінансову звітність.	1. Бюджетування 2. Облік витрат і доходів 3. Податкова звітність 4. Контроль грошових потоків	Фінансовий персонал, бухгалтери, касові апарати, банки	Бухгалтерські системи, фінансове планування, контролінг
Процес управління персоналом	Охоплює набір, навчання та мотивацію співробітників ресторану. Включає оцінку результатів праці та забезпечення належних умов роботи.	1. Найм персоналу 2. Оцінка потреб у навчанні 3. Тренінги та курси для персоналу 4. Мотивація та оцінка результатів	Керівники, менеджери з персоналу, тренери	HR-системи, оцінка ефективності персоналу, мотиваційні програми

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» реалізовано різноманітні бізнес-процеси, які спрямовані на забезпечення ефективної роботи ресторану. Основні бізнес-процеси включають прийом та обслуговування клієнтів, приготування страв, управління запасами, маркетингові комунікації, фінансове управління та управління персоналом. Кожен з цих процесів має чітко визначені етапи, що дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування і стабільну роботу закладу. Для оптимізації роботи використовуються сучасні інструменти управління, такі як POS-системи, програмне забезпечення для обліку запасів і маркетингові платформи. Завдяки таким ефективним бізнес-процесам ресторан здатний забезпечувати високу якість обслуговування, зростання доходів і задоволення потреб своїх клієнтів.

В процесі дослідження було проведено аналіз показників розвитку бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» у 2022-2024 роках за відповідними показниками, що представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників розвитку бізнес-процесів

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» у 2022-2024 роках

Вид бізнес-процесу	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Прийом і обробка замовлень	Доходи від продажу за процесом (тис.грн)	566,60	628,10	940,60	Зростання
	Час обробки одного замовлення (хв)	10	9	8	Зниження
	Кількість замовлень, оброблених за годину	15	18	20	Зростання
Приготування страв	Собівартість однієї страви (грн)	150	145	140	Зниження
	Продуктивність кухонного обладнання (страв за годину)	25	28	30	Зростання
	Час приготування однієї страви (хв)	25	23	20	Зниження
Обслуговування клієнтів	Прибуток на одного клієнта (грн)	300	320	340	Зростання
	Час очікування клієнта для обслуговування (хв)	5	4	3	Зниження
	Кількість обслуговуваних клієнтів за зміну	120	130	140	Зростання
Інвентаризація та управління запасами	Вартість запасів за період (тис.грн)	500	480	470	Зниження
	Кількість товарів, що вийшли за межі терміну зберігання	100	90	80	Зниження
	Час, витрачений на перевірку запасів (години)	3	2,5	2	Зниження
Робота з клієнтами (задоволеність)	Сума, витрачена клієнтом на одні відвідини (грн)	450	480	500	Зростання
	Відсоток клієнтів, які повертаються	30	35	40	Зростання
	Час, проведений клієнтом у закладі (хв)	45	50	55	Зростання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Протягом 2022-2024 років у ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» спостерігається позитивна тенденція розвитку більшості ключових бізнес-процесів. Зростання доходів від продажу замовлень, кількості оброблених замовлень за годину, а також прибутку на одного клієнта вказує на підвищення ефективності прийому та обробки замовлень і обслуговування клієнтів. Водночас, зниження часу обробки замовлень, часу очікування клієнтів і собівартості страв відображає ефективне вдосконалення операційних процесів на кухні. Збільшення продуктивності кухонного обладнання, зниження вартості запасів та часу на перевірку запасів свідчить про оптимізацію управління запасами та використання ресурсів. Показники роботи з клієнтами також демонструють поліпшення, зокрема через зростання суми, витраченої клієнтом,

та рівня задоволеності. У загальному підсумку, усі основні показники відображають значне вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та лояльності клієнтів.

Для проведення аналізу показників функціонування основного виробничого бізнес-процесу ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» у 2022-2024 роках, можна побудувати табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників функціонування основного виробничого
бізнес-процесу ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.
Кількість місць (загальна кількість посадок)	105	105	105	0
Середній чек (грн)	580	640	690	+110
Наявність Wi-Fi	Так	Так	Так	Без змін
Наявність знижок на великі замовлення	Так	Так	Так	Без змін
Можливість безготівкового розрахунку	Так	Так	Так	Без змін
Оцінка за рейтингом	3,9	4,3	4,8	+0,9
Кількість персоналу (осіб)	18	16	22	+4
Загальний обсяг реалізації (тис. грн)	566,60	628,10	940,60	+374,0
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	537,10	652,30	695,00	+157,9
Чистий прибуток (тис. грн)	-1,50	-24,20	145,60	+147,1

