

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

**«Управління бізнес-процесами
ресторану «Два гуся», м. Черкаси»**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Чабак
Руслани
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

ВедмідьНадія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«_____» _____ 2018 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

ЧАБАК РУСЛАНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси»

Затверджена наказом ректора від 11 жовтня 2018 р. № 3760, від 01 листопада 2019 р. № 3743.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2019 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства.

Мета роботи розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-процес»; Динаміка кількості працівників ресторану «Два гуся», м. Черкаси; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Два гуся», м. Черкаси; Структура витрат на реалізацію маркетингових заходів ресторану «Два гуся» у динаміці; Прогноз основних показників діяльності ресторану «Два гуся» на плановий рік.

Рисунки: Елементи та структура бізнес-процесу підприємств ресторанного господарства; Основні властивості бізнес-процесів підприємств сфери послуг; Напрями удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства
- 1.2. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства
- 1.3. Концепції удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ

- 2.1. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Два гуся», м. Черкаси
- 2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси
- 2.3. Оцінка факторів впливу на управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ

- 3.1. Шляхи оптимізації бізнес-процесів в ресторані «Два гуся», м. Черкаси
- 3.2. Механізм впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів ресторану «Два гуся»
- 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07.09.2019 р.	18.05.2019 р.- 07.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10.09.2019 р.	07.09.2019 р.- 10.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2019 р.	01.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р.	12.11.2019р. 16.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «15» жовтня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Расулова А.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Чабак Р.О.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	10
1.2. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	13
1.3. Концепції удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	17
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ	22
2.1. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Два гуся», м. Черкаси	22
2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси	33
2.3. Оцінка факторів впливу на управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ	46
3.1. Шляхи оптимізації бізнес-процесів в ресторані «Два гуся», м. Черкаси	46
3.2. Механізм впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів ресторану «Два гуся»	50
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні на більшості вітчизняних підприємств при здійсненні управління діяльністю домінує використання структурного (функціонального) підходу, основою якого є різноманітні типи організаційної структури підприємств, як правило ієрархічні. Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Сам перехід до процесного управління на вітчизняних підприємствах пов'язаний з труднощами реалізації через неприйняття реалій процесно-орієнтованого способу ведення бізнесу керівництвом і, як наслідок, неспроможності створення процесної культури управління в організаціях. Найбільшою перешкодою є страх перед необхідністю різких змін. Тому для вітчизняних організацій потрібно розробити концепцію поступового сприйняття та переходу на процесне управління, а потім впроваджувати методи удосконалювання, які будуть потребувати суттєвих трансформацій в управлінні.

Теоретичні підходи щодо обґрунтування окремих аспектів управління бізнес-процесами досліджені і розроблені відомими зарубіжними науковцями: Й. Беккером, Т. Давенпортом, В. Демінгом, У. Кеттінгером, М. Робсоном, П. Страсманом, К. Саймоном, Д. Тонгом, Ф. Уллахом, М. Хаммером, Д. Харінгтоном, Ф. Хіллом, К. Цайнінгером, Дж. Чампі Л. Шейном, Д. Шортом, та іншими, які критично оцінили і розвинули інструментарій управління бізнес-процесами відповідно до розвитку інформаційних технологій, рівнів менеджменту та змін ринкового середовища, впровадивши такі концепції, як процесне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, система менеджменту якості тощо.

Теоретико-методологічні основи та концептуальні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, зокрема підприємств ресторанного господарства представлені в працях М. Бойко, М. Босовської, Т. Луцької, С.

Ведмідь, Г. Михайліченко, І. Мельника, Т. Мізерної, А. Наливайко, Т. Пуліної, Н. Свірідової, Т. Ткаченко, К. Шеєнкової та інших.

Однак, за наявності значної кількості наукових розробок присвячених даній проблематиці не можна стверджувати про цілковите вирішення даної проблеми, що дозволяє обґрунтувати актуальність теми роботи та її мету.

Метою є розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад щодо управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідити сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства;
- визначити методи моделювання бізнес-процесів підприємств;
- проаналізувати концепції удосконалення бізнес-процесів підприємства;
- дослідити особливості внутрішніх бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати ефективність управління бізнес-процесами підприємства;
- оцінити вплив факторів на управління бізнес-процесами підприємства ресторанного господарства;
- розробити напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства;
- оцінити ефективність розроблених заходів удосконалення бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – є теоретичні положення, методичні підходи до управління бізнес-процесами ресторану «Два гуся», м. Черкаси.

Методи дослідження. В роботі використані різні способи прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу,

анкетування – з метою дослідження особливостей управління бізнес-процесами підприємства ресторанного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємств ресторанного господарства.

Елементи наукової новизни отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 стор., на яких представлено 11 таблиць та 15 рисунків.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, мінливості та невизначеності. У таких умовах головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, дослідження змін в їх потребах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку [10, с. 25].

Адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни та зростаючу мінливість бізнес-середовища визначається організаційною побудовою системи управління підприємством. Більшість підприємств сьогодні побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії [22, с. 141]. Такий підхід був закладений Ф. Тейлором і його розвиток протягом останнього століття призвів до поширення функціональних організаційних структур управління підприємствами. Широке застосування функціональних структур управління, тим не менш створює значні ускладнення в здійсненні ефективного управління. Функціональні підрозділи підприємства є відносно відособленими, не завжди системно розуміють процеси функціонування усєї організації і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується [20, с. 220].

В умовах сучасного мінливого оточуючого середовища підприємства більш дієвим слід вважати застосування процесного принципу організації управління підприємствами [8, с. 133]. На сьогоднішній день процесний підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися у різних сферах діяльності. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на

взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат[16, с. 126].

Класичним прийнято вважати визначення Т. Девенпорта, згідно з яким бізнес-процес є специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, з точним визначенням входів і виходів[39, с. 47].

У сучасній економічній науці більшість науковців взагалі не проводять розмежування між поняттям «процес» і «бізнес-процес», вважаючи дані поняття рівнозначними. Проте поняття «процес» є більш широким. Стандартом ISO 9000:2000 процес визначено як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що мають цінність для споживача. Тобто термін «процес» може використовуватися при описі різних видів діяльності, тому більш доречним є використання поняття «бізнес-процес»[29, с. 128].

Однак, єдиного тлумачення категорії бізнес-процесів у досліджуваних джерелах немає, тому проаналізуємо існуючі підходи для ідентифікування сутності цієї економічної категорії (Дод. Б).

Досліджуючи дефініцію «бізнес-процес», можна виділити деякі основні характеристики:

- бізнес-процес завжди має вхід та вихід. Під входом розуміють продукт, напівфабрикат, ресурс перетворюваний під час виконання бізнес-процесу; виходом – результат виконання бізнес-процесу;
- бізнес-процес являє собою набір дій, що циклічно повторюються;
- метою бізнес-процесу є задоволення вимог споживача[27, с. 123].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження сутності категорії бізнес-процеси, в еволюції наукового бачення слід визначити технічну (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну (управлінську) спрямованість тлумачень поняття[41, с. 128].

Основною метою діяльності закладу ресторанного господарства є задоволення потреб споживачів у різних послугах, серед яких – послуги з харчування, виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів, з реалізації продукції, з організації обслуговування споживачів, організації дозвілля. Тому, на нашудумку, бізнес-процес ресторанного господарства – це взаємозалежна сукупність специфічних операцій (робіт), що трансформуює вхідні ресурси у пропозицію для задоволення ресторанного попиту[42, с. 24].

Тому, доцільно сформувати узагальнений рисунок для закладів ресторанного господарства з відображенням головних елементів його бізнес-процесів (рис.1.1).

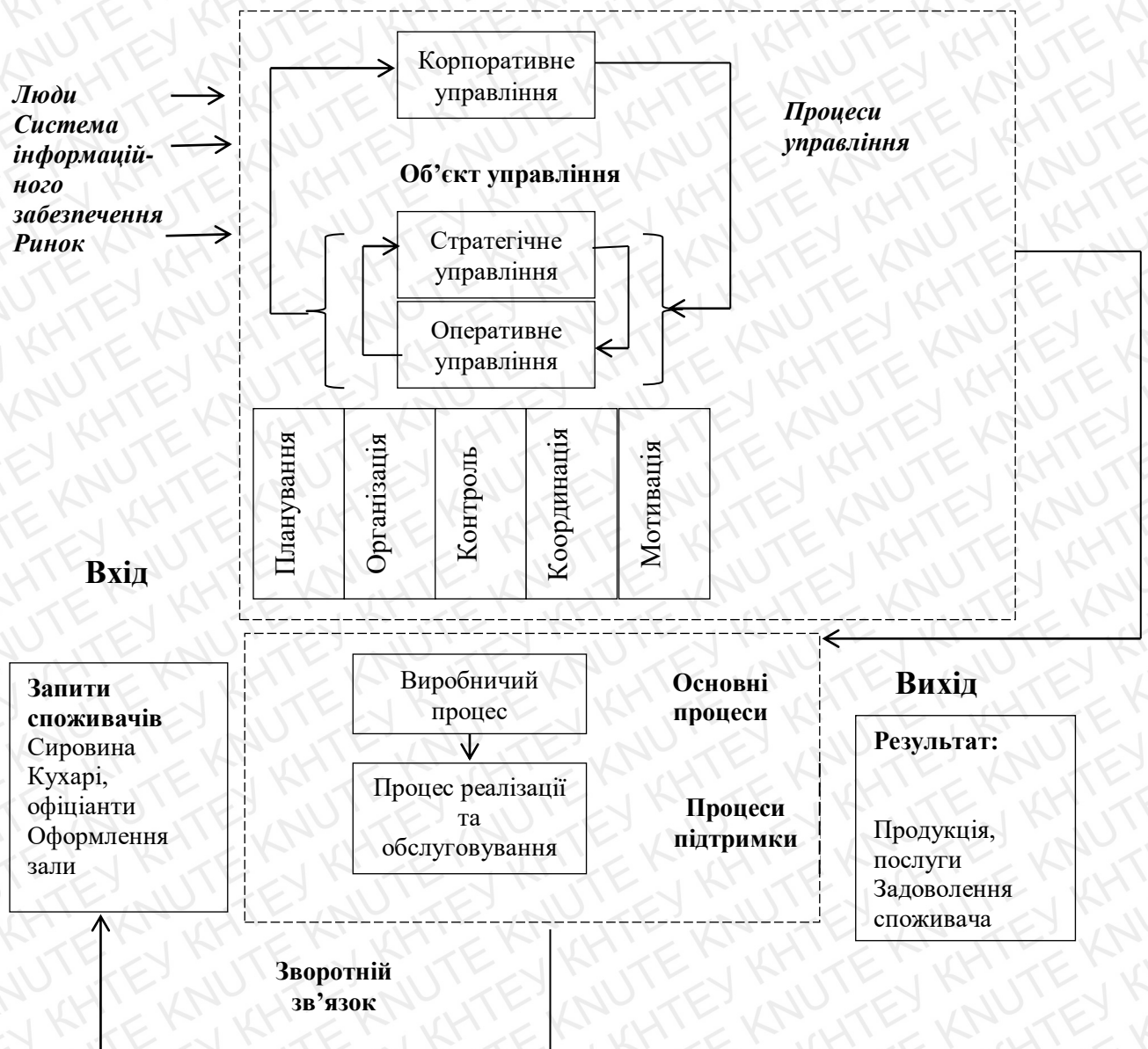


Рис.1.1. Структура бізнес-процесу суб'єкту ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

1.2. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

Моделювання бізнес-процесів в умовах модернізації економіки та управління є актуальним напрямком, який сприяє оптимізації процесів діяльності підприємства і підвищенню результативності бізнесу[5, с. 272]. Сучасні підприємства ресторанного господарства в умовах безперервної конкурентної боротьби, ускладнення виробничо-технічних і організаційно-економічних систем змушені постійно займатися покращенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління і організації діяльності підприємств[7, с. 245]. Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці[13, с. 120].

Моделювання бізнес-процесу – процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій[32, с. 492]. Метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процеси в наочній графічній формі з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати[36, с. 380].

Моделювання бізнес-процесів є важливою складовою проектів реінжинірингу бізнес-процесів і створення масштабних систем програмного забезпечення. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «as is» (як є) у модель «as to be» (як повинно бути), розуміння, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей[40, с. 56].

Для моделювання бізнес-процесів застосовується кілька методів, основою яких є структурний та об'єктивно-орієнтований підхід до моделювання. Розглянемо кілька методів моделювання бізнес-процесів, що є найбільш

придатними для специфіки роботи підприємства ресторанного господарства [34, с. 190].

