

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
РЕСТОРАНУ «ХИНКАЛЬНЯ GOGI», М.КИЇВ**

Студентки 2 курсу 4 м групи

спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і ресторанный

менеджмент»

Литвиненко (Морозової)

Василини Андріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Бовш Людмила

Андріївна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої

програми

д.е.н., професор

Ведмідь Надія

Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	
Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства.....	8
1.1. Економічний зміст бізнес-процесів підприємства.....	8
1.2. Особливості діяльності ресторанних підприємств як передумова формування їх бізнес-процесів.....	15
1.3. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства.....	20
Розділ 2. Аналіз системи управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі», м. Київ.....	28
2.1. Дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі».....	28
2.2. Структура бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі».....	34
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі».....	38
Розділ 3. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі».....	42
3.1. Підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі».....	42
3.2. Впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані «Хінкальня Гогі» на основі технології IDEF0.....	47
3.3. Визначення ефективності пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Хінкальня Гогі».....	51
Висновки та пропозиції.....	59
Список використаних джерел.....	62
Додатки.....	66

ВСТУП

Ресторанний бізнес є цілісною структурою, в якій важливими є всі деталі, все взаємопов'язано: й приготування страв, й психологія та культура обслуговування, й управління продажами, й рекламна та цінова політика. Діяльність суб'єктів господарювання є інтегрованим управлінсько-економіко-технологічним процесом, який усередині підприємства складається з безлічі окремих операцій, які проводяться на різних управлінських, технічних та технологічних щаблях. Питання деяких теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного господарства та шляхів їх вдосконалення потребують уточнення та конкретизації.

Проте за наявності значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці реінжинірингу бізнес-процесів, невирішеними залишаються питання саме їх визначення та застосування в технологічних і управлінських підсистемах підприємств ресторанного бізнесу загалом, що обґрунтовує актуальність теми роботи та її мету.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ресторанного підприємства.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розвитку теоретичних і методичних аспектів управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі». На основі цього, були поставлені і вирішені такі завдання:

- сформовано економічний зміст бізнес-процесів підприємства;
- представлено особливості діяльності ресторанних підприємств як передумова формування їх бізнес-процесів;
- запропоновано моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства;
- проведено аналіз системи управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі», м. Київ;

- проведено дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі»;
- обґрунтовано структура бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі»;
- представлена оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі»;
- розкрито підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі»;
- запропоновано впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані «Хінкальня Гогі» на основі технології IDEF0;
- визначено ефективність пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Хінкальня Гогі»

Інформаційною базою дослідження є періодичні видання, підручники, посібники, монографії, фінансова звітність ресторану «Хінкальня Гогі» м. Києва.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи. Розвиток теорії та практики досліджуваної проблеми дає змогу вирішувати питання стосовно розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління активами підприємства.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Управління бізнес-процесами ресторану» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Економічний зміст бізнес-процесів підприємства

Заклад ресторанного бізнесу можна назвати сучасним, отже, бути впевненим в його тривалій конкурентоспроможності та стійкості, якщо він має такі властивості:

- 1) формалізовані та налагоджені основні бізнес-процеси підприємства;
- 2) управління підприємством є активним, постійно націленим на інновації, ґрунтується на вибраній стратегії;
- 3) управління підприємством є автоматизованим;
- 4) персонал навчений, в його роботі переважає клієнто-орієнтований підхід;
- 5) визначено стратегію підприємства, операційне та фінансове планування здійснюється на основі стратегічного плану.

Діяльність будь-якого окремого підприємства ресторанного господарства може бути представлена набором бізнес-процесів різних рівнів. У науковій літературі немає загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, підходи до його інтерпретації варіюються залежно від прив'язки бізнес-процесів до певного виду діяльності.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел дозволив виявити принаймні 15 визначень поняття «бізнес-процес»(табл.1.1.):

Таблиця 1.1

Трактування поняття «бізнес-процес»

Джерело	Визначення
Hammer M. and Champy J[17]	Сукупність різних видів діяльності, урамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, іврезультатіцієдіяльностіна «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

Продовження таблиці 1.1

Davenport T. H. [18]	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнесів-діяльності
Robson M.[19]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або — специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі й у просторі, із вказівкою початку й кінця точним визначенням входів і виходів.
Porter M. E.[20]	Сутність, обумовлена через крапки входу й виходу, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Ойхман Е.Г., Попов Э. М.[21]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного й більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові (просто клієнт або процес, що протікає в зовнішнім оточенні компанії) із задоволенням його за вартістю, довговічністю, сервісу і якості. Або — повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, веде й завершує використання бізнесу
Зиндер Е. З.[22]	Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду або вимірно передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга
Ротер М., Шук Дж.[23]	Горизонтальна ієрархія внутрішніх взаємозалежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів
Верніков Г.[24]	Будь-які види діяльності в роботі організації
Deming W. E.[25]	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
TeleManagement Forum[26]	Сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні
Янсен Ф.[27]	Низка взаємозалежних видів діяльності, що перетворює входи у виходи Або — безліч взаємозалежних і взаємодіючих операцій, які перетворюють входи у виходи
Никаноров С. П.[28]	Дія, що переводить вхід системного об'єкта у вихід
Харрінгтон Дж. [29]	Логічний, послідовний взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, утворює цінність та видає результат споживачу
Мазур І.[30]	Об'єктивно існуюча сукупність взаємопов'язаних цільових одиниць управлінської діяльності (залежно від масштабів аналізу - комплексів робіт, задач, робіт), що має чітко визначений вхід та вихід та протікає в межах інформаційних зв'язків, закріплених існуючою організаційною структурою

Абдикеев Н.М., Данько Т.П.[31]	Набір видів діяльності (організації), за допомогою яких конкретні вихідні складові трансформуються у вихідні відповідно до раніше встановлених специфікацій, щоб створити цінність для споживача
Єсіпова К.А.[32]	Це потік цінностей , «безліч закінчених пов'язаних між собою дій, які в сукупності створюють деяку продукцію, що має споживчу цінність для клієнта» Систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, що має безперервний зв'язок з іншими процесами підприємства і використовує ресурси підприємства для отримання на виході результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача

Продовження таблиці 1.1

Найбільш ємним є визначення, що надає В.М. Тупкало: «бізнес-процес – це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом PDCA». На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Т. Давенпорта: «процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань в часі і в просторі, з вказівкою початку і кінця і точним визначенням входів і виходів». Адже, таким чином, в бізнес-процесах необхідно об'єднати взаємопов'язані завдання. [16]

Зважаючи на наведені формулювання, оцінюючи їхні сутності, порівнюючи відмінності та синтезуючи їх конструктивізм, пропонуємо визначення бізнес-процесу підприємства як циклічну сукупність пов'язаних конкретизованих завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) та виходи (результати), що являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього).

Таким чином, під бізнес-процесом ми розуміємо впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція,

управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів. Організації, які серйозно ставляться до вдосконалення своїх бізнес-процесів, також створюють структури для управління цими процесами.

Управління бізнес-процесами (business processes management – BPM) можна розглядати як цілеспрямовані зусилля щодо планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів організації за допомогою інформаційних технологій.