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Протягом 2022-2024 років ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» продемонструвало позитивні зміни в ключових фінансових і операційних показниках. Середній чек збільшився на 110 грн, а оцінка за рейтингом підвищилася на 0,9 бали, що свідчить про покращення якості обслуговування та клієнтського досвіду. Зростання загального обсягу реалізації на 374 тис. грн і позитивний чистий прибуток у 2024 році (+147,1 тис. грн) вказують на ефективне управління підприємством і збільшення попиту на послуги. У той же час, збільшення кількості персоналу на 4 особи дозволило покращити обслуговування клієнтів. Незважаючи на зростання собівартості продукції, підприємство змогло досягти прибутку завдяки підвищенню доходів і оптимізації бізнес-процесів.

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку бізнес-

процесів у ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку
бізнес-процесів у ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Фактор	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2	3	4	5
1. Прийом і обробка замовлень	Високий дохід від продажу за процесом Система знижок для великих замовлень Наявність Wi-Fi та безготівкових платежів	Залежність від технологічного оснащення для обробки замовлень Можливість технічних збоїв в процесі обробки замовлень	Розширення онлайн-платформ для прийому замовлень Автоматизація процесу для зниження часу обробки	Збільшення конкуренції в галузі обробки замовлень Технічні проблеми з програмним забезпеченням
2. Приготування страв	Підвищення продуктивності кухонного обладнання Зниження собівартості страви	Можливе перевантаження кухні в години пік Залежність від наявності висококваліфікованого персоналу	Впровадження нових технологій для автоматизації приготування Розширення меню з урахуванням сучасних тенденцій	Зростання витрат на інгредієнти і продукти Перевищення часу приготування в годину пік
3. Обслуговування клієнтів	Високий рівень прибутку на одного клієнта Зниження часу очікування для обслуговування Збільшення кількості клієнтів за зміну	Перевантаження обслуговуючого персоналу в пікові години Потреба у додаткових тренуваннях персоналу для підвищення ефективності	Підвищення рівня задоволеності клієнтів через персоналізовані послуги Розширення клієнтської бази через рекламні кампанії	Зниження рівня лояльності клієнтів через конкуренцію Негативні відгуки клієнтів через проблеми з обслуговуванням
4. Інвентаризація та управління запасами	Зниження витрат на запаси за період Підвищення ефективності перевірки запасів	Можливі втрати продуктів через нечасне використання	Впровадження системи моніторингу запасів в реальному часі Зниження витрат на зберігання через оптимізацію	Невідповідність попиту і запасів під час святкових періодів Витрати на утримання великих запасів

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Робота з клієнтами (задоволеність)	Підвищення витрат клієнтів на одну відвідини Збільшення відсотка постійних клієнтів	Необхідність поліпшення якості сервісу в умовах високої конкуренції	Підвищення лояльності клієнтів через програми лояльності Розширення клієнтської бази через додаткові канали маркетингу	Втрата постійних клієнтів через погіршення якості послуг Зниження рівня задоволення клієнтів через несвоєчасне обслуговування
---------------------------------------	--	---	---	--

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, SWOT-аналіз стратегічного розвитку бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показав наявність сильних сторін, таких як високий рівень прибутку, ефективне використання кухонного обладнання та зниження часу обробки замовлень і очікування клієнтів. Однак є й слабкі сторони, зокрема перевантаження персоналу та залежність від технологічного оснащення. Можливості для розвитку включають впровадження нових технологій, покращення рівня обслуговування клієнтів через персоналізовані послуги та розширення клієнтської бази. Водночас існують загрози, такі як зростання конкуренції та можливі технічні проблеми з програмним забезпеченням. Для забезпечення сталого розвитку компанії важливо працювати над підвищенням ефективності процесів та мінімізацією ризиків.

2.4. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку громадського харчування ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» є закладом ресторанного типу, який прагне підвищити рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати виробничі процеси та покращити фінансові результати. Зростання обсягів реалізації, підвищення середнього чеку та збільшення чистого прибутку вказують на позитивну динаміку діяльності підприємства, однак існує потреба у

подальшому вдосконаленні внутрішніх процесів. Від ефективності управління залежить здатність швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та запитів споживачів. Зокрема, важливо мінімізувати витрати, скоротити час обслуговування клієнтів і забезпечити стабільну якість продукції. Крім того, автоматизація процесів замовлення, приготування страв і управління запасами відкриває нові можливості для зростання [25; 37].