Модель «Чорний ящик» – модель системи, що представляє собою «чорний ящик» з відомими вхідними та вихідними даними і невідомим внутрішнім пристроєм[32, с. 495]. Така взаємодія здійснюється шляхом впливу системи на середовище через результати її цілеспрямованого функціонування, тобто через цільовий продукт. Цільові продукти системи – це виходи системи. У свою чергу зовнішнє середовище впливає на систему через ресурсне забезпечення, керування і різного роду контрольовані і неконтрольовані фактори, що сприяють або перешкоджають нормальному функціонуванню системи. Такі зв'язки зовнішнього середовища із системою (дія середовища на систему) називають входами системи. Сама система зображується у виді "непрозого ящика", причому склад цього ящика не розкривається. Тому і модель називається "чорний ящик". Досліджуючи відомі параметри, за допомогою такої моделі можна отримати уявлення про внутрішній устрій системи «Ресторан», це показано на рис. 1.2.

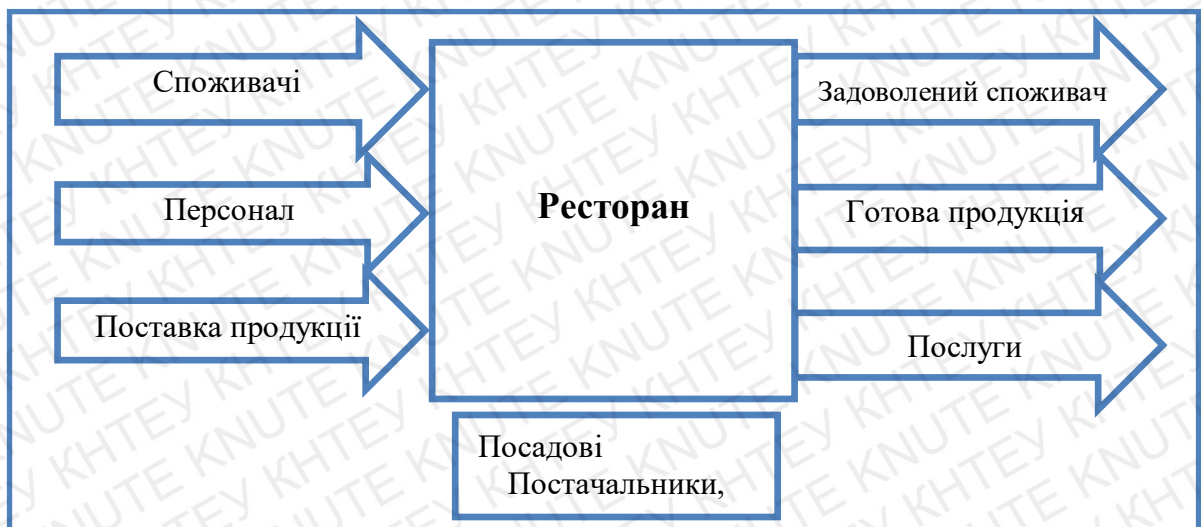


Рис.1.2. Модель «Чорний ящик»

Джерело: розроблено автором на основі[23;53]

Особливого значення для забезпечення ефективності бізнес-процесу при його моделюванні набуває розподіл обов'язків між виконавцями та

злагодженість їх виконання, оскільки кінцевий результат залежить від якості виконання обов'язків окремими виконавцями. Такий процес розподілу обов'язків можна назвати структуризацією. Процес структуризації бізнес-процесів є декомпозицією або деталізацією, тобто представленням елементів початкового рівня моделі на наступних етапах шляхом опису їхніх характеристик. Одним із основних факторів забезпечення ефективності такої структуризації є розподіл відповідальності між виконавцями процесу. Кожний вид робіт у межах окремого бізнес-процесу супроводжується певним рівнем складності і ступінь виконання одного виду робіт безпосередньо впливає на інший, оскільки усі роботи в межах бізнес-процесу є взаємозалежними[27, с. 31].

Для визначення переваг та недоліків бізнес-процесу створюється бізнес-модель, що є формалізованим (графічним, табличним, текстовим, символічним) описом бізнес-процесу, відображаючи реально існуючий або можливий кінцевий результат[5, с. 273].

Незважаючи на популярність вживання терміна «бізнес-модель», на сьогодні не існує єдиного визначення цього поняття. Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом; історії, які пояснюють, як працює підприємство; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [32, с. 490]. Хоча у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння шляхів і способів нарощування підприємством цінності, підходи науковців різняться щодо цільового призначення моделювання. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін, інші пов'язують бізнес-модель із способами нарощування

цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості. Ряд авторів пропонує більш широкий погляд на бізнес-модель, який включає обидва аспекти – і створення, і нарощування цінності [37, с. 147].

Отже, узагальнюючи існуючі наукові положення, пропонуємо розглядати бізнес-модель як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку. Бізнес-модель необхідна для формування цілісного уявлення про такі суттєві характеристики підприємства: яка цінність і в який спосіб створюється для споживача; кому і яким чином вона надається; як використовуються ресурси та можливості з метою створення стійкої конкурентної переваги та отримання прибутку [32, с. 142].

Отже, пропонуємо таку послідовність опису бізнес-процесу:

1. Встановлення початкових параметрів, тобто визначення мети та основних завдань реалізації бізнес-процесів. Такими можуть бути задоволення потреб споживачів у ресторанных послугах, отримання економічних вигід, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

2. Деталізація бізнес-процесу на окремі операції є описом переліку операцій та процедур, що в сукупності формують окремий бізнес-процес. Такий опис дозволяє визначити необхідні ресурси для реалізації бізнес-процесу, що в подальшому дає можливість мінімізувати надлишкові витрати.

3. Визначення можливих недоліків та пошук альтернатив їх усунення є процесом виявлення та передбачення негативного результату або недосконалої реалізації окремих підпроцесів, що в подальшому впливатиме на кінцеві показники. Саме тому своєчасне виявлення негативних варіантів операцій та створення передумов для їх ліквідації підвищує ймовірність повноцінного задоволення результатами бізнес-процесу.

4. Структуризація бізнес-процесів на основі побудови графічного зображення, оскільки графічний спосіб подання інформації є зручним для сприйняття і відображає всю структуру операцій та можливих наслідків.

5. Аналіз кожної окремої операції, виявлення допоміжних та пріоритетних дій, що сприяє оптимізації бізнес-процесу шляхом усунення повторюваних та зайвих процедур.

6. Формування очікуваного кінцевого результату – це визначення та встановлення необхідного рівня ефекту, що стимулюватиме пошук відповідних шляхів реалізації операцій у межах окремого бізнес-процесу[4, с. 56].

Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці.

1.3. Концепції удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальні підходи вдосконалення бізнес-процесів[2, с. 174]:

- поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів (по Демінгу) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі;

- кардинальний підхід (за Хаммером та Чампі), що веде до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління. Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес[21, с. 54].

У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис.1.3).

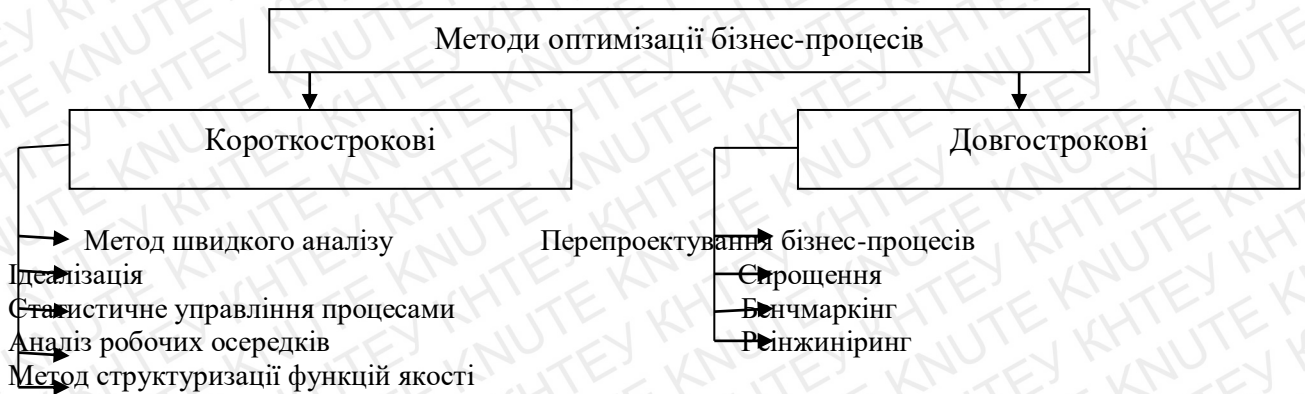


Рис. 1.3. Методи оптимізації бізнес-процесів залежно від тривалості виконання і ступеня змін[18, с. 265]

Методика швидкого аналізу рішень FAST – це проривний підхід, який фокусує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес впродовж наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані вдосконалення. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки та колективної генерації ідей ("мозковий штурм" та метод деструктивної віднесеної оцінки). Дана методика може використовуватись до заходів будь-якого рівня, починаючи з основних процесів і закінчуючи рівнем заходів[14, с. 128].

Ідеалізація - це групова вправа, коли велика кількість учасників висувають якомога більшу кількість ідей. Важливо, щоб в групу входили ті співробітники, які залучені у відповідний процес, так як саме ці люди весь час думають про те, як це повинно бути в ідеалі[50, с. 35].

Головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію[42, с. 55].

Метод структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці, так

званого «будинку якості», в якому накопичуються результати дослідження процесів бізнесу[48, с. 46] .

Підхід із застосуванням концепції «Будинок якості» має велику кількість переваг перед іншими методами для знаходження невідповідностей між вимогами споживачів і можливостями підприємств ресторанного господарства, тому що забезпечує попередження можливих невідповідностей до їх появи. Це особливо важливе для ЗРГ, де взаємодія споживачів послуг і самого підприємства найбільш тісна.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача. Осередком може бути як одна людина, так і цілий відділ або його частина. Оптимальним способом визначення робочих осередків є свобода вибору для співробітників, залучених в окремі сегменти бізнес-процесу, створення робочого осередку[42, с. 58].

Бенчмаркінг процесу вже давно відомий метод, який отримав своє повторне дихання, коли компанія Ксерокс використала його для радикальної зміни своєї стратегії і отримала за це премію Малкольма Болдріджа. Цей вид діяльності можна назвати порівняльним аналізом. Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, розуміння та творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур (встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності компанії шляхом вивчення того, як різні компанії виконують однакові або схожі операції[23, с. 20]. Як правило, бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 20-50%.

Під час проведення бенчмаркінгу виявляються альтернативні рішення (за допомогою порівняльного аналізу), які можуть привести до поліпшення бізнес-процесів, і обирається те із них, яке принесе найкращий результат з точки зору майбутньої перспективи для підприємства (BFSS – Best-ValueFuture-StateSolution)[16, с. 83]. Орієнтоване на майбутнє рішення (FSS – Future-StateSolution) – поєднання коригуючих дій та змін, які можуть застосовуватись

відносно досліджуваного процесу для збільшення його цінності для акціонерів. Найбільш вигідне орієнтоване на майбутнє рішення (BFSS) призводить до найбільш вигідного перепроєктування бізнес-процесів підприємства з точки зору акціонерів. Таке рішення характеризує найкраще співвідношення поєднання необхідних витрат, тривалості циклу впровадження, ризику та результату, наприклад, віддача від інвестицій, задоволення вимог споживачів, частка ринку, ризик, додана вартість на одного працівника, строки впровадження, витрати на впровадження тощо[52].

Перепроєктування процесу (концентроване покращення) акцентує увагу команди по вдосконаленню процесів (PIT – Process Improvement Team) на вдосконаленні існуючих процесів. При перепроєктуванні процесів будується імітаційна модель поточного стану (as-is). Після цього застосовуються наступні засоби раціоналізації: аналіз доданої вартості; усунення дублювання; спрощення методів; скорочення тривалості циклу; захист від помилок (аналіз поточних проблем); модернізація процесу; партнерські відносини з постачальниками; автоматизація, механізація, застосування інформаційних технологій.

Реінжинірінг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства[1, с. 108].

Фундаментальність як ключовий фактор реінжинірінгу за М. Хаммером, полягає в тому, що в першу чергу управлінський склад підприємства повинен осмислити сутність напрямку діяльності підприємства та відповідно методології управління цією діяльністю. Тобто, фундаментальність реінжинірінгу відповідає на питання «чому?» і «як?»[27, с. 188].

Метою реінжинірінгу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, пререрозподіл і мінімізацію

використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Отже, завдяки аналізу відмінностей та схожих позицій у методах удосконалення протікання бізнес-процесів можливим стає вибір напрямку дій виходячи з деталізації поставленого завдання та можливостей, що надають різноманітні варіанти комбінування, систематизації та почергового використання можливих методів покращення бізнес-процесів.