Проектування підприємства складається з 3 етапів:



Рис. 1.1. Основні етапи проектування бізнес-процесів

Першим етапом є розробка стратегії, в рамках якої потрібно здійснити наступні заходи:

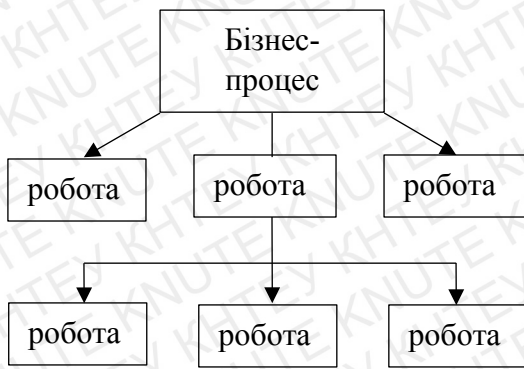
- сформулювати стратегічні цілі організації,
- визначити цільового споживача, потреби якого потрібно задовольняти,
- визначити перелік продуктів і послуг, які компанія буде розробляти з метою задоволення потреб цільового споживача.

Другий етап – розробка та описання бізнес-процесів компанії, які потрібно реалізовувати для того, щоб виробляти свої продукти і послуги та забезпечити досягнення сформульованих стратегічних цілей.

Третій етап – проектування організаційної структури.

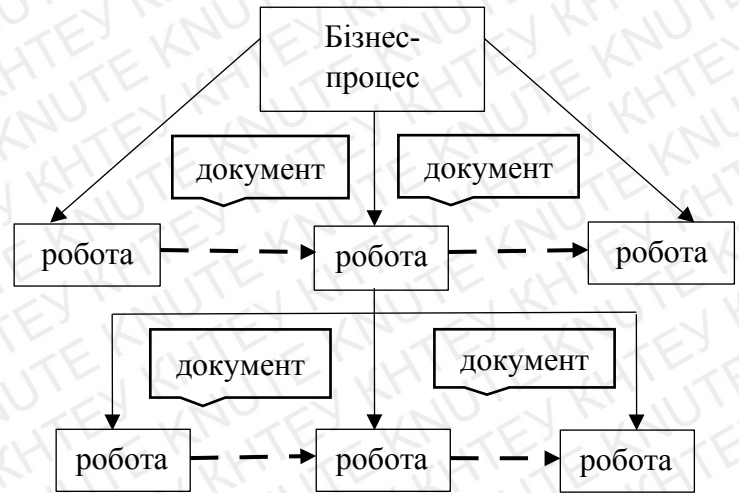
При описанні бізнес-процесів показують тільки роботи, з яких процес складається, а також їх ієрархія. В цьому випадку потрібно використовувати горизонтальний опис бізнес-процесів. При вертикальному описі показують тільки роботи і їх ієрархічний порядок в дереві бізнес-процесу. При горизонтальному описі бізнес-процесу також показуються, як ці роботи між

собою взаємопов'язані, в якій послідовності вони виконуються, які інформаційні і матеріальні потоки між ними рухаються. (рис. 1.2).



Простий вертикальний чи функціональний опис

*Відповідає на питання:
Що потрібно робити?*



Складний горизонтальний чи процесний опис

*Відповідає на питання:
Що потрібно робити? Яким чином?*

Рисунок 1.2. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів

Щодо опису бізнес-процесів, слід зазначити, що існують три основних способи (рис. 1.3).

Текстовий:
Відділ продажів складає угоду і узгоджує її з юридичним відділом

Табличний:

№	Відділ	Вхід	Операція	Відповідальний
1	маркетинг у	договір	укладає договір	маркетолог
2

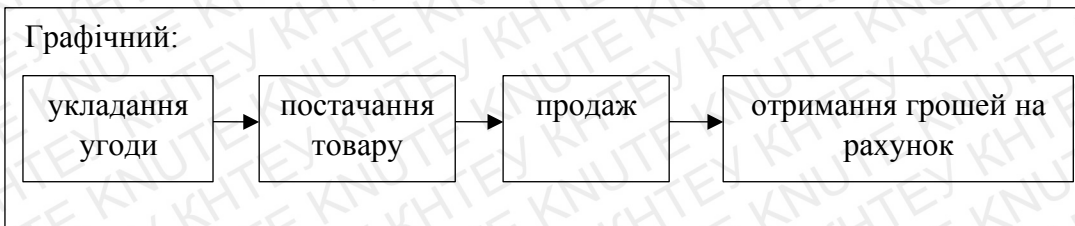


Рисунок 1.3. Способи опису бізнес-процесів

Перший спосіб – текстовий послідовний опис бізнес-процесу. Прикладом текстового опису фрагмента бізнес-процесу є: "Відділ продажів складає договір і узгоджує його з Юридичним відділом".

Проте опис бізнес-процесу в текстовому вигляді системно розглянути і проаналізувати неможливо. Текстова інформація сприймається послідовно: коли людина читає регламент, і доходить до його кінця, практично завжди вона забуває про те, що було на початку документа. Другий недолік — людська свідомість влаштована так, що ефективно може працювати тільки з образами, на що потрібно витратити час, тому якість управлінських рішень знижується.

Другий спосіб – розбиття бізнес-процесів по ячейкам структурованої таблиці.

Третій спосіб – графічі походи – найбільш ефективні при вирішенні завдань пов'язаних з описом, аналізом і оптимізацією діяльності компанії, так як наглядно показує інформацію в образах.

При описі оточення бізнес-процесу рекомендується побудувати його графічну схему, наведену на рис. 1.4.

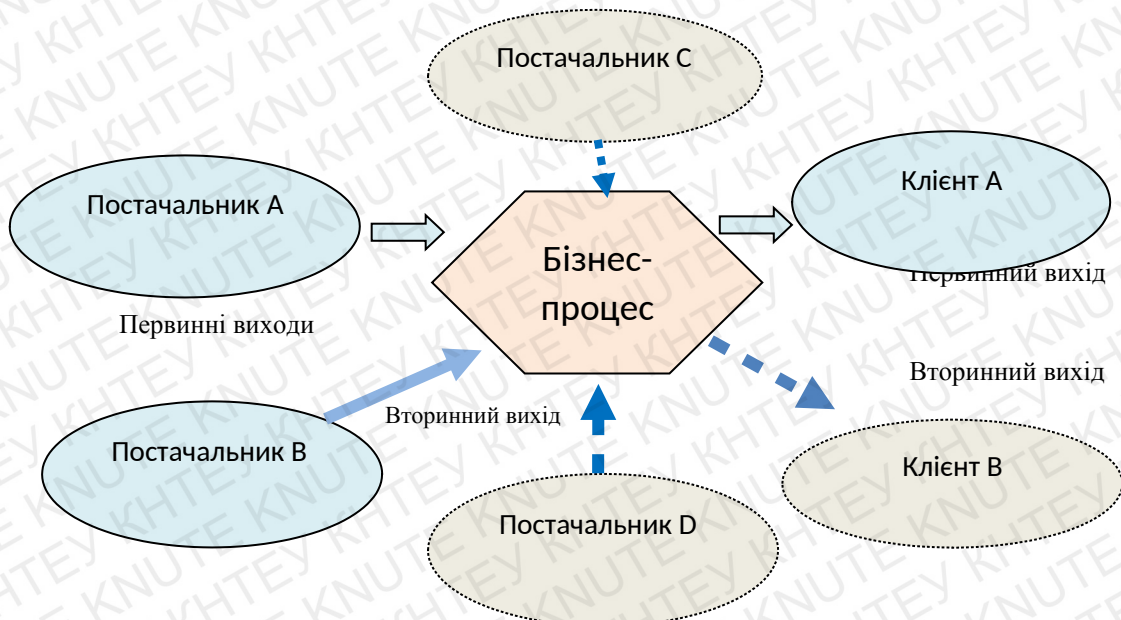


Рисунок 1.4. Схема оточення бізнес-процесу

Як видно з рис.1.4, при описанні оточення бізнес-процесу його входи і виходи поділяють на два типи: первинні і вторинні. Це здійснюють для того,