Удосконалення бізнес-процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Необхідно також посилити аналітичну складову управлінських рішень на основі оцінки ефективності ключових процесів. Тільки комплексний підхід до вдосконалення дозволить досягти стратегічних цілей підприємства [4].

За результатами проведеного дослідження можна представити характеристику основних недоліків діючої системи управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристика основних недоліків діючої системи управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Напрямок бізнес-процесу	Недолік	Наслідки для підприємства
Прийом і обробка замовлень	Відсутність автоматизованої системи замовлень	Затримки в обробці, зниження якості обслуговування, втрата клієнтів
Приготування страв	Низький рівень контролю за витратами сировини	Зростання собівартості страв, зниження рентабельності
Обслуговування клієнтів	Недостатній рівень підготовки персоналу	Зниження якості сервісу, скарги клієнтів, втрата лояльної аудиторії
Управління запасами	Високий відсоток прострочених товарів	Зайві витрати на списання продукції, зниження ефективності логістики
Управління взаємодією з клієнтами	Недостатня система збору зворотного зв'язку	Відсутність об'єктивної оцінки задоволеності клієнтів, втрата конкурентних переваг
Організаційне управління	Відсутність чіткої регламентації відповідальності між підрозділами	Зниження координації, дублювання функцій, зниження продуктивності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Система управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» має низку суттєвих недоліків, які знижують ефективність діяльності підприємства. Зокрема, відсутність автоматизації, недостатній контроль витрат та слабка взаємодія з клієнтами призводять до фінансових втрат і зниження рівня обслуговування. Недосконалість внутрішньої організації та управлінської структури уповільнює прийняття рішень та знижує продуктивність персоналу. Усунення цих недоліків є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З метою подолання виявлених недоліків запропоновано альтернативні напрями удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Альтернативні напрями удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Джерело: розроблено автором

Детальний опис альтернативних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено нижче:

1. Автоматизація бізнес-процесів. Автоматизація передбачає впровадження сучасних програмних рішень для управління замовленнями, обліку запасів, обслуговування клієнтів та внутрішніх операцій. Основна мета - зниження людського фактору, скорочення часу обробки інформації та підвищення точності виконання завдань. Автоматизовані системи дозволяють отримувати оперативну аналітику для прийняття управлінських рішень. Наприклад, інтеграція POS-системи з CRM дає змогу краще розуміти потреби клієнтів [4]. Впровадження автоматизації може потребувати значних інвестицій на старті, проте швидко окупається завдяки зростанню продуктивності. Такий підхід покращує ефективність щоденної діяльності та забезпечує конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

2. Оптимізація логістичних процесів. Цей напрям включає аналіз і вдосконалення процесів закупівлі, зберігання та використання сировини та товарів. Зменшення втрат, пов'язаних із простроченими продуктами та неефективним використанням ресурсів, дозволить суттєво знизити витрати. Оптимізація логістики також передбачає покращення контролю за складом, впровадження системи відстеження запасів у режимі реального часу. За рахунок цього можна точніше планувати замовлення та мінімізувати надлишки. Важливою частиною є навчання персоналу з правильного поводження з продуктами та ведення обліку. Цей напрям дозволяє підвищити рентабельність бізнесу за рахунок внутрішніх резервів та контролю [11].

3. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтоорієнтованість означає побудову сервісу навколо потреб і очікувань гостей закладу. У межах цього напрямку доцільно запровадити системи лояльності, персоналізовані пропозиції, вдосконалити інтерфейс онлайн-замовлень та комунікацію з клієнтами. Проведення регулярних опитувань та аналіз відгуків допоможе краще розуміти сильні та слабкі сторони обслуговування. Крім того, навчання

персоналу стандартам гостинності покращить атмосферу у закладі. Задоволений клієнт частіше повертається, рекомендує ресторан іншим та витрачає більше. Такий підхід сприяє стабільному зростанню виручки та формуванню позитивного іміджу підприємства [37].