Встановлено, що великою популярністю користується процесний підхід, який орієнтується на замовника продукції та постачальника ресурсів. В сучасних умовах процесний підхід для підприємства є одним із способів залишатися конкурентоспроможним.

Досліджено, що технологія опису бізнес-процесу робить усі операції ресторану прозорими й зрозумілими, дозволяє аналізувати операції й знаходити в них проблеми, що приводять до збоїв. Головне, що бізнес-процеси дозволяють розуміти взаємодію між розрізненими підрозділами: що, кому й для чого вони передають або ухвалюють на кожному етапі.

Обґрунтовано, що оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення потенціалу підприємства, а разом з тим і збільшення прибутку та зниження витрат. Розв'язання задач щодо вдосконалення бізнес-процесів є найважливішим елементом, який забезпечує конкурентні переваги закладу ресторанного господарства.

Проаналізовано, що саме ефективний менеджмент бізнес-процесів є одним з ключових напрямів інновацій та удосконалення діяльності підприємств ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ

2.1. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Два Гуся»

Наприкінці 90-х років ХХ століття, коли в Україні настав час відкриття закладів швидкого харчування, керівництво корпорації «ОМЕКС» вирішило реорганізувати свою діяльність та сформувати новий пріоритетний напрям ресторанного бізнесу. Засновники компанії у 1998 році у Києві відкрили перший ресторан «Два Гуся». Цей перший заклад мережі, розташований на вул. Богдана Хмельницького, 46, був класичним рестораном з офіціантами та замовленням страв по меню. Крім того, спочатку зробили стильний інтер'єр, що також відрізняло ресторан від загальної маси закладів. Подальші зусилля були ж спрямовані на розвиток власної мережі ресторанів швидкого обслуговування. Засновники бізнесу побачили успішність формату і почали створювати мережу закладів, у тому числі за допомогою продажу франшизи в інші міста України.

Зараз це демократичні заклади з лінією роздачі, великим асортиментом страв на вибір, що працюють на потік. Швидко, смачно і недорого. Аудиторія була і залишається дуже різноманітною. Від студентів до досить забезпечених офісних працівників.

Список страв, які готують у ресторанах, складається з понад 100 найменувань. Уранці, вдень, увечері – різне меню. Є регіональні особливості. У Трускавці – дієтичні страви. У Хмельницькому, де багато ділової аудиторії, акцент робиться на традиційні місцеві страви, які підходять для бізнес-обідів. У «студентських» закладах Києва – демократичне меню, багато випічки. Тобто формат бізнесу максимально гнучкий, враховує особливості цільової аудиторії кожного ресторану.

На рис. 2.1 представлені бізнес-напрямки мережі ресторанів: реалізація страв, напоїв, надання послуг з обслуговування споживачів та продаж франшиз.



Рис. 2.1. Бізнес-напрямки мережі ресторанів «Два Гуся»

Дерево бізнес-процесів мережі ресторанів «Два Гуся» представлено на рис.2.2.

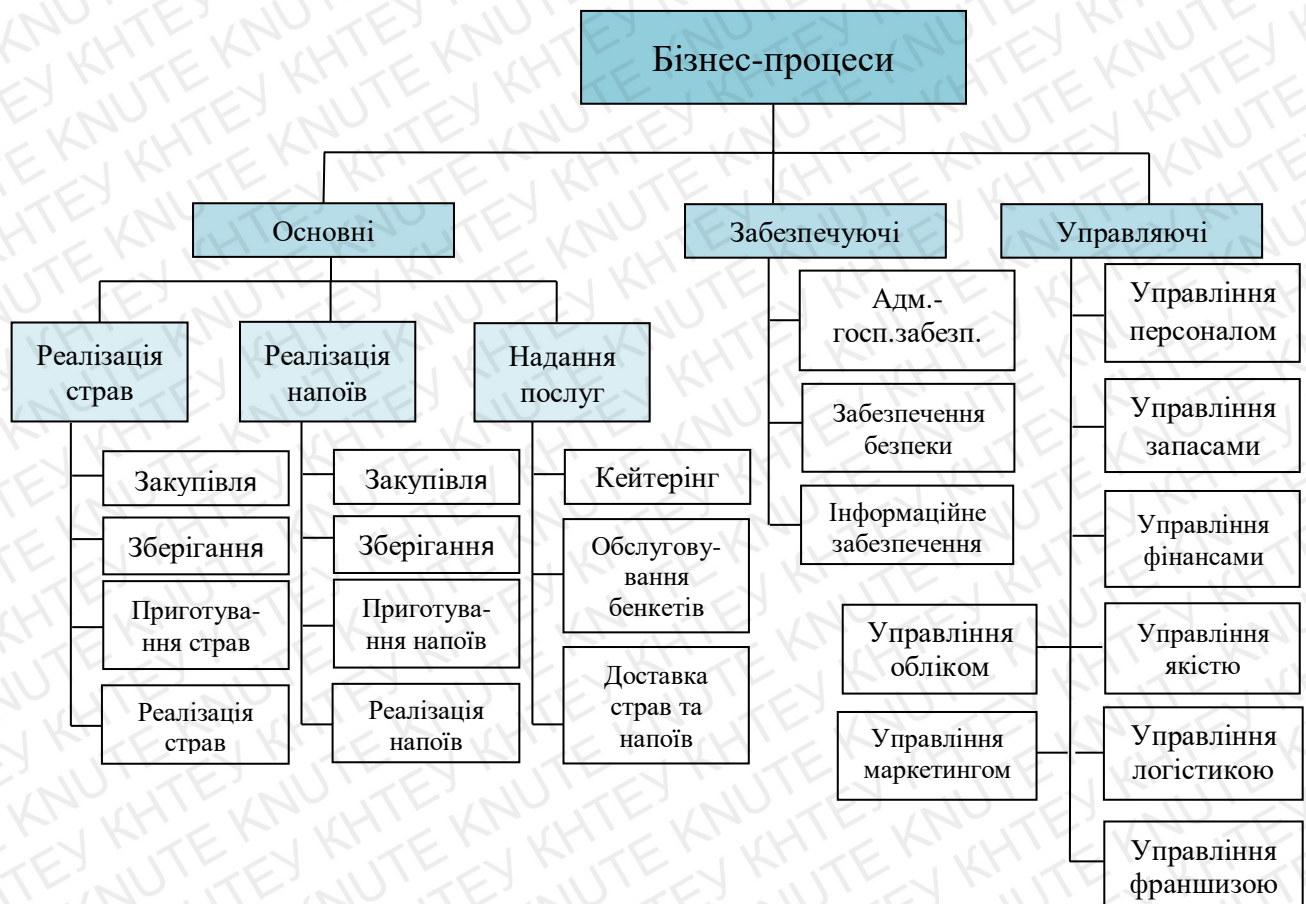


Рис. 2.2. Дерево бізнес-процесів мережі ресторанів «Два Гуся»

Керівництвом компанії розроблена і активно впроваджується система франчайзингу, яка прискорить розвиток мережі ресторанів «Два Гуся» в Україні та за її межами. При реалізації франшизи передається цілісне керівництво по управлінню налагодженої бізнес-системи, яка включає в себе весь пакет фірмового стилю компанії, виробничі та технологічні схеми, методи управління, маркетингову політику, навчання і контроль роботи персоналу і т.д.

Розглянемо основні бізнес-процеси закладу швидкого обслуговування «Два Гуся» більш детально. Логістика або організація постачання підприємства продуктами і сировиною для виробництва страв, товарами для перепродажу (алкоголь, напої і т.д.), витратними матеріалами для надання послуг гостям та забезпечення господарської діяльності є найважливішим бізнес-процесом. Це обумовлено його витратним характером. Тому найсуворіша формалізація і контроль вкрай необхідні в процесі управління даними блоком.

Логістичний цикл виробничого процесу ресторанного господарства охоплює такі стадії, як: закупівля, отримання, складування, надання продуктів на кухню, приготування страв (рис.2.3). Розглянемо їх детальніше.

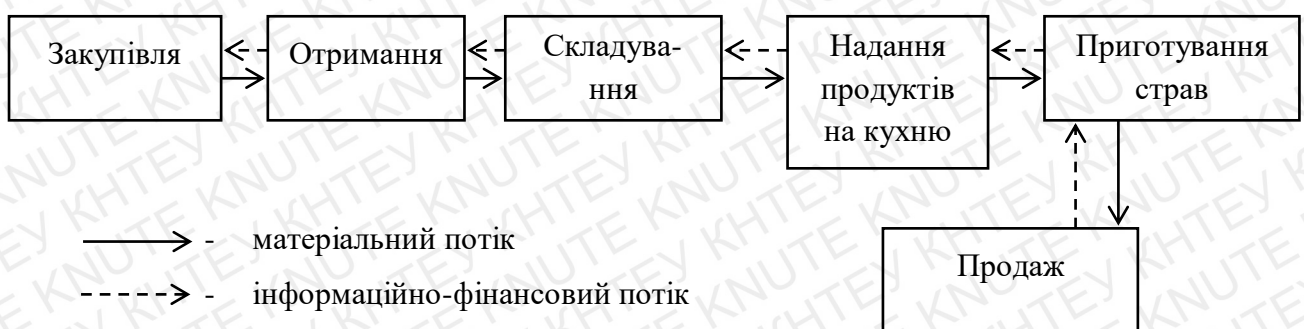


Рис.2.3.Логістичний цикл виробничого процесу мережі ресторанів «Два Гуся»

Алгоритм вибору постачальника можна узагальнено представити у вигляді блок-схеми (рис.2.4).

Обсяги продуктів, що закупляються, визначаються з урахуванням необхідних запасів (розраховуються) та нормативів їхнього зберігання. Сировину на підприємство замовляють у приватного постачальника, який закуповує товар на сировинних базах, а частково закуповують самостійно. Зелень та овочі постачають з сировинних баз за містом, тому незалежно від пори року овочі поступають свіжі. Основними партнерами мережі «Два Гуся» є компанії: Coca-Cola, Nestle, SUNInBevUkraine, Май Україна. Електроенергія, вода та газ надходять від джерел міста.

Видача продуктів на кухню відбувається в певній послідовності у визначений час, при цьому використовують ваговимірювальне устаткування.

Приготування замовлених страв – це головний етап виробничого процесу підприємств харчування, для якого передбачено декілька приміщень певної площі (кухня) з відповідним устаткуванням.

Заключним етапом виробничого циклу ресторану є продаж, який полягає в обслуговуванні гостей за певну плату замовленими напоями та стравами. На практиці продаж є відправною точкою при плануванні (визначенні) обсягів виробництва підприємства, оскільки саме запити споживачів визначають меню, рівень сервісу, ціни тощо, а це, в свою чергу, визначає обсяги закупівлі, зберігання та виробництва (інформаційно-фінансовий потік на рис.2.3).

У логіці функціонування підприємства ресторанного господарства виробництво є другим процесом після логістики. При його реалізації використовуються результати реалізації логістики і, в свою чергу, забезпечується вхід подальшого бізнес-процесу - «Продажі».

Приміщення в ресторані в залежності від їх функціонального призначення розподіляються на наступні групи: приміщення для споживачів; виробничі приміщення; приміщення для зберігання продуктів; технічні приміщення.

Ресторан має гарячий, холодний, кондитерський, та м'ясо-рибний цехи. Заклад працює частково на сировині, частково на напівфабрикатах.

У гарячому цеху готують гарячі страви, супи, соуси. Кондитерський цех спрямований на виготовлення тортів, тістечок, відпускання печива та морозива.

В холодному цеху готують різноманітні салати, закуски, холодні супи та соуси, а також заготовки для страв, які готуються безпосередньо в ньому. Кухня має між мийною столового посуду зручний зв'язок.

У виробничому приміщенні можна виділити дві лінії: лінія для приготування гарячих страв та лінія для виробництва салатів. Лінія для приготування гарячих страв складається з виробничих столів, мийної раковини, електричної плити та пароконвектомату, лінія для виробництва салатів – з мийних раковин, столу з охолодженням та кухонного комбайна. Крім того, у виробничому приміщенні розміщена фритюрниця та холодильна шафа.

На роздавальні за прилавком розміщена лінія обслуговування, до якої входять розрахунковий вузол та чотири вітрини з продукцією: холодильна вітрина, в якій зберігаються салати, теплова вітрина з першими стравами та гарнірами, теплова вітрина з другими стравами. Біля кожної вітрини стоїть працівник, який обслуговує споживачів. Далі розміщена каса та кондитерська вітрина. Уздовж прилавка вмонтований металевий поручень. Підходячи до роздавальні, відвідувач бере тацю і, рухаючись уздовж вітрин, замовляє страви. Підійшовши до касира, за бажанням замовляє десерт та напій, після чого здійснює розрахунок. Каси працюють за системою xPos, при якій кожна страва представлена у вигляді назви – слід тільки доторкнутися до неї і страва автоматично додається до замовлення, що значно спрощує процес реалізації продукції, оскільки немає необхідності запам'ятовувати код кожної страви.