щоб не порушувати принцип Парето 20 на 80. При описі оточення бізнес-процесу кількість різних входів і виходів велика. Для того, щоб відділити суттєве від несуттєвого використовується поділ входів і виходів бізнес-процесу на первинні і вторинні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики первинних і вторинних входів і виходів бізнес-процесу

Елемент	Визначення і характеристики
Первинний вихід	<ul style="list-style-type: none"> • Основний результат, заради якого існує бізнес--процес. • Визначається метою, призначенням бізнес-процесу.
Вторинний вихід	<ul style="list-style-type: none"> • Побічний продукт бізнес-процесу, який може бути затребуваний вторинними клієнтами. • Не є основною метою бізнес-процесу.
Первинний вхід	Потік об'єктів, що ініціює "запуск" бізнес-процесу - замовлення клієнта, план закупівель і т.д.
Вторинний вхід	Потоки об'єктів, що забезпечують нормальне протікання бізнес-процесу – стандарти, правила, механізми виконання дій, обладнання тощо.

Якщо все зроблено належним чином, управління бізнес-процесами забезпечить декілька ключових переваг організації, яка може бути використана для забезпечення конкурентних переваг.

Одним з найважливіших результатів теорії управління бізнес-процесами став факт, що оптимізація окремих операцій або частин бізнес-процесу не дає збільшення продуктивності. Лише оптимізація всього бізнес-процесу приводить до збільшення корисного виходу, отже, збільшує продуктивність. Мета полягає в тому, щоб оптимізувати компанію як бізнес-систему, замість того щоб оптимізувати окремі функції. Для підприємств ресторанного господарства оцінювання ефективності управління бізнес-процесами доцільно здійснювати з використанням таких показників (рис. 1.5.)



Рисунок 1.5. Показники ефективності управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства

Таким чином, побудова бізнес-процесів на підприємстві дозволить запобігти перевантаженню інформацією менеджмент компаній. Спростити комунікативні процеси між підрозділами та організувати провесно-орієнтоване управління.

1.2. Особливості діяльності ресторанних підприємств як передумова формування їх бізнес-процесів

Бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних операцій в рамках певних видів діяльності, які використовують ресурси компанії для продукту або послуги для задоволення кінцевого клієнта.

Система управління бізнес-процесами зосереджує увагу на гостях, що приводить до їх більшого задоволення, підвищення продуктивності праці та прибутковості.

Тому варто детальніше ознайомитись з особливостями діяльності ресторанних підприємств.

Послуги, що надаються споживачам ресторану, визначено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Послуги що надаються рестораним підприємством

Код	кч	Найменування
122 100	4	Послуги харчування
122 101	2	Послуга харчування ресторану
122 200	8	Послуги з виготовлення кулінарних і кондитерських виробів.
122 201	3	Виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні
122 300	1	Послуги з організації споживання та обслуговування
122 303	8	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних
122 310	6	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122 313	2	Організація раціонального комплексного харчування
122 500	9	Послуги з організації дозвілля
122 501	4	Послуги з організації музичного обслуговування
122 502	1	Організація проведення концертів, програм вар'єте і відеопрограм
122 600	2	Інформаційно-консультативні послуги
122 601	8	Консультація фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів, сервіровці столів
127 602	9	Організація навчання кулінарному майстерності
122 700	2	Інші послуги громадського харчування
122 704	8	Гарантоване зберігання цінностей споживачів
122 706	Л	Виклик таксі за замовленням відвідувача
122 706	9	Паркування особистих автомобілів споживача на організовану стоянку у підприємства громадського харчування

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання відповідно до типу і класу закладу.

Послуги з реалізації продукції власного виробництва і закупнних товарів та послуги з організації споживання є двома складовими поняття організації обслуговування.

Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства включають: виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням; послуга кухаря, кондитера з виготовлення страв, кулінарних і кондитерських виробів удома;

Послуги з реалізації продукції включають: реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторану; відпуск обідів додому та офіс.

Послуги з організації споживання продукції та обслуговування споживачів включають: організацію обслуговування свят, сімейних обідів, ритуальних заходів; послуги офіціанта (бармена) з обслуговування на виїзді; доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в бенкетному виконанні; доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення.

Послуги з організації дозвілля включають музичне обслуговування.

Інформаційно-консультативні послуги включають: консультації спеціалістів виготовлення, оформлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервірування столу; організацію навчання кулінарній майстерності тощо.

До інших послуг включають: продаж квітів, сувенірів; пакування страв та виробів після обслуговування споживачів або куплених на підприємстві; гарантування збереження особистих речей і цінностей споживача; виклик таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

Описані напрями є базовими елементами побудови бізнес-процесів в ресторанному підприємстві.

Ресторанний менеджмент повинен володіти методикою формулювання видів бізнес-процесів. При цьому, слід зважати на особливості як самих підприємств, так і на функції, що ним виконуються.

Крім того, на специфіку організації та управління бізнес-процесів впливає наявна організаційна ієрархія. Весь трудовий колектив закладу ресторанного господарства можна поділити на адміністрацію і персонал. Елементом структури служить орган керування в особі адміністрації підприємства.

Структура апарату керування й чисельність адміністративно-управлінського персоналу підприємства залежать від його потужності, умов роботи, класу і т.д. Уся діяльність управлінського апарату спрямована на безперебійне забезпечення ритму роботи ресторану.

До адміністрації відносять:

- керівників, які організують роботу структурних підрозділів; вони приймають управлінські рішення і несуть повну відповідальність за результати роботи підприємства;
- спеціалістів, які приймають участь в розробці варіантів управлінських рішень і несуть відповідальність за якість виконаної роботи; це співробітники, які виконують функції економістів, бухгалтерів, юристів, технологів тощо;
- технічних виконавців, які мають професійно-технічну освіту і виконують допоміжні функції.

Виробничий персонал набирається в залежності від кількості і якості наданих послуг.

Для кожної посади розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій. Структура керування рестораном - сукупність і співпідпорядкованість взаємозалежних організаційних одиниць або ланок, що виконують певні функції.

Важливу роль в управлінні рестораном відіграє менеджер (відповідальний за роботу залів, якщо їх декілька) та метрдотель (адміністратор), що несе відповідальність за роботу обслуговуючого персоналу (контролює зовнішній вид персоналу, проводить інструктаж,

здійснює контроль роботи офіціантів, складає графік для працівників залу тощо).