Для вибору найефективнішого напрямку удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» виконаємо бальний аналіз за критеріями доцільності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Критерії оцінювання доцільності впровадження заходів

№	Критерій	Пояснення
1	Вартість впровадження	Чим менше – тим вищий бал
2	Очікуваний економічний ефект	Приріст прибутку, зменшення витрат тощо
3	Швидкість реалізації	Наскільки швидко можна реалізувати
4	Вплив на задоволеність клієнтів	Чи підвищує комфорт і лояльність відвідувачів
5	Стратегічна перспективність	Чи має довгостроковий позитивний вплив

Джерело: розроблено автором

Критерії оцінки напрямів удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» пропонується сформулювати за 5-бальною шкалою. Максимальна оцінка альтернатив визначється як 25 балів. Результати проведеної оцінки найефективнішого напрямку удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати проведеної оцінки найефективнішого напрямку удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Альтернатива	Вартість впровадження	Економічний ефект	Швидкість	Вплив на клієнта	Стратегічна перспектива	Сума балів
1. Автоматизація бізнес-процесів	5	3	5	5	4	22
2. Оптимізація логістичних процесів	4	4	4	3	4	19
3. Клієнто-орієнтований підхід	3	5	3	4	5	20

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінки ефективності альтернативних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир», найвищий бал отримала автоматизація бізнес-процесів з загальною кількістю балів 22, що свідчить про її високу ефективність за усіма основними критеріями. Друге місце зайняв клієнтоорієнтований підхід (20 балів), що має великий економічний ефект і значний вплив на клієнтів. Оптимізація логістичних процесів посіла третє місце з 19 балами, виявившись ефективною, але трохи менш впливовою на клієнтів та швидкість впровадження. Загалом, ці результати дозволяють компанії зосередитися на автоматизації бізнес-процесів, з огляду на її стратегічну перспективу та економічний ефект.

Пропонуємо реалізацію проєкту автоматизації бізнес-процесів ресторану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» на основі впровадження програмного продукту Syrve, що передбачає комплексну модернізацію операційної діяльності закладу для підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Syrve є інтегрованою системою управління рестораном, яка включає POS-систему для обробки замовлень, управління складом, управлінський облік та інтеграцію з онлайн-замовленнями. Впровадження цієї системи дозволить оптимізувати процеси замовлення, обробки та доставки страв, а також полегшить контроль за запасами та фінансами.

Основні характеристики програмного продукту Syrve у обслуговуванні бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Основні характеристики програмного продукту Syrve у
обслуговуванні бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Характеристика	Опис
1	2
POS-система (Point of Sale)	Інтуїтивно зрозуміла система для обробки замовлень, виписки чеків, обробки різних платіжних методів (готівка, картки, безготівкові платежі).
Управління меню та цінами	Легка настройка меню та цін, можливість реалізації спеціальних пропозицій і сезонних страв в реальному часі.
Інтеграція з онлайн-замовленнями	Автоматична передача замовлень з онлайн-платформ до ресторанної системи без необхідності вручну вводити дані.

Продовження таблиці 2.16

1	2
Управління складом	Моніторинг запасів в реальному часі з можливістю автоматичних сповіщень про критичні рівні товарів.
Звіти та аналітика	Доступ до звітів про фінанси, популярність страв, ефективність персоналу, поведінку клієнтів в реальному часі.
Управління персоналом	Можливість створення графіків роботи, облік робочих годин, моніторинг продуктивності, система оцінок і преміювання персоналу.
Клієнтська лояльність	Програма лояльності для клієнтів з бонусами, знижками, персоналізованими пропозиціями та збереженням історії покупок.
Мобільний додаток	Мобільний додаток для зручності клієнтів і персоналу, який дозволяє робити замовлення онлайн, відстежувати статус замовлення та отримувати бонуси.
Безпека і захист даних	Система забезпечує високий рівень безпеки фінансових операцій та конфіденційність даних клієнтів за допомогою сучасних технологій захисту інформації.
Інтерфейс і адаптивність	Простий і зручний інтерфейс, що дозволяє швидко навчитися користуватись системою. Легко адаптується під різні потреби.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Програмний продукт Syrve є потужною системою для автоматизації бізнес-процесів ресторану, що включає функції управління POS-системою, меню, онлайн-замовленнями та запасами. Він також пропонує інструменти для аналітики, управління персоналом, лояльністю клієнтів та мобільні додатки для зручності користувачів. Завдяки високому рівню безпеки та простому інтерфейсу, система легко адаптується до специфіки ресторанного бізнесу.

Очікувані позитивні ефекти покращення функціонування окремих бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» після впровадження програмного продукту Syrve представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Очікувані позитивні ефекти покращення функціонування окремих бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» після впровадження програмного продукту Syrve

Вид бізнес-процесу	Очікувані позитивні ефекти
1	2
Прийом і обробка замовлень	- швидше та точніше оброблення замовлень завдяки автоматизації; - зменшення помилок при прийомі замовлень; - покращення взаємодії з клієнтами через швидкий доступ до історії замовлень.