Розвиток закладів ресторанного бізнесу в сучасних економічних умовах багато в чому залежить від розроблення і застосування елементів маркетингу, вмиле застосування яких дасть змогу сформувати лояльність споживачів до бренду закладу та забезпечить необхідний потік гостей. Звернемо увагу, що у сфері послуг до стандартного набору інструментів – товару (product), ціни (price), місце (place), просування (promotion) додаються ще три елементи, які становлять основу високоякісного обслуговування – персонал (people), процес (process) та матеріальні свідчення (physicalevidence). Визначимо специфіку маркетинг-міксу для суб'єкта ресторанного бізнесу – ресторану «Два Гуся».

Для представлення товару в ресторані використовують меню. Через меню ресторани пропонують для споживачів повний перелік страв та напоїв, що подають в закладі. Відповідно, меню є засобом комунікації, через який ресторанне господарство презентує пропоновані страви та напої. Асортимент продукції в підприємствах «Два Гуся» є достатньо широким: заклад пропонує споживачам в основному широкий асортимент страв української кухні, в тому числі супів (борщ «Український», солянка м'ясна, бульйон), других страв (биток по-київськи, котлета, судак по-волинськи, свинина з цибулею, м'ясо по-гавайськи, м'ясо по-французьки, м'ясо по-домашньому, млинці з сиром, риба по-селянськи тощо), п'ять видів гарнірів та сім видів салатів. Для любителів солодощів пропонує: желе «Ніжне», фруктовий салат «Лісова фантазія», желе «Мозаїка», а також чотири види тістечок та різні напої. Також нещодавно в меню з'явилися такі позиції, як «Піца» та «Суші».

Ресторанний бізнес в Україні зосереджений переважно у трьох ринкових нішах, які є різними за кількістю підприємств, ціновою політикою, а також за обсягом наданих послуг. Мережу закладів «Два Гуся» доцільно віднести до третього сегменту – сегменту низьких цін, який є найчисельнішим та представлений здебільшого малими підприємствами і мережами закладів швидкого харчування.

Наступним елементом комплексу маркетингу є місце (place). Під місцем у ресторанному бізнесі розуміють розташування, кількість посадкових місць (столиків), доступність отримання продукції від постачальників. Заклади мережі «Два Гуся» переважно розміщені біля метро, ринку або торгових центрів, що забезпечує його близькість до цільового сегменту. Власне, крім місця розташування ресторану, важливе значення має кількість столиків. Вона повинна бути оптимальною, і її визначають з урахуванням кількості клієнтів у години-пік або на свята та в будні. Потрібно врахувати, що найбільші напливи гостей спостерігаються в період ланчу (обіду) та увечері. У мережі «Два Гуся» кількість місць варіюється від 80 до 150, залежно від кількості залів та наявності тераси.

Четвертим елементом маркетинг-міксу ресторанного підприємства є просування (promotion). «Два Гуся» на початку своєї діяльності запускали рекламу в метро, використовували лайтбокси, сітілайти, роздавали флаєри. З часом додалися інструменти інтернет-просування, соціальні мережі. Періодично заклад проводить акції, спрямовані на стимулювання продажів (друга піца в подарунок, чай у подарунок тощо). Проводяться розіграші, утому числі розігруються турпоїздки в якості призу. Маркетолог компанії Юлія Шамота відзначає, що після таких заходів значного сплеску продажів немає, як і збільшення розміру середнього чека. Це скоріше підтримка лояльності до бренду, інформаційний привід. Все одно найефективнішою рекламою є відгуки задоволених клієнтів «з вуст у уста».

Наступним елементом комплексу маркетингу ресторану є персонал (people).

У ресторані «Два Гуся» є директор, адміністратор, бухгалтер, чотири кухаря, чотири працівники лінії роздачі, чотири офіціанта, два касира, два мийника посуду та дві прибиральниці. З моменту відкриття закладу кількість персоналу зменшилась вдвічі.

Відзначимо такий елемент комплексу маркетингу, як процес (process). У ресторанному бізнесі процес охоплює стиль менеджменту, розподіл обов'язків, сервіс, технології приготування їжі, оформлення страв тощо.

Мережа ресторанів «Два Гуся» пропонує такі додаткові послуги, як:

1. Кейтерінг— виїзне обслуговування конференцій, кава-брейків, корпоративних вечірок та інших заходів.
2. Доставка комплексних обідів в офіс, додому.
3. Обслуговування банкетів.

На жаль, в ресторані «Два Гуся» відсутні жорсткі стандарти щодо технології обслуговування, технологічні стандарти в приготуванні напоїв і страв, системи і процедури контролю якості роботи і оцінки персоналу. Це дозволяє нам внести свої рекомендації і пропозиції щодо подальшого вдосконалення цих процесів в закладі.

Завершальний елемент запропонованого комплексу маркетингу на ринку ресторанного бізнесу – це матеріальні свідчення (physicalevidence). До даного елемента належать зовнішнє та внутрішнє оформлення ресторану, корпоративний стиль одягу працівників, нагороди тощо. Заклад швидкого обслуговування «Два Гуся» має яскраво виражені українські національні традиції в організації харчування. Це проявляється в оформленні залу: зверху над роздавальним прилавком зображено двох гусей білого та сірого кольору, а також розміщено вивіску з написом назви ресторану. Ресторан не має ніяких нагород та відзнак.

У кожному з наведених бізнес-процесів є недоопрацювання, проте, на нашу думку, в бізнес-процесах «Логістика», «Виробництво» та «Управління» існує найбільше недоліків, які псують імідж і репутацію закладу, знижуючи його конкурентоспроможність серед закладів подібного формату. Ми проаналізували перевірку в ресторані «Два Гуся» відомого ресторатора Миколи Тищенка, інспекцію журналістами телепрограми «Споживач» та наші особисті спостереження. На кухні санітарні умови є незадовільними, немає відповідних дезінфікуючих засобів, потужності не підтримуються в чистоті. Харчові продукти не захищені на всіх стадіях виробництва. Ми виявили порушення, що допускаються працівниками при зберіганні сировини, а саме – це нехтування товарним сусідством. Як результат – це ймовірна погана якість готової продукції. Не на всю сировину, яку закупили, є відповідна документація, яка б гарантувала її якість. Це може призвести до харчових отруєнь гостей закладу. Всі ці фактори є підставою для наведення нами рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів.

Після опису бізнес-напрямків і бізнес-процесів потрібно виконати третій крок за описом підприємства ресторанного господарства "як є" – описати організаційну структуру, яка все це реалізує. На рис. 2.5 зображено схему організаційної бізнес-структури мережі ресторанів «Два Гуся».

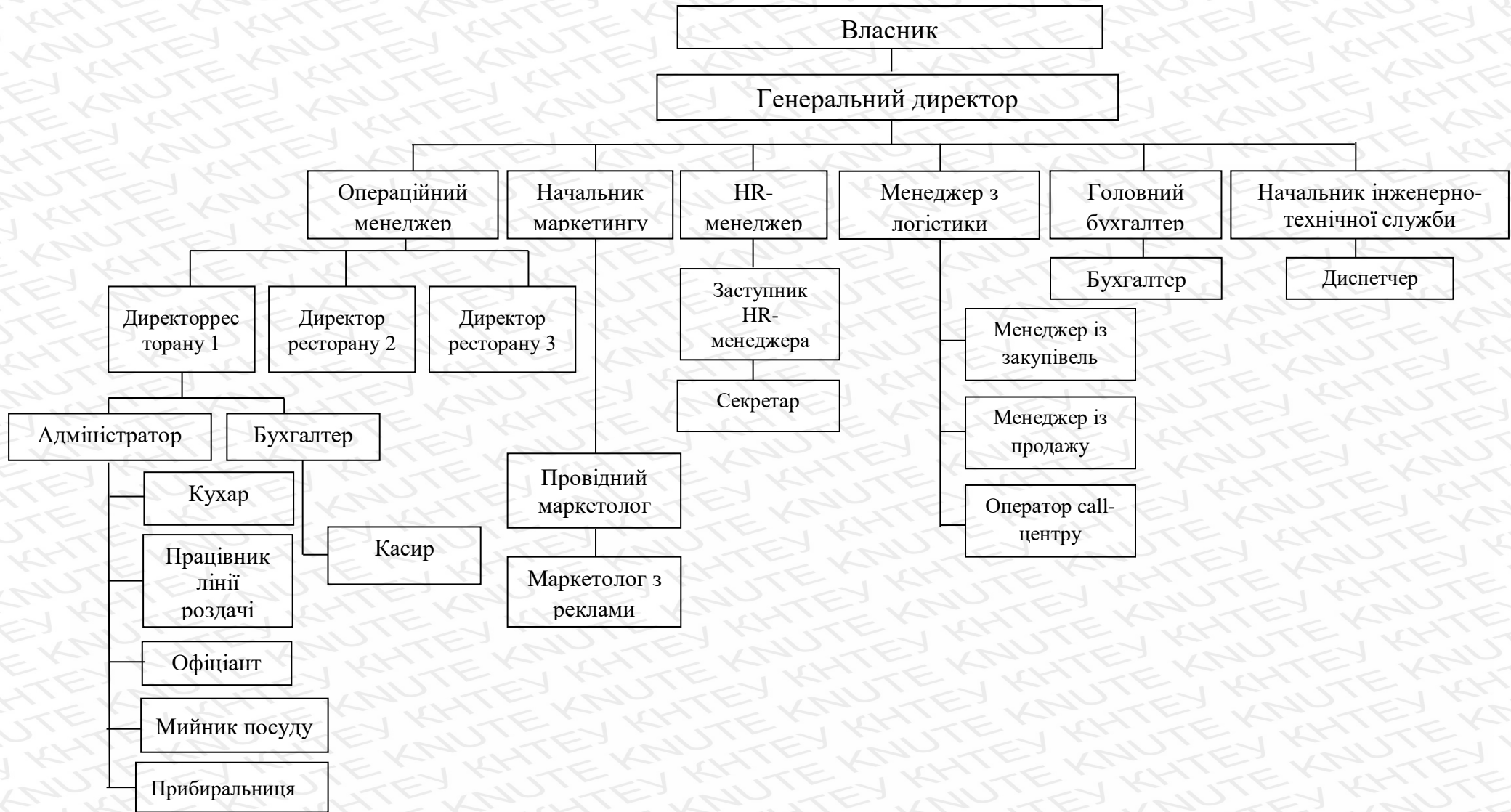


Рис. 2.5. Схема організаційної бізнес-структури мережі ресторанів «Два Гуся»

Таблиця 2.1

Матриця розподілення відповідальності ресторану «Два Гуся»

	Директор	Адміністратор	Бухгалтер	Касир	Кухар	Працівник лінії роздачі	Офіціант	Мийник посуду	Прибиральник
Основні бізнес-процеси									
Закупка сировини		Уч,В			Уч,В				
Зберігання сировини і н/ф					Уч, В				
Приготування страв					Уч, В				
Реалізація страв		В				Уч	Уч		
Приготування напоїв					Уч, В				
Обслуговування гостей		В					Уч		
Розрахунок із гостями				Уч					
Прибирання залу, миття посуду								Уч,В	Уч,В
Забезпечуючі бізнес-процеси									
Адміністративно-господарське забезпечення	В	В							
Забезпечення безпеки	В								
Інформаційне забезпечення	В	В							
Бізнес-процеси управління									
Управління персоналом	В	В							
Управління товарними запасами		В							
Управління якістю		В							
Управління фінансами			В,Уч						

Четвертим і останнім кроком опису діяльності "як є" є опис розподілу відповідальності структурних ланок за реалізовані в ресторані бізнес-процеси. На даному етапі необхідно вказати, хто що робить і хто за що відповідає.

На четвертому кроці описується відповідність між результатами другого і третього кроків по опису діяльності "як є" - відповідність між бізнес-процесами і організаційною структурою суб'єкта ресторанного бізнесу. Для вирішення цього завдання потрібно використовувати такий інструмент, як побудова матриці розподілу відповідальності, яка представлена в табл. 2.1. За стовпцями матриці, вказуються роботи, які здійснюються в підприємстві. За рядками вказуються структурні підрозділи та посади. У клітинах матриці відповідальності вказується, хто в яку роботу бере участь, і хто за яку роботу відповідає. При цьому можуть використовуватися такі символи: учасник (Уч), відповідальний (В).