Процеси з забезпечення підтримують інфраструктуру підприємства. Клієнтами забезпечувальних процесів є підрозділи, співробітники, організації та основні бізнес-процеси.

Процеси управління є також забезпечувальними. Проте потрібні для менеджменту компанії, адже дозволяють керувати нею, забезпечуючи її виживання, конкурентоспроможність і розвиток.

Управлінськими процесами ресторанних підприємств є:

1. Стратегічне управління;
2. Оперативне управління;
3. Управління фінансами;
4. Маркетинг;
5. Управління якістю.

Під стратегічним управлінням розуміють розробку стратегії розвитку підрозділу, а також щоквартальний контроль досягнення поставлених цілей та коригування діяльності відповідно до змін умов середовища.

Оперативне управління включає щомісячні наради керівників відділів по поточним питанням діяльності.

Управління фінансами включає аналіз фінансового стану підприємства, ризиків та перспектив розвитку.

Під БП "Маркетинг" розуміють розробку маркетингової політики підприємства.

Зазначені характеристики бізнес-процесів допоможуть менеджменту ресторану перетворити бізнес в організовану і контрольовану структуру.

1.3. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

Засновниками збалансованої системи показників є Девід Нортон і Роберт Каплан. В даний час з'явилися також інші зарубіжні методичні посібники, рекомендації по використанню BSC, але всі вони більшою мірою посилаються на досвід Д. Нортон і Р. Каплана. У наукових роботах, присвячених готельному бізнесу, дана методика не використовувалася

Методика розробки і впровадження СЗП (BSC) являє собою не тільки розробку показників діяльності виходячи з 4 перспектив (Рис.1.6): фінанси, ринки і клієнти, процеси, навчання і розвиток, але й систему відображення і аналізу цих показників для прийняття управлінських рішень.



Рисунок 1.6. Чотири перспективи системи збалансованих показників

Таким чином BSC є теоретичне відображення підприємства, що дає можливість зацікавленим сторонам вибрати стратегію з сформульованого плану BSC, і отримати BSC для власної діяльності.

При впровадженні СЗП складаються наступні взаємовідносини(рис.1.8.):

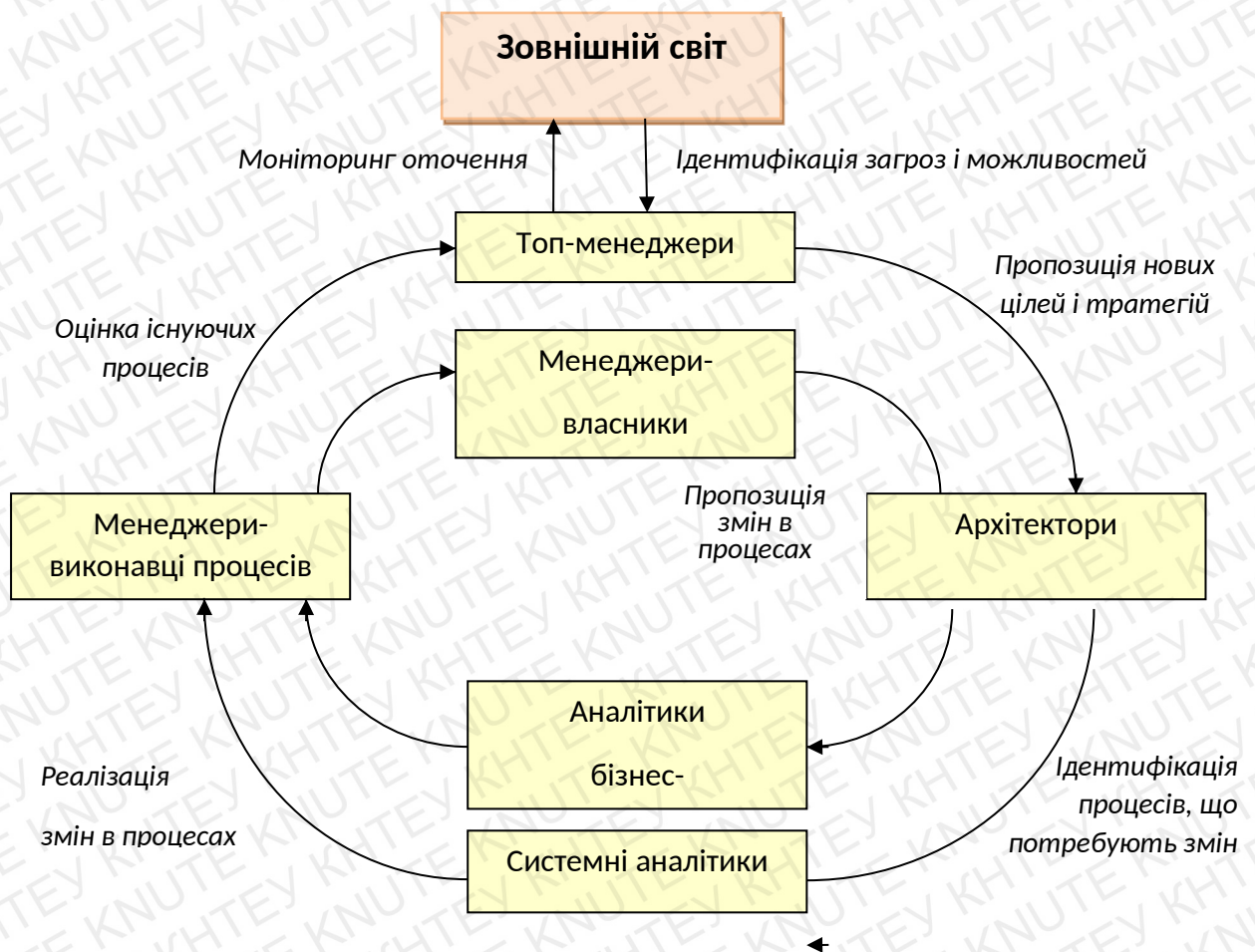


Рисунок 1.7. Взаємодія учасників проекту з розробки і впровадження системи збалансованих показників

Як видно з рис. 1.7, підприємство складається з мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, інфраструктури і організаційної структури.

Після визначення стратегічних цілей та їх деталізації, потрібно розробити стратегії, тобто дати відповіді на питання, яким чином ми будемо досягати поставлених цілей, а також закріпити їх документально.

Як правило, однією зі стратегічних цілей підприємства є збільшення обсягу продажів. Збільшити обсяг продажів ресторанного підприємства можна за рахунок відкриття нових філій (формування мережі). Для досягнення цього здійснюються наступні дії:

1. Беруть мапу (формують схему) і наносять на неї віртуальні (заплановані) філії. Таким чином моделюється майбутня збутова мережа.

2. На наступному етапі будується структура бізнес-одиниць і прив'язується структура бізнес-одиниць до структури майбутньої збутової мережі.

Таким чином, будується векторно уявлення напрямку дій і, при цьому, прив'язуються певні заходи до календарного плану, визначаються основні напрями майбутнього розвитку.

3. Після формування попереднього плану розкладається кожна мета до рівня завдання – формується ідеологія розвитку організації на майбутній період.