Продовження таблиці 2.17

1	2
Приготування страв	- оптимізація запасів інгредієнтів та зменшення витрат на зберігання; - автоматичне відстеження часу приготування; - збільшення ефективності кухонного персоналу завдяки чітким інструкціям.
Обслуговування клієнтів	- зменшення часу очікування клієнтів завдяки автоматизації процесів обслуговування; - покращення якості обслуговування через персоналізований підхід до кожного клієнта; - збільшення рівня задоволеності клієнтів.
Інвентаризація та управління запасами	- зменшення витрат на закупівлю завдяки точному прогнозуванню потреб; - автоматизація процесу інвентаризації, що знижує помилки; - легкість у відслідковуванні термінів придатності продуктів.
Робота з клієнтами (задоволеність)	- підвищення лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції та бонуси; - покращення взаємодії через систему лояльності; - зростання повторних відвідувань завдяки гнучкості системи замовлень та оплати.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наведені зміни допоможуть покращити загальний рівень обслуговування, підвищити ефективність роботи ресторану та знизити витрати, що позитивно позначиться на фінансових показниках підприємства.

Для розрахунку економічної ефективності від впровадження програмного продукту Syrve в ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» можемо скористатися кількома показниками, такими як економія на витратах, підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів. Для цього потрібно буде оцінити основні категорії витрат і вигод, що виникнуть від автоматизації. Ось кроки для цього розрахунку:

1. Зниження витрат:

1.1. Зниження витрат на робочу силу. Автоматизація дозволяє зменшити кількість помилок і час, витрачений на виконання процесів, що призведе до скорочення необхідної кількості працівників або зменшення робочого часу.

1.2. Зниження витрат на інвентаризацію та обробку запасів. Автоматичне відстеження запасів знижує втрати від прострочених товарів і зменшує витрати на їхній контроль.

2. Підвищення доходів:

2.1. Зростання обсягів продажу. Автоматизація дозволяє ефективніше обробляти більшу кількість замовлень, зменшуючи час обслуговування та покращуючи якість обслуговування клієнтів. Це може призвести до збільшення повторних відвідувань та рекомендацій.

2.2. Покращення клієнтського досвіду. Зменшення часу очікування та персоналізація сервісу можуть підвищити рівень задоволеності клієнтів і, як результат, кількість їхніх відвідувань.

3. Покращення продуктивності:

3.1. Швидкість обробки замовлень. Автоматизація дозволяє зменшити час, витрачений на обробку одного замовлення, що збільшує кількість обслугованих клієнтів за зміну.

Для розрахунку показників ефективності з урахуванням вартості програмного продукту в розмірі 300000 грн, потрібно порівняти витрати на впровадження та економічну вигоду.

Пропонуємо наступні кроки для розрахунку:

1. Вартість впровадження програмного продукту - 300 000 грн.

2. Економічна вигода від впровадження:

2.1. Зниження витрат - 17 000 грн на місяць.

2.2. Збільшення доходів - 110 000 грн на місяць.

Загальна економічна вигода - 127 000 грн на місяць.

Проведемо розрахунок окупності проекту. Окупність інвестицій у програмний продукт становить:

Окупність = Вартість програмного продукту / Економічна вигода в місяць = $300000 / 127000 = 2,36$ міс.

Показники ефективності реалізації проекту впровадження програмного продукту Syrve у обслуговуванні бізнес-процесів ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» представлено у табл. 2.18.

Отже, впровадження програмного продукту Syrve для ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» є економічно вигідним, оскільки окупається за менше ніж 3 місяці та приносить значний дохід у довгостроковій перспективі.

Показники ефективності реалізації проекту впровадження
програмного продукту Syrve у обслуговуванні бізнес-процесів

ТОВ «Чумацький шлях-Житомир»

Показник	Значення
Вартість впровадження програмного продукту	300 000 грн
Загальна економічна вигода на місяць	127 000 грн
Термін окупності	2,36 місяці
Економічний ефект на рік	1 524 000 грн
Річна економічна вигода після окупності	1 224 000 грн

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, перспективи розвитку системи управління бізнес-процесами ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» визначаються впровадженням інноваційних рішень, таких як автоматизація та клієнтоорієнтований підхід, що можуть значно підвищити ефективність роботи підприємства. Впровадження програмного продукту Syrve, зокрема, здатне значно скоротити час на обробку замовлень і підвищити точність обліку, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Автоматизація бізнес-процесів забезпечить зручне управління замовленнями, складами, а також фінансовими потоками, що дозволить зменшити адміністративні витрати і оптимізувати процеси. Враховуючи вигоди, які можна отримати від цього процесу, досягнення фінансової окупності інвестицій у програмне забезпечення може статися вже через кілька місяців після впровадження.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» було засновано 9 квітня 2003 року у Житомирі з метою створення унікального ресторанного закладу, який би пропонував гостям не тільки смачні страви, а й відображав традиції та культуру українського народу. Сьогодні ресторан «Чумацький шлях» є важливим культурним та гастрономічним об'єктом для міста. Він продовжує вдосконалювати свою роботу, запроваджує нові технології та забезпечує постійну якість обслуговування своїх гостей.