Таким чином, ми проаналізували бізнес-напрями та організаційну бізнес-структуру мережі ресторанів «Два Гуся»; були досліджені бізнес-процеси, що протікають в межах підприємства та сформована матриця розподілу відповідальності за відповідні бізнес-процеси.

2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Два Гуся»

Для підприємств ресторанного господарства оцінювання ефективності управління бізнес-процесами доцільно здійснювати з використанням низки показників. Головним джерелом інформаційного забезпечення аналізу фінансових результатів слугує «Звіт про фінансові результати» форма № 2. Проведемо дослідження динаміку фінансових результатів ресторану «Два Гуся» протягом 2016-2018 рр. Розпочнемо аналіз з дослідження динаміки основних економічних показників таких як: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Обсяг реалізованої продукції та наданих послуг є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат та формування прибутку. Це один з найголовніших показників, що впливає на фінансовий стан підприємства. Аналіз основних показників господарської діяльності ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 рр. почнемо з обсягу та структури реалізованої продукції та наданих послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури доходу ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), у т.ч.:	7695,3	9265,3	11654,0	1570	2388,7	3958,7	120,4	125,8	151,4
Доход від реалізації продукції через зал	4884,5	6091,8	7929,0	1207,3	1837,2	3044,5	124,7	130,2	162,3
Частка у загальному доході, %	63,5	65,7	68	2,2	2,3	4,5	103,5	103,5	107,1
Доход від реалізації послуг доставки	2166,2	2875,9	3542,1	709,7	666,2	1375,9	132,8	123,2	163,5
Частка у загальному доході, %	28,1	31	30	2,9	-1	1,9	110,3	96,8	106,8
Доход від послуг кейтерингу	644,6	297,6	182,9	-347	-114,7	-461,7	46,2	61,5	28,4
Частка у загальному доході, %	8,4	3,2	1,6	-5,2	-1,6	-6,8	38,1	50	19

Можемо зробити висновок, що обсяг реалізованої продукції рестораном «Два Гуся» має тенденцію до збільшення – за три роки він збільшився на 3958,7 тис.грн., або 51,4%. Зокрема, за 2017 р. приріст склав 1570 тис.грн., або 20,4%, за 2018 р. збільшився на 2388,7 тис.грн., або 25,8% (рис. 2.6).

Основний вид діяльності ресторану – реалізація продукції через зал – забезпечив у 2017 році 6091,8 тис.грн. доходу, що на 1207,3 тис.грн., або 24,7% більше, ніж у попередньому періоді (табл. 2.2, рис. 2.6). За три роки доходи від

реалізації продукції через зал зросли на 3044,5 тис.грн., або 62,3% та забезпечили 68% всього доходу від реалізації підприємства.

Варто відмітити, що дохід від реалізації послуг доставки за три роки збільшився на 1375,9 тис.грн., або 63,5% та становить 30% всього доходу підприємства, що спонукає і далі розвивати цей напрямок діяльності ресторану.

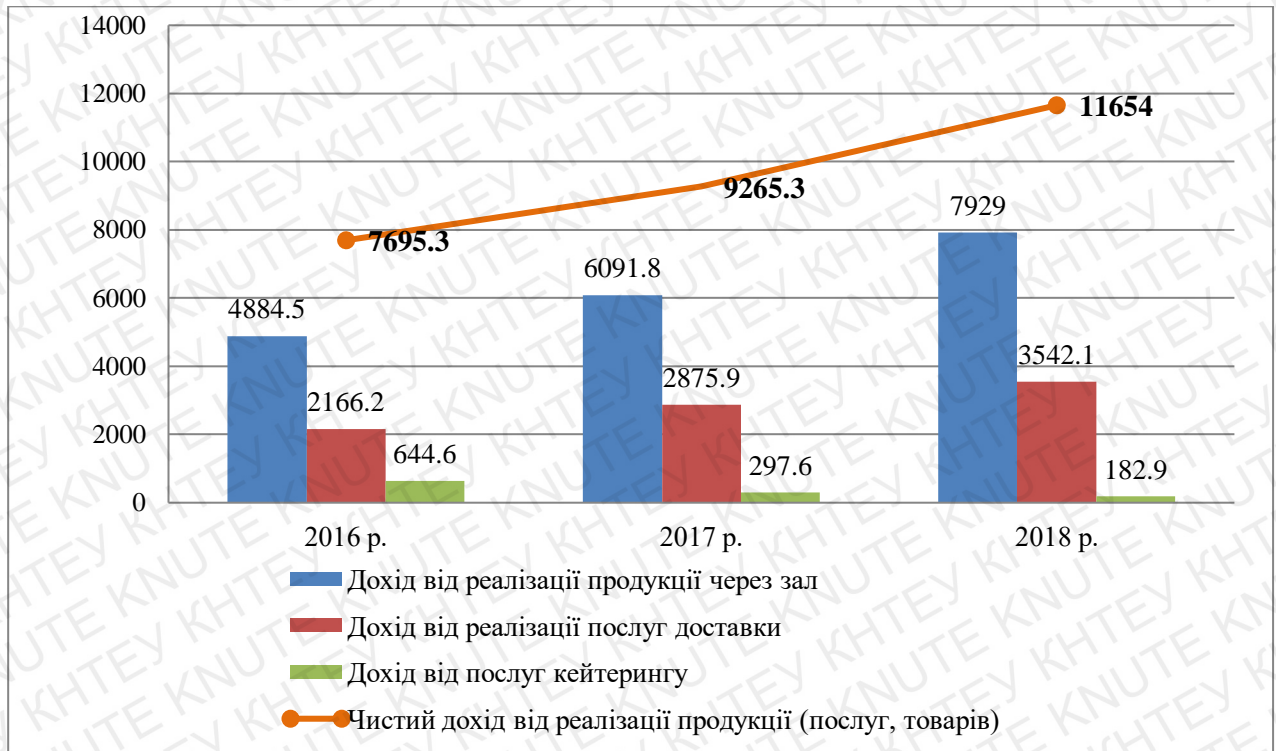


Рис. 2.6. Динаміка обсягу реалізованої продукції ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 р.р., тис.грн.

Обсяг доходу, одержаного від послуг кейтерингу поступово зменшувався: за три роки пониження показника склало 461,7 тис.грн. і в цілому склав 1,6% від усіх доходів підприємства (рис. 2.6), що свідчить про незатребуваність даної послуги серед споживачів. В цілому за 2016-2018 роки спостерігається зростання ефективності господарської діяльності ресторану «Два Гуся».

Наступним кроком у аналізі фінансового стану є аналіз динаміки товарообороту підприємства, що представлений у табл.2.3.

Як видно, у ресторані «Два Гуся» спостерігається стійка тенденція до зростання валового товарообороту. Так, за період з 2016 по 2017 рік він збільшився на 1207,3 тис.грн., або на 24,7%, а за період з 2017 по 2018 рік – на

1837,2 тис.грн., або на 30,2%. За три роки товарооборот збільшився на 3044,5 тис.грн., або на 62,3%. Це відбулось за рахунок збільшення кількості споживачів на добу та зростання середнього чеку на одного відвідувача.

Таблиця 2.3

Динаміка товарообороту ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відх-ня +/-			Відносне відх-ня +/-		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Середня кількість відвідувачів за добу, осіб	212	220	226	8	6	14	103,8	102,7	106,6
Середня вартість чека на одного відвідувача, грн.	64	78	98	14	20	34	121,9	125,6	153,1
Кількість робочих днів кафе, днів	360	355	358	-5	3	-2	98,6	100,8	99,4
Товарооборот ресторану, тис. грн.	4884,5	6091,8	7928,9	1207,3	1837,2	3044,5	124,7	130,2	162,3

Операційні витрати – важливіший якісний показник господарської діяльності ресторану “Два Гуся”. Значно впливає на операційні витрати обсяг доходів від реалізації продукції та послуг.

Різні статті та елементи витрат залежать від обсягу доходів від реалізації продукції та послуг неоднаково. У зв’язку з цим їх умовно поділяють на дві групи: змінні та постійні. До першої групи належать витрати, що знаходяться у прямій залежності від обсягу доходів від реалізації продукції та послуг. До другої групи належать витрати, непов’язані чи мало пов’язані з його обсягом.

Динаміка операційних витрат ресторану “Два Гуся” за 2016-2018 роки наведена у табл. 2.4.

Результати наведених у табл. 2.4 розрахунків свідчать про зростання загальної суми операційних витрат ресторану «Два Гуся» в 2017 році на 1733,4 тис.грн., або на 30% у порівнянні з попереднім роком, а у 2018 році на 2491 тис.грн., або на 33,2% у порівнянні з 2017 роком. За три роки загальна сума витрат зросла на 4224,4 тис. грн., або на 73,2%.

Таблиця 2.4

**Динаміка загального обсягу поточних витрат ресторану «Два Гуся» за
2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відхилення +/-			Відн. відхилення +/-		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/2 016	2018/ 2017	2018/ 2016
Матеріальні витрати	4127,4	5373,4	7684,9	1246	2311,5	3557,5	130,2	143,0	186,2
Витрати на оплату праці	740	990	1056,6	250	66,6	316,6	133,8	106,7	142,8
Відрахування на соціальні заходи	223	340	399,6	117	59,6	176,6	152,5	117,5	179,2
Амортизація	298	389	423,8	91	34,8	125,8	130,5	109	142,2
Інші операційні витрати	382,7	412,1	430,6	29,4	18,5	47,9	107,7	104,5	112,5
Загальна сума витрат	5771,1	7504,5	9995,5	1733,4	2491	4224,4	130,0	133,2	173,2
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	7695,3	9265,3	11654,0	1570	2388,7	3958,7	120,4	125,8	151,4

Як видно з табл. 2.5, у структурі поточних витрат ресторану «Два Гуся» у 2018 році, порівняно з 2016 роком, відбулися такі зміни:

- матеріальні затрати зросли від 71,5% до 76,9% або на 5,4%.
- частка витрат на оплату праці знизилась на 2,2%, і становить 10,6%, що свідчить про зниження матеріального заохочення працівників.
- відрахування на соціальні заходи зросли невеликими темпами на 0,1%.
- амортизаційні відрахування зменшилися до 4,2% або на 1%.
- інші операційні витрати скоротилися на 2,3%.

Аналізуючи дані можна зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат за економічними елементами ресторану «Два Гуся» складають матеріальні витрати і їх частка зросла у 2018 році на 5,4% порівняно з 2016. Значну частку операційних витрат також складають витрати на оплату праці – 12,8% у 2016 році, 13,2% у 2017 році, проте в 2018 році їх частка знизилась і становила 10,6%. Частки інших витрат є меншими: відрахування на соціальні заходи складають 4% операційних витрат, амортизація – 4,2%. Інші операційні витрати складають 4,3% питомої ваги операційних витрат у 2018 році.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури поточних витрат ресторану «Два Гуся» за 2016-2018
рр., тис. грн.**

Показники	2016	Питома вага, %	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %	Відхилення, у %		
							2017/2016	2018/2017	2018/2016
Матеріальні витрати	4127,4	71,5	5373,4	71,6	7684,9	76,9	0,1	5,3	5,4
Витрати на оплату праці	740	12,8	990	13,2	1056,6	10,6	0,4	-2,6	-2,2
Відрахування на соціальні заходи	223	3,9	340	4,5	399,6	4	0,6	-0,5	0,1
Амортизація	298	5,2	389	5,2	423,8	4,2	0	-1	-1
Інші операційні витрати	382,7	6,6	412,1	5,5	430,6	4,3	-1,1	-1,2	-2,3
Разом операційні витрати	5771,1	100	7504,5	100	9995,5	100	0	0	0
Дохід від реалізації товарів, послуг	7695,3		9265,3		11654,0				
Рівень витрат, %	75		80,1		85,8		5,1	5,7	10,8
Витратовіддача	1,33		1,23		1,17		-0,1	-0,06	-0,16

При поступовому збільшенні загальної суми витрат, рівень витрат в цілому збільшився від 75,0% у 2016 р. до 85,8% у 2018 році, тобто на 10,8%, що негативно характеризує діяльність щодо управління витратами підприємства. Це свідчить про негативні тенденції, оскільки темпи збільшення витрат вищі, ніж темпи зростання доходів підприємства.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності ресторану «Два Гуся» проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у їх динаміці (табл. 2.6). Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2016 році склав 7695,3 тис.грн, тоді як у 2017 році його обсяг зріс на 1570 тис.грн., або 20,4%, а в 2018 р. він ще виріс на 2388,7 тис.грн. або 25,8%. В цілому за три роки зростання доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 3958,7 тис.грн., а темп росту складає 51,4%.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році зросла на 1572,8 тис.грн., або 31,4%, а в 2018 році - на 3929,3 тис. грн., або 78,5% порівняно з 2016 р.