4. Наступний крок – розробка концептуальної моделі майбутньої бізнес-одиниці. На цьому етапі потрібно змоделювати декілька систем, розробити перелік документів, щоб зрозуміти, якою вона повинна стати і що може реалізувати поставлені перед нею стратегічні цілі і завдання. При цьому рівень деталізації документів повинен бути достатнім для топ-менеджерів.

5. Визначаємо перелік всіх ресурсів, що будуть використовуватись під час реалізації бізнес-процесів і складається детальний ресурсний класифікатор.

6. На основі стратегічних цілей і майбутньої структури збутової мережі, розробляється карта бізнес-процесів – технологічна карта підприємства, що повністю й укрупнено описує мережу взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів підприємства.

7. Створення збільшеної моделі обміну інформацією всередині карти бізнес-процесів і комунікацій з зовнішнім оточенням. На цьому етапі формуються умови для визначення структури апарату управління. При цьому підтримується правило: процеси первинні, а організаційна структура будується виходячи з потреб мережі.

8. Розробка нової організаційної структури відповідно до особливостей бізнесу, що регламентує інформаційний обмін за часом, тобто, коли і хто отримує інформацію для оперативного управління.

9. Формується бізнес-план.

10. Створюється класифікатор показників, звітів, розробляється система мотивації для менеджерів і учасників процесів

11. Визначення завдань по основним ініціативам (конкретним напрямкам господарської діяльності), строків і відповідальних за їх виконання осіб (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фрагмент переліку стратегічних ініціатив ресторану

№	Бізнес-процес	Заходи (завдання)	Строк	Відповідальна особа
1	Надання нової послуги — доставка обідів в офіси	- Збільшення парку автомобілів і найм водіїв - Розробка і впровадження системи управління товаром - Розробка системи планування строків доставки товарів і завантаження авто	Перший квартал наступного року	Заступник генерального директора з логістики (комерційний директор)
2	Управління стратегією	- впровадження щомісячних нарад керівників підрозділів з поточних питань - введення стратегічних сесій топ-менеджерів з питань реалізації стратегії - введення стратегічних сесій із співробітниками, інформування їх про стратегію компанії - Розробка стратегічних карт и ключових показників ефективності підрозділів	Перше півріччя наступного року	Генеральний директор
3	Управління персоналом	- Сформувані бюджет навчання ключових співробітників, обрати програми навчання - удосконалити мотиваційні схеми - впровадити систему атестації	Перше півріччя наступного року	Заступник генерального директора по персоналу

Після того, як карта BSC розроблена, часто постає питання: що робити далі. Для цього потрібно знати, які саме дії будуть сприяти реалізації стратегічних цілей в першу чергу – найважливіші бізнес-процеси компанії, потім оцінити їх з точки зору проблемності і можливості проведення змін.

Для аналізу бізнес-процесів підприємства потрібно перенести цілі з карти BSC перспективи «Внутрішні бізнес-процеси» в таблицю, куди будуть переміщені всі бізнес-процеси підприємства. Після цього потрібно оцінити внесок кожного процесу в досягнення відповідної мети стратегічної карти, відмітивши позначкою «+» на перетині процесу та мети, якщо даний процес сприяє реалізації цієї мети (табл. 1.5):

Таблиця 1.5.

Оцінка важливості бізнес-процесів ресторану

Цілі/ Процеси	Моніторинг вільних площ	Розширити бонусні програми	Розширити асортимент	Підтримка партнерства з постачальни ками	Сумарний бал
Закупка додаткових продуктів та супровідної продукції				+	1
Зберігання					
Обслуговуванн я клієнта					
Господарське забезпечення					
Юридичне забезпечення					
ІТ – забезпечення і зв'язок					
Бухгалтерськи й облік					
Стратегічне управління				+	1
Оперативне управління	+		+	+	3
Управління фінансами					
Маркетинг	+	+	+		3
Управління якістю					

Отже, найбільш важливими є бізнес-процеси «Маркетинг» та «Оперативне управління», що набрали 3 з 4 можливих бали. Далі варто оцінити проблемність цих процесів. Недоліками бізнес-процесу «Маркетинг» можуть виступати наступні:

- Недостатньо кваліфікований персонал
- Недостатньо часто вводяться нові акції
- Маркетингові акції не аналізуються перед введенням
- Маркетологи не завжди вчасно повідомляють персонал (продавців) про нові акції і зміни в асортименті
- Недостатньо активно йде моніторинг ринку: не аналізується асортимент конкурентів, їх розширення, можливості для розширення своїх магазинів.

Недоліками бізнес-процесу «Оперативне управління» виступають:

- Нерегулярність зустрічей керівників
- Відсутність зв'язку зі стратегією

Розрахувавши значущість цих проблем для компанії, можна по 5-бальній шкалі оцінити бізнес-процес «Маркетинг» на 4 бали, а «Оперативне управління» на 3 бали. Наступним кроком є визначення можливості проведення змін в кожному з цих процесів.

Після вибору бізнес-процесів для оптимізації, слід назначити відповідальних за їх реалізацію, а також приблизні строки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Приклад переліку стратегічних ініціатив ресторану

№	Бізнес-процес	Заходи (завдання)	Строк	Відповідальний
1	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації маркетологів • Розробити процедуру введення маркетингових акцій • Розробити процедуру планування асортименту 	Перший квартал	Заступник генерального директора по маркетингу
2	Оперативне управління	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізувати оргструктуру підприємства 	Перше півріччя	Генеральний директор

		<ul style="list-style-type: none"> • Розробити процедуру проведення оперативних нарад 		
--	--	--	--	--

Крім описаних заходів з формування бізнес-процесів та бізнес ініціатив, здійснюється їх моделювання – формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуативного факту, що допомагає зрозуміти логіку організації та управління бізнес-процесами.

Ціллю сучасних підприємств є постійне вдосконалення їх діяльності. Це в свою чергу потребує розробки нових технологій та методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємства.

Маючи модель підприємства, всіх його бізнес-процесів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей, ми маємо можливість для проведення удосконалення діяльності підприємства. Аналіз підприємства як моделі досить ефективний метод для того, щоб з'ясувати потреби та можливості досягнення поставлених цілей. Моделювання бізнес-процесів відкривають додаткові можливості для проведення функціонально-вартісного аналізу підприємства.

Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити такі питання як:

- оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;
- оцінка вартості підтримки споживачів;
- ідентифікація, найбільш важливих робіт (функцій), ті що мають найбільшу вартість повинні бути удосконаленні в першу чергу.

Графічне описання бізнес-процесів та їх імітація використовує мову графічного моделювання (рис.1.8.):

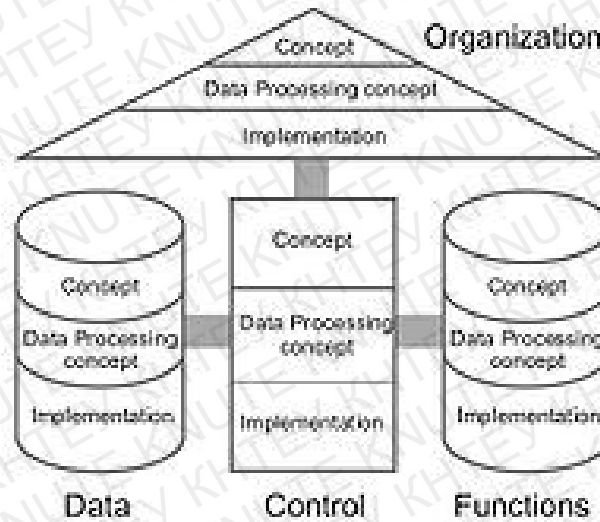


Рисунок 1.8. Організаційна модель в нотації ARIS

На сьогодні найвідомішими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації VPwin)

Крім того. Використовуються такі методи моделювання бізнес-процесів, як схема, функціональна блок-схема потоку, схема контролю, Діаграма Ганта, PERT-діаграми, IDEF. Серед сучасних методів мова моделювання уніфікована.