2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» свідчить про позитивні зміни у розвитку підприємства, хоча й виявляються деякі важливі аспекти, що потребують уваги. Чистий дохід від реалізації продукції показує значне збільшення на 66% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що вказує на зростання обсягів продажу. Однак, собівартість реалізованої продукції також зросла на 29,4%, що може свідчити про збільшення витрат на виробництво або вплив інфляційних процесів. Чистий прибуток в 2024 році становить 145,6 тис. грн, що є значним поліпшенням порівняно з попередніми роками, коли було зафіксовано збитки.

3. Встановлено, що управління бізнес-процесами підприємства ресторанної сфери ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» - це система організації та контролю всіх основних і допоміжних процесів, що забезпечують ефективну роботу ресторану та задоволення потреб споживачів. Воно включає в себе розробку та впровадження стратегії, організацію обслуговування гостей, управління ресурсами, контроль за якістю обслуговування та продукції, а також забезпечення фінансової стабільності закладу.

4. Обґрунтовано, що у ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» реалізовано різноманітні бізнес-процеси, які спрямовані на забезпечення ефективної роботи

ресторану. Основні бізнес-процеси включають прийом та обслуговування клієнтів, приготування страв, управління запасами, маркетингові комунікації, фінансове управління та управління персоналом. Кожен з цих процесів має чітко визначені етапи, що дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування і стабільну роботу закладу. Для оптимізації роботи використовуються сучасні інструменти управлінн.

5. Узагальнено, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показав наявність сильних сторін, таких як високий рівень прибутку, ефективне використання кухонного обладнання та зниження часу обробки замовлень і очікування клієнтів. Однак є й слабкі сторони, зокрема перевантаження персоналу та залежність від технологічного оснащення. Можливості для розвитку включають впровадження нових технологій, покращення рівня обслуговування клієнтів через персоналізовані послуги та розширення клієнтської бази. Водночас існують загрози, такі як зростання конкуренції та можливі технічні проблеми з програмним забезпеченням.

6. Обґрунтовано, що проєкт автоматизації бізнес-процесів ресторану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» на основі впровадження програмного продукту Syrve передбачає комплексну модернізацію операційної діяльності закладу для підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Syrve є інтегрованою системою управління рестораном, яка включає POS-систему для обробки замовлень, управління складом, управлінський облік та інтеграцію з онлайн-замовленнями. Впровадження цієї системи дозволить оптимізувати процеси замовлення, обробки та доставки страв, а також полегшить контроль за запасами та фінансами.

7. Доведено, що впровадження програмного продукту Syrve, зокрема, здатне значно скоротити час на обробку замовлень і підвищити точність обліку, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Автоматизація бізнес-процесів забезпечить зручне управління замовленнями, складами, а також фінансовими потоками, що дозволить зменшити адміністративні витрати і оптимізувати процеси.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління бізнес-процесами підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління бізнес-процесами на підприємстві сфери ресторанного бізнесу є критично важливим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Основною сутністю цього управління є впорядкування, оптимізація та інтеграція всіх операційних і підтримуючих процесів, що сприяє досягненню високої якості обслуговування клієнтів. Завданнями управління є стандартизація робочих процесів, зниження витрат, покращення взаємодії між різними підрозділами і забезпечення своєчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

2. Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами (business process management, BPM) - це система управління, яка включає в себе методи, інструменти та технології для оптимізації, моніторингу, аналізу та удосконалення бізнес-процесів в організації. Основна мета BPM полягає в досягненні високої ефективності, зниженні витрат і покращенні якості обслуговування клієнтів через постійне вдосконалення процесів. Вона включає в себе кілька підсистем: ідентифікацію, аналіз, проектування, автоматизацію, моніторинг та постійне вдосконалення бізнес-процесів.