Валовий прибуток в 2017 році зменшився на 2,8 тис.грн., або 0,1%, тоді як за три роки його значення зросло на 1,1%.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення +/-					
	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017		2018/2016	
				абс. відх-я	%	абс. відх-я	%	абс. відх-я	%
Чистий дохід від реалізації продукції	7695,3	9265,3	11654,0	1570	120,4	2388,7	125,8	3958,7	151,4
Собівартість реалізованої продукції	5005,8	6578,6	8935,1	1572,8	131,4	2356,5	135,8	3929,3	178,5
Валовий прибуток	2689,5	2686,7	2718,9	-2,8	99,9	32,2	101,2	29,4	101,1
Інші операційні доходи	54,0	76	88,2	22,0	140,7	12,2	116,1	34,2	163,3
Адміністративні витрати	840,0	1067,6	1345,0	127,6	127,1	277,4	126,0	505	160,1
Витрати на збут	356,2	587,9	641,0	231,7	165,0	53,1	109,0	284,8	180,0
Інші операційні витрати	278,1	290	300,1	11,9	104,3	10,1	103,5	22	107,9
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	1269,2	817,2	521,0	-452	64,4	-296,2	63,8	-748,2	41,0
Податок на прибуток	228,5	147,1	93,8	-81,4	64,4	-53,3	63,8	-134,7	41,0
Чистий прибуток	1040,7	670,1	427,2	-370,6	64,4	-242,9	63,8	-613,5	41,0
Рентабельність господарської діяльності, %	13,5	7,2	3,7	-6,3	53,3	-3,5	51,4	-9,8	27,4

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2017 році зменшився на 452 тис.грн., або 64,4 % порівняно з 2016 роком, а у 2018 р. спостерігається зниження цього показника ще на 296,2 тис.грн., або 63,8 % порівняно з 2017 роком, що негативно характеризує діяльність ресторану. Після вирахування податку на прибуток 18 % маємо чистий прибуток на 2016 рік 1040,7 тис.грн., на 2017 рік 670,1 тис.грн., на 2018 рік 427,2 тис.грн.

Чистий прибуток в 2017 році зменшився на 370,6 тис.грн., або 64,4% порівняно з 2016 роком, у 2018 р. спостерігається зниження цього показника на 242,9 тис.грн., або 63,8% (рис. 2.7).

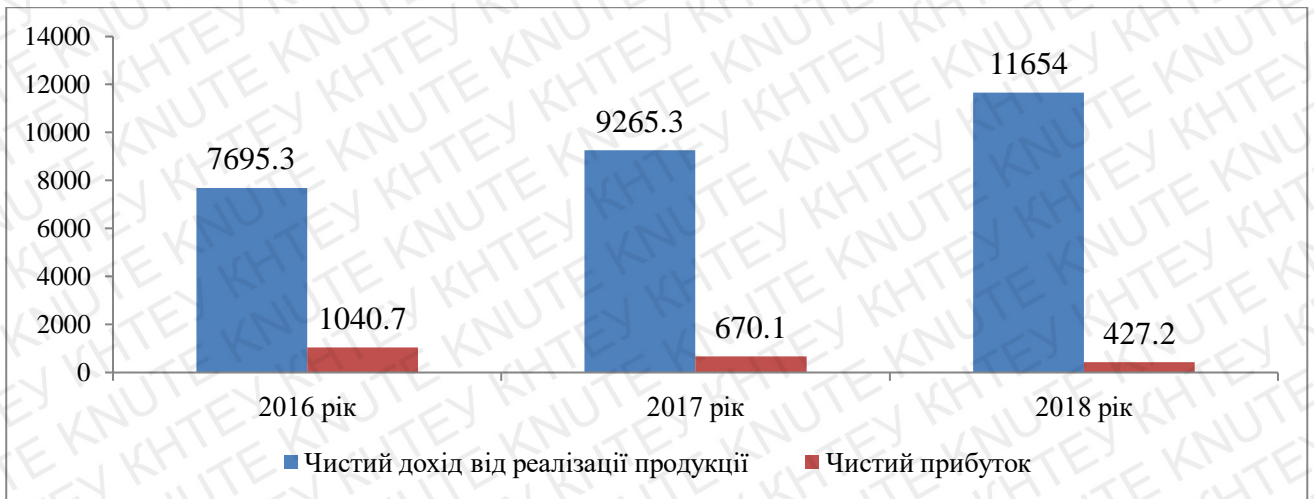


Рис. 2.7. Динаміка доходів від реалізації та чистого прибутку ресторану «Два Гуся» за 2016-2018 рр., тис. грн.

В підсумку бачимо, що рентабельність в 2017 році знизилась на 6,3%, а в 2018 році на 3,5% і на 2018 рік становила 3,7%. Маємо явище, при якому доходи від реалізації продукції впродовж трьох років зростають, але прибуток та рентабельність при цьому падає, що свідчить про неправильне управління витратами. Це і є підставою для подальшого удосконалення деяких бізнес-процесів в ресторані «Два Гуся».

2.3. Оцінка факторів впливу на управління бізнес-процесами ресторану «Два Гуся»

Ринок ресторанів швидкого харчування в Черкасах є одним з сегментів ресторанного бізнесу, які найбільш динамічно розвиваються. Незважаючи на те, що кількість закладів швидкого харчування поступово збільшується з 2016 року, ринок все ще залишається ненасиченим. На його розвиток, в першу чергу, впливає рівень платоспроможності, підвищення доходів і позитивні очікування споживачів, загальне пожвавлення економіки в країні, поширення культури харчування поза домом.

Головною причиною відвідування ресторанів швидкого харчування в Черкасах є відсутність часу на повноцінний прийом їжі. Крім того, ресторани

завойовують відвідувачів завдяки смачній їжі і зручному формату обслуговування. Найбільш часто ресторани швидкого харчування в Черкасах відвідують працюючі жінки та чоловіки середньої вікової групи у віці 25 - 34 років із середнім і нижче середнього рівнем доходу.

Однією з актуальних тенденцій на ринку ресторанів швидкого харчування в Черкасах є зростання цін на страви та напої і збільшення середнього чеку. Так, за 2018 рік середній чек в ресторанах фаст-фуду збільшився приблизно на 30%. Основною причиною цього стало підвищення закупівельних цін, а також вартості оренди, збільшення заробітних плат, витрат на комунальні платежі, логістику, інше. Тенденція спостерігається і в нинішньому році.

В найближчі роки очікується зростання кількості операторів ринку, вихід нових гравців, розширення існуючих мереж, переважно за рахунок розвитку українських операторів і вже присутніх міжнародних гравців.

Щодо конкуренції на ринку, то треба зазначити, що тут присутні як великі мережеві оператори, так і поодиначні кафе, які пропонують в обідній час бізнес-ланчі. Великі мережеві оператори не так часто розташовуються один біля одного, таким чином рідко спостерігається пряма локальна конкуренція. В той час як дуже часто мережевому оператору доводиться конкурувати з невеличкими кафе, що знаходяться поруч. Тому з урахуванням зазначених особливостей пропонуються наступні рекомендації щодо відбору конкурентів під час позиціонування:

- врахування головних мережевих операторів;
- врахування територіального розташування схожих за масштабами діяльності мережевих операторів;
- врахування подальших планів розширення власної мережі;
- включення до переліку найбільш популярних кафе, що спричиняють локальну конкуренцію.

Таким чином, серед головних конкурентів закладів швидкого харчування мережі «Два Гуся», які буде відібрано в процесі позиціонування можна виділити:

- «Крила» – мережа ресторанів швидкого харчування в Україні;
- «Час Поїсти» – всеукраїнська мережа ресторанів швидкого харчування;
- «Ферма» – заклад, який знаходиться найближче.

Перш ніж перейти до відбору конкретних параметрів за якими будуть побудовані карти сприйняття розглянемо основні фактори конкурентоспроможності послуги швидкого харчування. Порівняльний аналіз за факторами конкурентоспроможності наведений табл. 2.7.

1. Вартість – є обов’язковим фактором на будь-якому ринку, і щодо послуг ресторанів швидкого обслуговування пропонується починати порівняння конкурентів саме з неї.

2. Смак – є специфічним для ресторанного бізнесу параметром, адже значна кількість потенційних клієнтів обирає заклад для харчування саме за даним критерієм.

3. Атмосфера закладу. Екстер’єр та інтер’єр закладів відіграє важливу роль, тому що відвідувачі завжди звертають увагу на оформлення, унікальність закладу, це є вагомим фактором, який впливає на лояльність споживачів.

4. Наявність мережі закладів дає можливість відвідувати улюблений заклад у багатьох районах і регіонах, наявність мережі впливає на відвідування так як підвищує приналежність до певного закладу.

5. Місце розташування закладів – важливий фактор, який значною мірою впливає на відвідування, це: центральні райони, в радіусі метро, ТЦ, ТРЦ, БЦ.

6. Асортимент страв має бути широким і різноманітним для задоволення потреб клієнтів.

7. Доставка дає можливість замовити улюблені страви, не відвідуючи заклад.

8. Дисконтна програма – підвищує лояльність споживачів, так як гарантується певна знижка при замовленні.

9. Рівень обізнаності. Якщо про заклад мало відомо клієнтам, то він не стає популярним і відповідно зменшуються прибутки.

10. Обслуговування є важливим фактором, тому що саме стимулювання підвищує кількість клієнтів і частоту відвідування.

Таблиця 2.7

Рейтинг атрибутів послуг основних конкурентів у порівнянні з «Два Гуся»

№	Показники	«Два Гуся»	«Крила»	«Час Поїсти»	«Ферма»
1.	Вартість	5	4,6	4,4	4,8
2.	Смак	3,2	4	4,2	4,2
3.	Атмосфера закладу	3,6	4,2	4	4,4
4.	Наявність мережі закладів	4	5	3,6	3,8
5.	Місце розташування закладів	4,2	4,8	4,4	3,8
6.	Асортимент страв	4,1	4,3	3,6	4,3
7.	Доставка	2,8	2	2	2
8.	Дисконтна програма	3,4	2	2,4	3
9.	Рівень обізнаності	4	4,8	4,4	4,2
10.	Обслуговування	3	4,2	3,8	3,6
11.	Всього	37,3	44,7	36,8	38,1

Для виявлення оцінки конкурентної позиції проводилося анкетування 10 гостей. Оцінки виставлялися за 5-бальною шкалою.

Отже, найбільшим конкурентом для мережі ресторанів «Два Гуся» є мережа ресторанів «Крила» та ресторан «Ферма».

Порівняємо рейтинг мережі ресторанів «Два Гуся» з прямими конкурентами, який сформований споживачами на різних інтернет-платформах.

Таблиця 2.8

Рейтинг мережі ресторанів «Два Гуся» порівняно з конкурентами

Інтернет-платформа	«Два Гуся»	«Крила»	«Час Поїсти»	«Ферма»
TripAdvisor	3,5	4	3	3
Google	3,8	4,3	2,7	3,6
Zoon	3,3	4,2	2,2	3,4
<i>Середнє значення</i>	3,5	4,2	2,6	3,3

Щоб обґрунтувати досить низький рейтинг ресторану, необхідно детально вивчити і проаналізувати відгуки споживачів після відвідування досліджуваного нами закладу. Близько 30% відвідувачів зазначили, що їх задовольнив рівень цін, смак страв та обслуговування, порівнявши заклад зі звичайною їдальнею. Проте 65% відмітили, що якість страв та чистота залів бажає бути в рази

кращою. І 5% респондентів відверто негативно висловились про заклад, пишучи, що більше ніколи не відвідають даний заклад і не будуть нікому його рекомендувати.

Незалежно від рівня конкуренції для кожного закладу ресторанного господарства необхідним є розробка успішної стратегії, яка забезпечить перевагу над конкурентами і зміцнить позиції перед покупцями. Так як в даній галузі рівень конкуренції досить високий, утримувати свої позиції ресторану доводиться за допомогою розширення спектра послуг, поліпшення їх якості і просування товару на ринок.