Методологія IDEF0 включає опис функціональних систем SADT (Structured Analysis and Design Technique), як стандарт програми автоматизації, та ICAM.

Описані методики та методи опису бізнес-процесів можуть успішно бути впроваджені в практику розробки, аналізу та удосконалення бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ ГОГІ», М. КИЇВ

2.1. Дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі»

Ресторан «Хінкальня Гогі» розташований в центральній частині міста Києва за адресою: вул. Льва Толстого 13а

Ресторан «Хінкальня Гогі» має спрямованість до грузинської кухні.

Менеджмент ресторану позиціонує його як куточок спокійної, доброзичливої, по-домашньому теплої атмосфери.

Режим роботи ресторану «Хінкальня Гогі»: понеділок – неділя з 11:00 - 23:00 год. Ресторан «Хінкальня Гогі» складається із 3 залів та 3 віп-кімнат. Відповідно, місць для бенкету — 40 / 80 одиниць.

Ресторан «Хінкальня Гогі» належить до галузі ресторанного господарства, що виконує загальноміські функції. Ресторан «Хінкальня Гогі» створювався з метою організації й розвитку бізнесу, настільки популярного в усім цивілізованому світі. Ресторан «Хінкальня Гогі» пропонує широкий спектр послуг: з організації банкетів, корпоративних свят, романтичних побачень, сімейних заходів, ділових зустрічей, світського життя, дитячих свят.

За місткістю ресторан «Хінкальня Гогі» розрахований на 150 посадкових місць. За ціновою категорією ресторан належить до категорії люкс (в середньому чек на одну особу близько 300-600 грн.).

Диференціація гостей в ресторані «Хінкальня Гогі» характеризується розподілом протягом дня, тижня, сезону. Так, найбільша кількість відвідувачів характерна у обід та 17.00 – 21.00 годин вечора. Щодо днів тижня, то найбільший наплив гостей починається із середи, особливо у п'ятницю, суботу, неділю. Відповідно вживаються певні заходи щодо

підвищення рівня відвідуваності у частково проблемні періоди (акція «Безлімітні хінкалі», пляшка вина у подарунок столам від 4 осіб і т.д.).

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ресторану «Хінкальня Гогі»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства – ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Грузинська кухня
Місце знаходження	Житловий будинок
Контингент споживачів	Розсосереджений
Формат закладу	Повносервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	150 місць
Режим роботи	11.00 – 23.00
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами

Основними споживачами ресторану в день є офісні працівники, офіси яких розміщені в цьому ж районі, а ввечері і у вихідні – сім'ї, друзі та інші особи, що приїждять зазвичай із інших районів міста Києва. Споживачі досить позитивно оцінюють роботу ресторану «Хінкальня Гогі». Так, наприклад на авторитетному порталі Tripadvisor ресторан оцінено в середньому на 4,5 білів із 5-ти можливих. І не поставлено жодної негативної оцінки (табл.. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка респондентами	Відмінно	Дуже добре	Непогано	Погано	Жахливо
Питома вага оцінок, %	204	47	19	10	8

В загальному бізнес-процеси ресторану можна поділити на виробничі і управлінські. Розглянемо деякі економічні показники як результати виконання виробничої програми ресторану «Хінкальня Гогі» (табл. 2.3.), до яких належать: пропускна спроможність, оборотність одного місця і які базуються на визначенні тривалість обслуговування 1 особи, кількість споживачів.

Таблиця 2.3.

**Динаміка показників ефективності виробничих бізнес-процесів
ресторану «Хінкальня Гогі» у 2017-2019 рр.**

№ п/п	Показники	Один. виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
						2018 / 2017	2019/ 2018	2018 / 2017	2019/ 2018
1	Кількість місць	місць	150	150	150	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговування 1 особи	год.	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану	осіб, день	250	250	250	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	99800	98300	146200	-1500	47900	-1,5	48,7
6	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	200	195	220	-5	25	-2,5	12,8
7	Оборотність 1-го місця	раз	4,0	3,9	4,2	-0,1	0,3	-2,5	7,7

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Хінкальня Гогі» є досить значною, в середньому за день 195 - 220 осіб, а оборотність 1-го місця – 3,9 - 4,2.

За 2019 рік в ресторані «Хінкальня Гогі» було обслуговано 146,2 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 220 осіб, а у місяць – 6600 осіб. Найбільша відвідуваність була у осінні місяці – 7750 (листопад) особи, а найменша – у липні – 6000 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 47900 осіб, що становить 48,7%. А якщо порівняти кількість відвідувачів ресторану у 2018 р. в порівнянні із 2019 р., то вона скоротилась на 1,5%.

Динаміка відвідуваності ресторану «Хінкальня Гогі» по місяцях 2019 року показана на рис. 2.1.