3. Узагальнено, що короткострокові технології спрямовані на швидке вирішення поточних завдань, тоді як довгострокові технології забезпечують стабільне і сталий розвиток бізнесу у майбутньому, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін ринку та забезпечувати конкурентні переваги на довгу перспективу. Водночас довгострокові технології є фундаментом для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін на ринку в майбутньому.

4. Обґрунтовано, що процес оцінювання ефективності бізнес-процесів на підприємстві сфери ресторанного бізнесу - це систематичне виявлення, аналіз і порівняння результатів діяльності окремих процесів з попередньо визначеними

стандартами, цілями або ключовими показниками ефективності (KPI). Він включає збір даних щодо витрат, часу виконання, якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів, обсягів продажів та інших параметрів, що дозволяють комплексно оцінити функціонування ресторану.

5. Встановлено, що система збалансованих показників (BSC) є ефективним інструментом для стратегічного управління організацією, який дозволяє оцінювати діяльність підприємства з різних точок зору. Розгляд організації через чотири основні перспективи - фінансову, клієнтську, бізнес-процесів та навчання і розвитку - дає змогу забезпечити баланс між різними аспектами діяльності. Це дозволяє не тільки досягати фінансових результатів, а й підтримувати високий рівень задоволення клієнтів, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і забезпечувати розвиток персоналу.

6. Визначено, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» було засновано 9 квітня 2003 року у Житомирі з метою створення унікального ресторанного закладу, який би пропонував гостям не тільки смачні страви, а й відображав традиції та культуру українського народу. Сьогодні ресторан «Чумацький шлях» є важливим культурним та гастрономічним об'єктом для міста. Він продовжує вдосконалювати свою роботу, запроваджує нові технології та забезпечує постійну якість обслуговування своїх гостей.

7. Встановлено, що управління бізнес-процесами підприємства ресторанної сфери ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» - це система організації та контролю всіх основних і допоміжних процесів, що забезпечують ефективну роботу ресторану та задоволення потреб споживачів. Воно включає в себе розробку та впровадження стратегії, організацію обслуговування гостей, управління ресурсами, контроль за якістю обслуговування та продукції, а також забезпечення фінансової стабільності закладу.

8. Обґрунтовано, що у ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» реалізовано різноманітні бізнес-процеси, які спрямовані на забезпечення ефективної роботи ресторану. Основні бізнес-процеси включають прийом та обслуговування клієнтів, приготування страв, управління запасами, маркетингові комунікації,

фінансове управління та управління персоналом. Кожен з цих процесів має чітко визначені етапи, що дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування і стабільну роботу закладу. Для оптимізації роботи використовуються сучасні інструменти управління.

9. Узагальнено, що ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» показав наявність сильних сторін, таких як високий рівень прибутку, ефективне використання кухонного обладнання та зниження часу обробки замовлень і очікування клієнтів. Однак є й слабкі сторони, зокрема перевантаження персоналу та залежність від технологічного оснащення. Можливості для розвитку включають впровадження нових технологій, покращення рівня обслуговування клієнтів через персоналізовані послуги та розширення клієнтської бази. Водночас існують загрози, такі як зростання конкуренції та можливі технічні проблеми з програмним забезпеченням.

10. Обґрунтовано, що проєкт автоматизації бізнес-процесів ресторану ТОВ «Чумацький шлях-Житомир» на основі впровадження програмного продукту Syrve передбачає комплексну модернізацію операційної діяльності закладу для підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Syrve є інтегрованою системою управління рестораном, яка включає POS-систему для обробки замовлень, управління складом, управлінський облік та інтеграцію з онлайн-замовленнями. Впровадження цієї системи дозволить оптимізувати процеси замовлення, обробки та доставки страв, а також полегшить контроль за запасами та фінансами.

11. Доведено, що впровадження програмного продукту Syrve, зокрема, здатне значно скоротити час на обробку замовлень і підвищити точність обліку, що дозволить знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Автоматизація бізнес-процесів забезпечить зручне управління замовленнями, складами, а також фінансовими потоками, що дозволить зменшити адміністративні витрати і оптимізувати процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.В. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навчальний посібник. К.: Знання України, 2013. 358 с.
2. Андрусенко С. І., Бугайчук О. С. Моделювання бізнес-процесів підприємств. К.: Кафедра, 2014. 328 с.
3. Андрушків Б. М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2(1). С. 91–97.
4. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. Економіка і регіон. 2020. Т. (4(79)). С. 54–61.
5. Батьковець Н.О., Кордек Е.І., Стецюк Л.Р. Віртуалізація бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій в туризмі. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/batkovec2.htm
6. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір. 2022. № 74. С. 73–81.
7. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2021. 220 с.
8. Горлачук В.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 344 с.
9. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
10. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE». Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 19. С. 24–30.
11. Д'яконова А.К., Трішин Ф.А., Коротич О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 29. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/567>

12. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. Бізнес Інформ, 2018. № 6. С. 139-145

13. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. пос. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

14. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

15. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 7(2). С. 186-189.

16. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. 2012. Вісник КНТЕУ. № 2. С. 46-58.

17. Єфімова О.П. Економіка готелів і ресторанів: навч. посібник. 2-ге вид. М.: Нове видання, 2014. 396 с.

18. Жилінська Л. О., Розумчук О.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. С. 94-106.

19. Залуцька Х. Я. Бізнес-процеси - основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 180-190.

20. Залуцька Х. Я. Інтеграційна адаптивність як основа оцінки потенційної можливості ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3 (45). С. 126-132.

21. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві. URL: <http://helpiks.org/1-35089.html>.

22. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. Економічні науки: Зб. наук. пр. 2021. Вип. 7. С. 39-50.

23. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в

Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 126–130.

24. Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

25. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

26. Копа М.В. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за допомогою CASE-засобу BPwin. Управління розвитком. 2011. № 23(120). С. 49–52.

27. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64–69. С. 56-63.

28. Крамар М. С. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

29. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>

30. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

31. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197.

32. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посіб. Вінниця: Твори, ВНАУ. 2019. 331 с.

33. Луцяк В.В., Ставська Ю.В., Головня О.М. Стратегічне планування і тактика інноваційної діяльності у ресторанних підприємствах: розроблення функціональних харчових продуктів. Вісник Східноєвропейського університету

економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. №1(24). С. 103-112.

34. Люзе М. В., Окландер М. А. Перспективи диверсифікації виробництва України в у

35. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

36. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства. Фінанси України. 2020. №6. С. 108-116.

37. Мельниченко С.В. Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.

38. Миронова О.О. Проблеми ідентифікації і опису бізнес-процесів підприємства. Економіка АПК. 2010. № 11. С. 57–60.

39. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

40. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

41. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. Ефективна економіка. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>.

42. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. К. : КНТУ, 2005. 632 с.

43. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54-61.

44. Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

45. Польшаков В. І. Даньченко О. В.. Реінженірінг бізнес-процесів: монографія. К.: Інверситет економіки та права «КРОК», 2011. 240 с.

46. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 243 с.
47. Попова С. Ю., Слащева А. В. Сімакова О. О., Пусікова О. А., Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. С. 151-155.
48. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4004-12>
49. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>
50. Про курорти : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2026-14>
51. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://bit.ly/3uvRiwz>
52. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18>
53. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19>
54. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95- %D0%B2%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80)
55. Пуцентейло Л.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2014. 344 с.
56. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник; М-во освіти і науки Ураїни, Терноп. акад. нар.госп-ва. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 486 с.
57. Роглєв Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2015. 408 с.
58. Розкошна О.А., Гончарова М.Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. Академічний огляд. 2011. № 1(34). С. 102–106.

59. Сагалакова Н.О. Побудова мережі бізнес-процесів туристичного підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/28.pdf
60. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Схід. 2012. № 5 (119). С. 54-61.
61. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 230-236.
62. Скопень М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
63. Скуртол С.Д., Пархоменко Л.А. Створення та застосування інформаційних систем на підприємствах. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. 2016. Т. 21. Вип. 5(47). С. 219–222.
64. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
65. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 134-139.
66. Сорока А. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 76–81.
67. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. №2. С. 181-196.
68. Стадник В.В. Менеджмент : підручник. К.: Вид-во "Академвидав", 2016. 472 с.
69. Степанова Н.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств. Управління розвитком. 2013. № 20. С. 22–24.
70. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 216 с.
71. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів

оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3. Частина 1. С. 113-122.

72. Томашевський О., Цегелик Г. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 296 с.

73. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2012. 448 с.

74. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. К.: Манн, Іванов та Фербер, 2006. 287 с.

75. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608 с.

76. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

77. Чорнобай Л. І., Дума, О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.

78. Шматько Л.П. Туризм і готельне господарство: навчальний посібник. К., 2013. 346 с.

79. Ярошевич Н. Б., Кондрат І. Ю., Ливдар М. В. Фінанси : навч. посібник Львів : Видавництво «Простір-М», 2018. 298 с.

80. Яцун Л. М., Борисова О. В. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2013. 266 с.

ДОДАТКИ