Оцінка сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення діяльності будь-якого підприємства. Тому кожен ресторан повинен аналізувати і оцінювати свій власний потенціал, а також фактори, які знаходяться поза сферою постійного контролю менеджерів і можуть вплинути на його стратегію. Проведемо аналіз сильних і слабких сторін ресторану «Два Гуся». Це зручно зробити у формі SWOT-аналізу (табл.2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ресторану «Два Гуся»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Швидке обслуговування споживачів	Рідко з'являються нові страви
Економія	Низька якість продукції (підозра на несвіжість сировини)
Широкий асортимент продукції	Порушення санітарних вимог на кухні
Можливість доставки їжі до дому, офісів	Низький рівень компетенції кадрів
Можливість обслуговування бенкетів, фуршетів	Низька корпоративна культура
Можливості (O)	Загрози (T)
Вихід на нові ринки	Наявність сильніших конкурентів на ринку
Створення іміджу «здорової домашньої їжі»	Підвищення рівня цін та інфляція
Зниження цін на сировину	Нестабільний стан гривні
Очікується попит на ресторани даного цінового сегмента	Зміна політики постачальників

Для того, щоб досягти найголовнішої цілі – задовольнити споживача в повній мірі – необхідно досконало вивчити його потреби, запити. Для цього слід проводити певні дослідження, наприклад, анкетування гостей; необхідно слідкувати за відгуками споживачів ресторану на різних інтернет-платформах, щоб своєчасно виявити упущення, недоопрацювання, помилки в роботі менеджменту закладу. Після аналізу споживачів та конкурентів ресторану «Два Гуся» ми визначили які заклад має сильні та слабкі сторони, особливості, відмінності та можливості.

Вплив конкурентів на діяльність ресторану "Два Гуся" є доволі значним. Адже сфера конкурентів представлена підприємствами, які надають аналогічні види послуг і таким чином борються за споживача.

Надалі необхідно постійно слідкувати за конкурентами, змінами в їх закладах, впровадженнями, за тим, як вони реагують на останні тенденції ринку. Також необхідно відстежувати появу нових гравців на ринку. Все це дасть змогу стимулювати конкурентні переваги та посилювати конкурентні позиції на ринку. Досліджено внутрішні бізнес-процеси ресторану «Два Гуся» та виявлено суттєві недоліки в їх управлінні, що провокують поступове зниження ефективності діяльності підприємства.

Проаналізовано фінансову звітність ресторану «Два Гуся» та динаміку основних показників, що впливають на рентабельність закладу. Встановлено, що при зростанні доходів від реалізації товарів маємо зниження рентабельності, що свідчить про неправильне управління витратами на підприємстві. В свою чергу, це спонукає нас зробити висновок, що менеджмент ресторану використовує застарілу, недосконалу систему управління підприємством, яка неадаптована до сучасних вимог суб'єктів ресторанного бізнесу.

Зважаючи на дані проблеми, все більшої актуальності набуває процесний підхід до управління підприємством. Тому ми вважаємо доцільним розробити фундаментальні основи для моделювання бізнес-процесів в ресторані, щоб в подальшому забезпечити їх цілісність та узодженість в процесі діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ДВА ГУСЯ», М. ЧЕРКАСИ

3.1. Шляхи оптимізації бізнес-процесів у ресторані «Два гуся», м. Черкаси

Створення систем ефективного управління підприємствами досить різноманітного характеру та сфери діяльності – одна із проблем, що постає перед сучасним менеджментом. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом. Серед найбільш передових методів побудови систем ефективного управління найпопулярніший так званий процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Моделювання бізнес-процесів проходить три стадії, кожній з яких відповідає певний тип моделі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Логіка моделювання бізнес-процесів у ресторані «Два гуся»

Основоположним і визначальним моментом підвищення ефективності управління є управління бізнес-процесом в напрямку його вдосконалення (покращення). Можна виділити два підходи до управління бізнес-процесами.

Перший передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а другий – перепроєктування бізнес-процесів та їх реінжиніринг.

Таблиця 3.1

Моделювання бізнес-процесів у ресторані «Два гуся»

<i>Модель «Як є»</i>	<i>Модель «Як має бути»</i>	<i>Модель «Як буде»</i>
Логістична підсистема		
Велика кількість запасів та невелика площа складу та кількість устаткування провокує неправильне зберігання сировини та велику кількість втрат	Впровадження системи Just-in-time	Пошук надійних постачальників, точна інформація про поточний стан виробництва та точні прогнози на майбутнє
Якість послуг		
- Низька якість продукції (підозра на несвіжість сировини) - Порушення санітарних вимог на кухні	Впровадження Системи управління безпеності харчових продуктів (НАССР)	Своєчасна заміна або зняття з виробництва застарілих виробів, забезпечення чіткого дотримання стандартів, технічних умов, збірників рецептур, зниження відходів при виготовленні продукції, маркування контейнерів з н/ф та готовою продукцією
Обслуговування споживачів		
Низький рівень компетенції кадрів	Впровадження концепції постійного навчання «Lifelong learning»	Пошук кадрів, влиття в команду, навчання та підготовка, проведення атестації, проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації.
Низька корпоративна культура	Створення корпоративного кодексу	Проведення командних заходів, розробка єдиної символіки і атрибутики
Асортимент страв		
Рідко з'являються нові страви	Оновлення меню не рідше 1 разу в місяць	Створення нового меню для обслуговування офіціантами після 18.00 і до 22.00 та винної карти

Вдосконалення бізнес-процесів може призвести до помітного поліпшення, проте все ж таки скласти лише приріст стосовно існуючого рівня ведення бізнесу. Таке вдосконалення відбувається за рахунок відмови від другорядних видів діяльності, переформатування структурних підрозділів та делегування повноважень з метою підвищення ефективності та економії використовуваних ресурсів.

На противагу даному вдосконаленню перепроєктування процесів, зокрема, реінжиніринг, передбачає здійснення радикальних, докорінних змін. Це може означати перебудову як окремих процесів, так і організації в цілому, а також взаємовідносин із постачальниками і споживачами. Подібна перебудова здійснюється після ретельного аналізу існуючих бізнес-процесів та переосмислення нових способів їх ефективної взаємодії.

Реінжиніринг бізнес-процесів – найбільш радикальний із всіх підходів до покращення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по покращенню процесу. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого листка паперу так само, якби ви тільки почали розробляти цей процес. Даний підхід використовується в тих випадках, коли процес на теперішній момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатись його зберегти або поліпшувати. Команда по покращенню процесу ніби відходить назад і оглядає процес свіжим оком, ставлячи перед собою питання, як би спланували цей процес, якби не було жодних обмежень. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи самі останні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращують ці інструменти. Часто цей процес стимулює команду по покращенню процесу до розробки принципово нового проекту процесу, який стає справжнім проривом.

До основних умов проведення реінжинірингу окрім процесної орієнтації належать амбіційні цілі (не лише вийти з кризового стану, але й стати в

майбутньому лідером галузі), відмова від усталених правил ведення бізнесу (що досить складно дається вітчизняним компаніям), і нарешті удосконалення бізнес-процесів за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

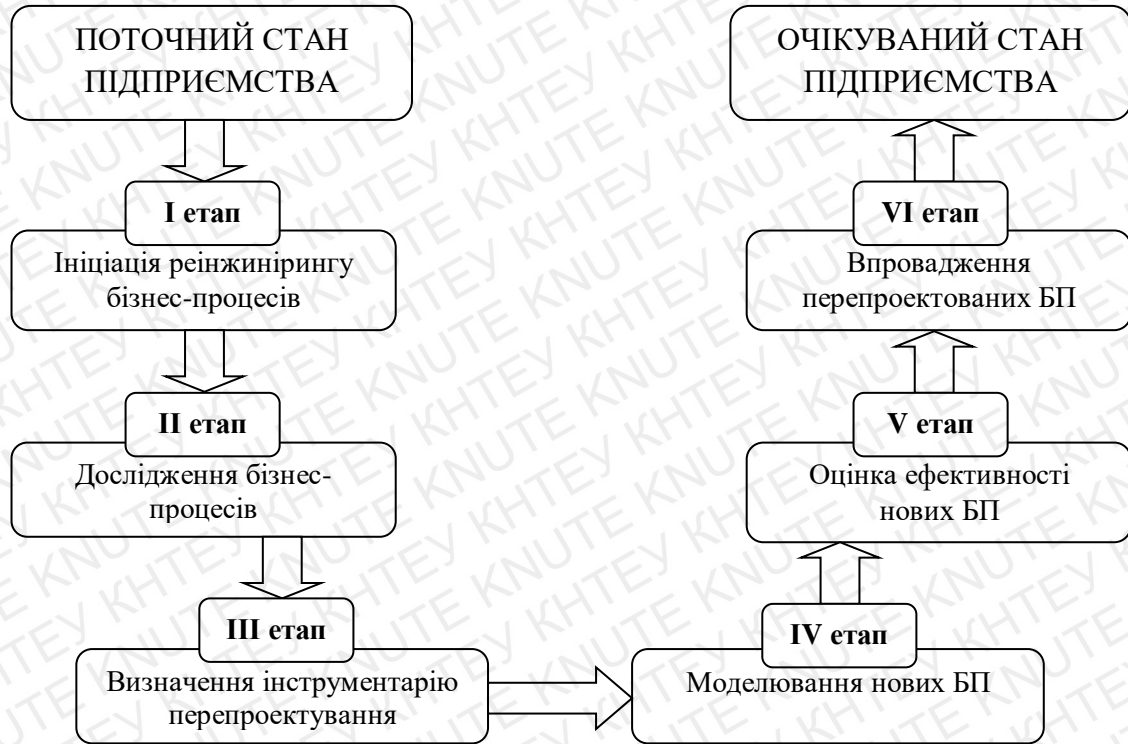


Рис. 3.2. Модель впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у мережі ресторанів «Два гуся»

Проте, варто зазначити, що реінжиніринг вимагає величезних зусиль, великих витрат часу і коштів; вимагає створення сильної організаційної культури, систем мотивації й організації праці, певної гнучкості. Тому ми вважаємо, що для ресторану «Два Гуся» доцільно також розглянути перепроєктування вже існуючих бізнес-процесів. Ми пропонуємо зобразити блок-схеми деяких бізнес-процесів, щоб домогтися більш ефективного виконання робіт, так як можемо призначити відповідального за роботу цього процесу, можемо запланувати результат і проконтролювати весь шлях його досягнення.

3.2. Механізм впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів ресторану «Два Гуса»

Для зображення блок-схем бізнес-процесів ми обрали функціональне моделювання за допомогою стандарту IDEF0.

Функціональне моделювання – це процес моделювання функцій, які виконуються розглянутою системою або об'єктом шляхом створення описового, структурованого, графічного зображення, що показує що, як і ким робиться в рамках функціонування об'єкта, що пов'язують ці функції з урахуванням наявної інформації.

Особливості IDEF0: є методологією, що легко відображає такі системні характеристики як управління, зворотній зв'язок і виконавців. IDEF моделі, орієнтовані на функцію, називаються функціональними моделями. Моделі орієнтовані на об'єкти системи називаються моделями даних або інформаційними моделями, які представляють собою структуру інформації, необхідну для підтримки функцій системи і середовища.

За технологією IDEF функціональна модель – це набір ретельно взаємодіючих описів, починаючи з опису найвищого рівня всієї системи і закінчуючи докладним описом деталей, які називаються діаграмами.

Зобразимо декомпозицію функціональної моделі «Обслуговування споживачів на лінії роздачі у ресторані «Два Гуса» на рис. 3.3.

Доцільність застосування такого методу для побудови бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства виявляється у можливості деталізації окремих бізнес-функцій, оскільки цей принцип забезпечує упорядкованість виконання окремих операцій та попереджує їх хаотичність.

Таким чином ми перейдемо від методу часткового самообслуговування до комбінованого. Разом з цим необхідно скласти меню, що суттєво відрізнятиметься від пропозицій на роздатковій лінії, з додаванням винної карти. На нашу думку, ці заходи суттєво підвищать кількість гостей, що в свою чергу призведе до зростання доходів.

Тому, за допомогою функціональної моделі на рис. 3.4 зобразимо новий бізнес-процес «Обслуговування споживачів офіціантами у ресторані «Два Гуся».

Виділимо основні функції:

- прийняти замовлення від клієнта;
- виконати замовлення;
- подати замовлення.

Звертаємо увагу, що на блок-схемі (рис. 3.4) додаються такі бізнес-процеси, як: розрахунок інтенсивності потоку гостей, розрахунок продуктивності праці обслуговуючого персоналу, аналіз продуктивності праці. Це дає можливість оцінити якість та ефективність роботи обслуговуючого персоналу та управління процесом обслуговування споживачів у цілому.

По завершенні декомпозиції буде простежуватися зворотний зв'язок. Рекомендації, які виникли після аналізу продуктивності праці за допомогою математичних методів і моделей, надходять на блок 1 «Прийняти замовлення від споживача» для удосконалення процесу обслуговування гостей ресторану в повній мірі.

Отже, на основі дослідження методології моделювання бізнес-процесів обґрунтовано, що для відображення моделі процесу управління підприємства, слід використовувати функціональний підхід до моделювання. Нами були розроблені фундаментальні основи для моделювання процесів обслуговування гостей в ресторані. При цьому, слід зазначити, що виділення ключових бізнес-процесів забезпечує удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів удосконалення управління бізнес-процесами матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на удосконалення виробничої та торгівельної сфери, системи управління, підвищення якості продукції та обслуговування та ін.