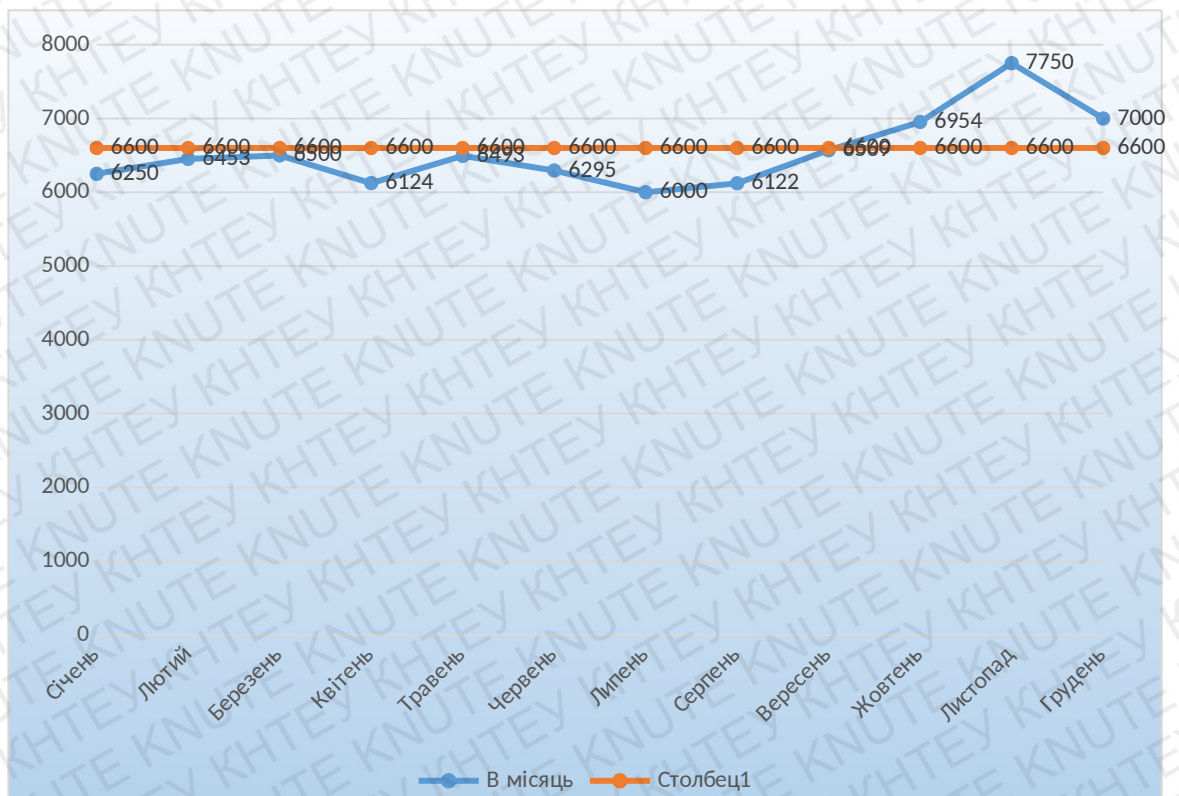


Рис. 2.1. Динаміка відвідуваності ресторану «Хінкальня Гогі» по місяцях 2019р.

Управління ТОВ «Хінкальня Гогі» здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства. Функції з управління товариством поділяються між його органами:

- Вищим — зборами учасників;
- Виконавчим — дирекцією (директором).

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури. Організаційна структура ресторану «Хінкальня Гогі» визначає співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід’ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Організаційна структура ресторану «Хінкальня Гогі» представлена на рис. 2.2.

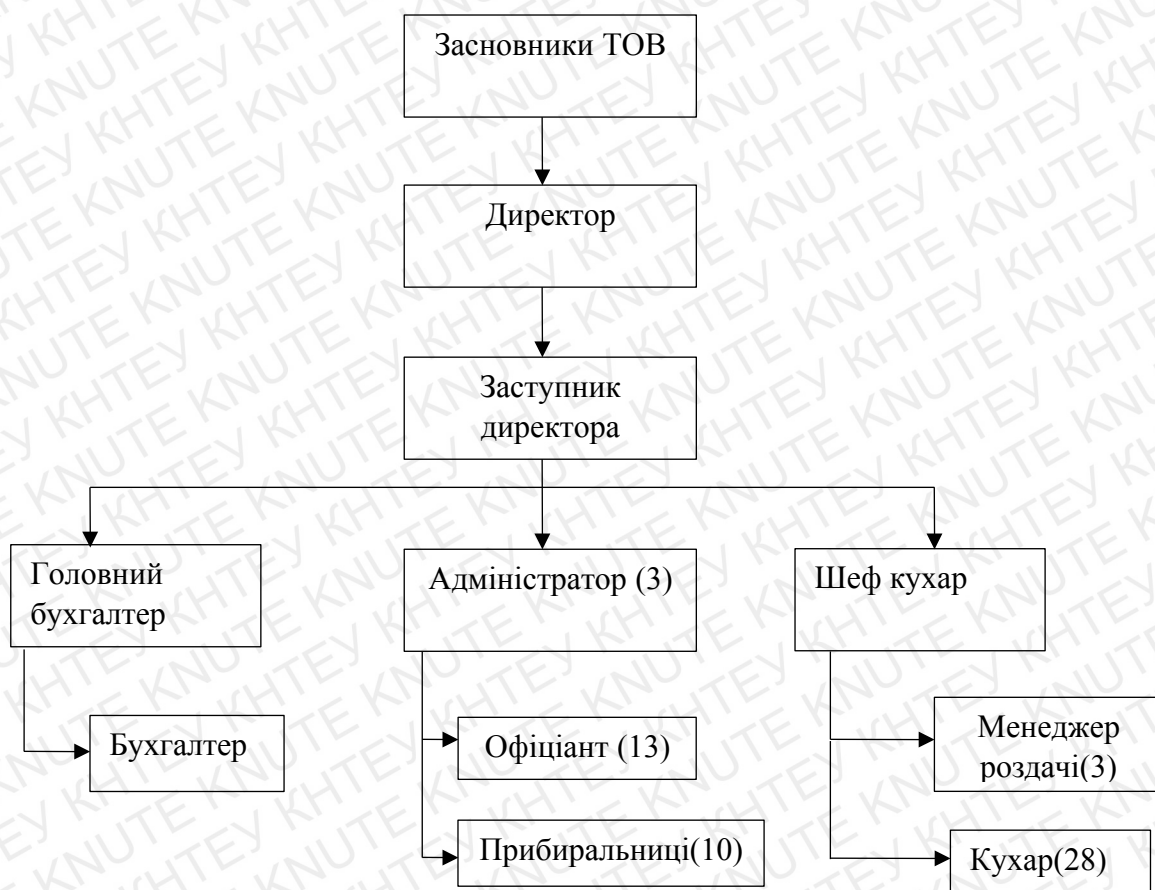


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Хінкальня Гогі»

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура ресторану «Хінкальня Гогі» носить лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження.

Директор ресторану є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. В свою чергу, головному бухгалтеру підпорядковується касир, адміністратору – бармени і офіціанти, а шеф-кухарю – кухарі.

Кухарі виконують основну роботу щодо приготування безпосередньо самих страв. Кухонні робітники виконують другорядну допоміжну роботу: очистка харчових продуктів, нарізка, порціонування, а також роботу вказану кухарями. Шеф-кухар контролює процес приготування страв, дає поради та інше.

Чисельність персоналу ресторану складає 63 особи. Аналіз персоналу ресторану показує, що весь персонал має професійний досвід та відповідну кваліфікацію. За штатним розкладом на підприємстві передбачено 10 найменувань посад (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Витяг із штатного розкладу ресторану «Хінкальня Гогі»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць
1	Директор	1
2	Заступник директора	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Адміністратор	3
5	Шеф-кухар	1
6	Менеджер роздачі	3
7	Бухгалтер	1
8	Офіціант	13
9	Кухар	28
10	Прибиральниці	10
	Разом	63

Протягом року до штатного розкладу може бути внесено зміни в разі введення (виведення) штатних одиниць, змін розміру посадових окладів, а також змін суттєвих умов праці (назв посад, розрядів, категорій тощо).

У зв'язку із застосуванням сучасних тенденцій в організації ресторанного бізнесу, пов'язаних з автоматизацією та використанням інтерактивних інноваційних технологій, скорочується кількість робочих місць, бізнес-процеси скорочуються.

2.2. Структура бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі»

Проаналізувавши загальні властивості бізнес-процесів та ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Хінкальня Гогі», можемо виділити основні сутнісні властивості бізнес-процесів у ньому:

Таблиця 2.5.