При аналізі стану підприємства необхідно знати запас його фінансової стійкості (зону безпеки). З цією метою заздалегідь всі витрати підприємства слід розділити в залежності від об'єму виробництва і реалізації продукції: змінні та постійні. Змінні витрати збільшуються або зменшуються пропорційно об'єму виробництва продукції. Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва і реалізації продукції. До них відносяться амортизація основних засобів, нематеріальних активів, суми виплачених процентів за кредит, орендна плата, витрати на управління і організацію виробництва, зарплата персоналу підприємства на почасовій роботі.

Аналізуючи дані табл. 3.2 помітно, що дохід ресторану «Два Гуся» перевищить дохід 2018 року на 2330,8 тис.грн, або на 20,0% за рахунок реалізації програми удосконалення управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим, валовий прибуток ресторану «Два Гуся» буде становити 3262,7 тис. грн., що на 543,78 тис. грн. більше 2018 року. Чистий прибуток, після реалізації стратегії, буде складати 675,8 тис. грн., а рентабельність зросте на 1,1%.

Отже, від впровадження напрямків удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Два Гуся» досягається економічна ефективність – створюються передумови для отримання більших прибутків та зростання рентабельності.

Таблиця 3.2

Розрахунок планового чистого прибутку ресторану «Два Гуся»

Показники	2018 рік	Зміна показників		Прогнозні показники
		у сумі	у %	
Чистий дохід від реалізації продукції	11654,0	2330,8	20,0	13984,8
Собівартість реалізованої продукції	8935,1	1787,0	20,0	10722,1
Валовий прибуток	2718,9	543,78	20,0	3262,7
Інші операційні доходи	88,2	17,64	20,0	105,8
Операційні витрати, в т.числі:	2286,1	258,3		2544,4
Змінні	1291,6	258,3	20,0	1550,0
Рівень змінних витрат, %	56,5	-	-	56,5

Постійні	994,5	0,0	0,0	994,5
Прибуток від операційної діяльності до оподаткування	521,0	303,1	63,2	824,1
Податок на прибуток	93,8	54,5	63,2	148,3
Чистий прибуток	427,2	248,6	63,2	675,8
Рентабельність господарської діяльності, %	3,7	1,1	-	4,8

Крім того, впровадження розроблених заходів забезпечує соціальну ефективність діяльності ресторану «Два Гуся» – споживачі закладу будуть забезпечені якісною продукцією за доступними цінами, а також широкими послугами в організації дозвілля.

Доведено, що виділення бізнес-процесів, їхній аналіз і вдосконалювання – це величезний резерв для підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його роботи. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання конкурентоспроможності необхідне систематичне управління бізнес-процесами.

Обґрунтовано, що для проведення реінжинірингу необхідним є ретельний аналіз існуючих бізнес-процесів та переосмислення нових способів їх ефективної взаємодії. Проаналізовано стадії моделювання бізнес-процесів з подальшим застосуванням їх до ресторану «Два Гуся». Оптимізаційні заходи з удосконаленням існуючих і створенням нових бізнес-процесів представлено у вигляді функціональних блок-схем.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що великою популярністю користується процесний підхід, який орієнтується на замовника продукції та постачальника ресурсів. В сучасних умовах процесний підхід для підприємства є одним із способів залишатися конкурентоспроможним.
2. Досліджено, що технологія опису бізнес-процесу робить усі операції ресторану прозорими й зрозумілими, дозволяє аналізувати операції й знаходити в них проблеми, що приводять до збоїв. Головне, що бізнес-процеси дозволяють розуміти взаємодію між розрізненими підрозділами: що, кому й для чого вони передають або ухвалюють на кожному етапі.
3. Обґрунтовано, що оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення потенціалу підприємства, а разом з тим і збільшення прибутку та зниження витрат. Розв'язання задач щодо вдосконалення бізнес-процесів є найважливішим елементом, який забезпечує конкурентні переваги закладу ресторанного господарства.
4. Проаналізовано, що саме ефективний менеджмент бізнес-процесів є одним з ключових напрямів інновацій та удосконалення діяльності підприємств ресторанного господарства.
5. Досліджено внутрішні бізнес-процеси ресторану «Два Гуся» та виявлено суттєві недоліки в їх управлінні, що провокують поступове зниження ефективності діяльності підприємства.
6. Проаналізовано фінансову звітність ресторану «Два Гуся» та динаміку основних показників, що впливають на рентабельність закладу. Встановлено, що при зростанні доходів від реалізації товарів маємо зниження рентабельності, що свідчить про неправильне управління витратами на підприємстві. В свою чергу, це спонукає нас зробити висновок, що менеджмент ресторану

використовує застарілу, недосконалу систему управління підприємством, яка неадаптована до сучасних вимог суб'єктів ресторанного бізнесу.

7. Зважаючи на дані проблеми, все більшої актуальності набуває процесний підхід до управління підприємством. Тому ми вважаємо доцільним розробити фундаментальні основи для моделювання бізнес-процесів в ресторані, щоб в подальшому забезпечити їх цілісність та узодженість в проці діяльності підприємства.

8. Доведено, що виділення бізнес-процесів, їхній аналіз і вдосконалювання – це величезний резерв для підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його роботи. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання конкурентоспроможності необхідне систематичне управління бізнес-процесами.

9. Обґрунтовано, що для проведення реінжинірингу необхідним є ретельний аналіз існуючих бізнес-процесів та переосмислення нових способів їх ефективної взаємодії. Проаналізовано стадії моделювання бізнес-процесів з подальшим застосуванням їх до ресторану «Два Гуся». Оптимізаційні заходи з удосконаленням існуючих і створенням нових бізнес-процесів представлено у вигляді функціональних блок-схем.

10. Доведено, що запропоновані заходи по удосконалення бізнес-процесів забезпечать зростання прибутку ресторану «Два Гуся», що в свою чергу спровокує підвищення рентабельності на 1,1%. Це дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності та займати лідируючі позиції на ринку ресторанних послуг за показниками ефективності використання внутрішнього потенціалу та якості обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрій Д.І. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків / Д.І.Бедрій // Вісник НТУ «ХПІ». -2015. № 1 (1110). – С. 104-110.
2. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Випуск 17. – С. 173-180.
3. Брінь, П. В. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко, В. І. Ковшик // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С.48-55.
4. Варзунов А.В., Торосян Е.К. Аналіз та управління бізнес процесами : [підручник] / [А.В. Варзунов, Е.К. Торосян]. – СПб. : Університет ІТМО, 2016. – 112 с
5. Гадецька З.М., Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства//Ефективна економіка. – 2016. - № 5. - С. 271-275.
6. Галасюк С.С. Специфіка обслуговування в етнічних ресторанах / С.С. Галасюк // Перспективи розвитку галузей економіки з урахуванням сучасних євро інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 21-22.04.2017 р. – Дніпро: Наукова організація «Перспектива», 2017.
7. Гросул В.А. Особливості ідентифікації компонентів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства / В.А. Гросул, Т.П. Іванова // Бізнес Інформ. - 2017. - № 6. - С. 244-249.
8. Гросул В.А. Практичні аспекти управління якістю при формуванні бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства / В.А. Гросул, Т.П. Іванова // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Механіко-технологічні системи та комплекси. - 2016. - № 7. - С. 132-137.
9. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посібн. -К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. — 238 с.

10. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко. // Ефективна економіка. - 2015. - № 11.
11. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч.посібник . – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.
12. Драбовський, А.В.; Іванюта, П. К. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємства // Економіка харчової промисловості. – 2018. - № 10.
13. Дубініна В.В. Моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичні та практичні аспекти Вісник ЖДТУ. - 2015. № 2 (72) - С. 118-126
14. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи / В.В. Дубініна // Економічний простір. - 2016. - № 113. - С. 124-135.
15. Завадинська О.Ю. Пошук нових шляхів комунікації з клієнтами як один із ключових напрямів роботи для ресторанного бізнесу / О.Ю. Завадинська // Підприємництво і торгівля. - 2018. - Вип. 22. - С. 115-119
16. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 8, Ч. 1. – С. 82-85.
17. Загородна О.М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація/О.М.Загородна.,В.М. Серединська // Актуальні проблеми теорії та практики бухгалтерського обліку, аудиту аналізу й оподаткування в Україні:сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали міжнародної наук -практ. конф. 14 грудня 2016р. (ПДАТУ м. Кам'янець – Подільський)-Тернопіль: Крок, 2016.– 247 с.– С.125 -128.
18. Іполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264-270.

19. Кизенко О.О. Ключові індикатори економічної ефективності ресторану: стратегічний контекст / О.О. Кизенко // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 374-379.
20. Ковальчук, Т. М. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління / Тетяна Миколаївна Ковальчук, Андрій Іванович Вергун // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. –2017. – Том 27. – № 4. – С. 219-224.
21. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І.О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62
22. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства / В.О. Коюда // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – №1. - С. 140-147.
23. Криворучко О.М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес процесів підприємства. // Економіка транспортного комплексу. – 2018. – №32. – С. 17–28.
24. Кушнір Р.Б. Бізнес: Покрокова інструкція створення ефективного і прибуткового бізнесу в Україні/ Роман Кушнір. – Львів, 2018. - 160 с.
25. Левицька І.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / І.В. Левицька, В.В. Постова // Молодий вчений. - 2017. - № 2. - С. 271-275 .
26. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу / В. Мазур // Журнал європейської економіки. - 2015. - Т. 14, № 3. - С. 273-286.
27. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с.

28. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник.- К.: «Центр учбової літератури». 2015. - 560 с.
29. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства/ О.В. Нищенко// Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. -2015. –№5. –С. 127-131
30. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Помазун. // Ефективна економіка. - 2016. - № 3.
31. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 3(1). - С. 60–78.
32. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. №7. – С. 490-497.
33. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. -С. 134-139.
34. Соколюк Г.О. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Г.О. Соколюк, Н.В. Прилепа // Університетські наукові записки. - 2016. - № 4. - С. 186-194.
35. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. – Львів: ПП «Арал», 2015. – 56 с.
36. Стадніченко В.В. Особливості позиціонування на ринку ресторанів швидкого обслуговування / В.В. Стадніченко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 379-389.
37. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т.О. Степаненко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. Вип. 3. – С. 146-150.

38. Ходова, Я. О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів / Я. О. Ходова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2017. – Вип. 15. – С. 242–247.
39. Черкашина М.В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості № 57, 2017 – С. 46-49.
40. Чорна М.В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / М. В. Чорна, М. С. Коваль. // Ефективна економіка. - 2015. - № 1.
41. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 125 – 131.
42. Шведа Н.М. Бізнес-аналітика: Конспект лекцій. / Н.М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 70 с
43. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тенденції розвитку інноваційного підприємництва // Економіка і держава. – 2018. – №. 5. – С. 89-92.
44. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 480 с.
45. Al-Fedaghi, S. (2014). Schematic approach to information services reconfiguration. International Journal of Engineering Business Management.
46. Bai, C., & Sarkis, J. (2015). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. International Journal of Production Economics, 146(1), 281-292.
47. Chatchenko Olga, 2019. "Research of practical aspects of the modeling of the risk tolerance management system of business models of restaurant business enterprise," Technology audit and production reserves, 1(45) 2019, Socionet;Technology audit and production reserves, vol. 1(4(45)), pages 44-50.

48. Grosul Victoria & Ivanova Tatyana, 2017. "Research of theoretical basis of business model quality management of restaurant business entity," Technology audit and production reserves, 1(33) 2017, Socionet;Technology audit and production reserves, vol. 1(4(33)), pages 19-23.
49. Salinthip Somphanpae, Somjai Boonsiri (2016). "Business Process Improvement Using Adjustable Parameters on Simulation–A Case Study in Restaurant Business". Journal of Advances in Information Technology Vol. 7, No. 4, pp.232-238.
50. Tatic Kasim & Mahir Haracic & Merima Haracic, 2018. "The Improvement Of Business Efficiency Through Business Process Management," Economic Review: Journal of Economics and Business, University of Tuzla, Faculty of Economics, vol. 16(1), pages 31-43, May.
51. Vlad BALANESCU & Mihaela MASCUCU, 2014. "Implementing Business Process Management," Business Excellence and Management, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 4(2), pages 72-81, June.
52. Business Process Optimization and How it Helps Restaurants. Available: <https://www.envyision.com>
53. International Hotels & Restaurants Association. Available: <http://www.ih-ra.com/>
54. The simulation tool. [Online]. Available: <https://www.bpsimulator.com>

ДОДАТКИ