Властивості БП	Характеристика властивостей БП
Організаційність	Бізнес-процеси є високоорганізованими і включають в себе певну кількість процесів (операції, дії, окремі види робіт)
Взаємозалежність	Виключає можливість незалежності протікання бізнес-процесу, тобто початок нового підпроцесу залежить від завершеності попереднього
Безперервність	Характеризує бізнес-процес як безперервну систему операцій, дій, процедур, що періодично повторюється
Паралельність	Кінцевий результат (вихід) кількох підпроцесів стає первинним ресурсом (вхід) наступного підпроцесу всередині окремого бізнес-процесу
Дискретність	Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, встановлені вихідні параметри бізнес-процесу можуть змінюватись відповідно існуючих умов, що забезпечує гнучкість бізнес-процесу

На основі виділених основних функцій управління розглянемо систему бізнес-процесів в ресторані «Хінкальня Гогі»:

Таблиця 2.6.

Класифікаційна ознака	Характеристика бізнес-процесів
За ознакою формування результату	<p><i>Основний бізнес-процес</i> – це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг.</p> <p><i>Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси</i> визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення)</p>

Продовження таблиці 2.6.

За функціональною ознакою	<i>Процес постачання матеріальних ресурсів</i> є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто його «входом»
	<i>Процес виробництва готової продукції</i> призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід»
	<i>Процес реалізації готової продукції</i> орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством
	<i>Процес розрахунків з покупцями готової продукції</i> є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства: грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів
За видом бізнес-процесу	<i>Відтворювальний бізнес-процес</i> є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи
	<i>Забезпечувальні бізнес-процеси</i> призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи
	<i>Бізнес-процеси управління</i> охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
	До <i>бізнес-процесів розвитку</i> відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється
За характером продукту діяльності	<i>Виробничі бізнес-процеси</i> – процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту
	<i>Адміністративні бізнес-процеси</i> – це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань
За ступенем деталізації	<i>Крос-функціональні процеси</i> – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	<i>Підпроцес</i> – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт
По відношенню до підприємства	<i>Зовнішній бізнес-процес</i> – це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством
	<i>Внутрішній бізнес-процес</i> – це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи

На основі інформації щодо класифікації бізнес-процесів та їх деталізації очевидно, що вирізнити види й побудувати послідовність перебігу

бізнес-процесів досить складно. В такому випадку має бути визначено певний ідейний напрям. Таким ідейним напрямом може бути виділення базових категорій бізнес-процесів з певним ступенем їх деталізації, що стало основою для побудування еталонних моделей складу бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі».

Таким чином, узагальнимо та відобразимо дані процеси на рис. 2.3., орієнтуючись на основні етапи діяльності ресторану «Хінкальня Гогі»: постачання ресурсів, виробництво та реалізація ресторанного продукту.



Рис. 2.3. Узагальнений розподіл бізнес-процесів у ресторані «Хінкальня Гогі»

Розглянемо та проведемо дослідження основних складових управління бізнес-процесами за характером продукту: адміністративні та виробничі.

1. Адміністративні бізнес-процеси. Система адміністративного управління – це базисний бізнес-процес управління організацією, а всі

сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом. Основними процесами кадрової служби ресторану «Хінкальня Гогі» є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плінності); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці її стимулювання, створення безпечних умов праці; розробка кадрової політики.

В основі ефективного управління рестораном «Хінкальня Гогі» знаходиться стратегія. Розглянемо алгоритм формування конкурентної стратегії ресторану «Хінкальня Гогі» (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Алгоритм формування стратегії в ресторані «Хінкальня Гогі»

Створення конкурентоспроможної стратегії ресторану «Хінкальня Гогі» обумовлюється ринковим середовищем, тому проводиться дослідження факторів його формування і сам ринок ресторанних послуг міста Києва як складові організаційно-економічного механізму ресторану.

На підприємстві використовують різні підходи до сегментування споживацьких ринків і споживачів, точки зору на переваги сегментування, як однієї із стратегій досягнення конкурентоспроможності.

2. Виробничі бізнес-процеси. Планування виконання виробничих бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі» включає такі елементи:

1. Складання планового меню на тиждень і розроблення на його основі меню-плану, що відображає денну програму закладу.
2. Розрахунок потреби в продуктах для приготування страв, передбачених планом-меню.
3. Оформлення накладної на відпуск продуктів з комори.
4. Розподіл сировини між цехами.
5. Виробнича програма складається на підставі графіка завантаження торгового залу і розрахунку відвідувачів.
6. Визначення кількості страв, реалізованих за день.
7. Розрахунок сировини, необхідної для приготування даних страв.
9. Складання технологічних карт.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі»

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами будь-якого підприємницького суб'єкта, в т.ч. ресторану «Хінкальня Гогі» проводиться з метою вироблення загальної ефективної стратегії розвитку, підвищення керованості її учасниками, проведення скоординованої фінансово-економічної та бізнес політики.

Найважливішими показниками ефективності бізнес-процесів є:

- кількість виробленої продукції такої якості, сплаченої за певний проміжок часу;
- кількість споживачів продукції;

- кількість типових операцій, які необхідно виконати під час виготовлення виробів протягом певного проміжку часу;
- вартість виробничих витрат;
- тривалість типових операцій;
- інвестиції у виробництво.

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства ресторанного господарства та визначення ефективності його бізнесу є: об'єм виручки від продажу послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для підприємства в цілому, так і для кожного виду послуг. Як показник ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу.

Таблиця 2.7.

Показники, тис.грн.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018 / 2017 рр.	2019 / 2018 рр.	2018 / 2017 рр.	2019 / 2018 рр.
Чистий дохід	10230000	9730000	13830000	-500000	4100000	-4,8	42,1
Собівартість реалізації продукції	5076000	5430000	6038000	354000	608000	7,0	11,1
Валовий прибуток	5067000	5062000	5065000	-5000	3000	-0,1	0,06
Інші операційні доходи	5836	5926	6173	90	247	1,5	4,1
Адміністративні витрати	8248	8926	9816	678	890	8,2	9,9
Витрати на збут	5836	5926	6173	90	247	1,5	4,1
Прибуток від операційної діяльності	5003500	5001900	5005800	-1600	3900	-0,03	0,07

Продовження таблиці 2.7.

Інші доходи	10374	20946	30036	10572	9090	101,9	43,3
Інші витрати	1037	2480	3842	1443	1362	139,1	54,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	6038000	2048900	3063700	-3989100	1014800	-65,9	49,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	2055000	1039000	1048000	-1016000	9000	-49,4	0,86
Чистий прибуток	5038000	1002900	3029400	-4035100	2026500	-80,0	202,0
Поточні витрати	6020500	6626000	9428000	605500	2802000	10,0	42,2

Аналізуючи таблицю 2.7, можна зробити висновок, що доход (виручка) від реалізації послуг ресторану «Хінкальня Гогі» у 2019 р. становила 13830000 грн., що на 4,2 % більше, ніж у 2018 р. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду дохід і чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2018 р. в порівнянні із 2017 р. та зростання у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2019 р. – 11,1%, а чистого доходу – 42,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2019 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 0,06%.

Інші основні фінансові результати діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» у 2019 р. мали подібні темпи зростання (окрім інших витрат) і в результаті підприємство отримало чистий прибуток у 2019 р. у розмірі 3029400 грн., що на 202,0% більше, ніж у 2018 р. Поточні витрати зросли на 42,2%, тобто нижчими темпами, ніж прибутки, що свідчить про фінансово-стабільну атмосферу ресторану «Хінкальня Гогі» у 2019 р.

Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» у 2017-2019 р.р. представлена на рис. 2.5.

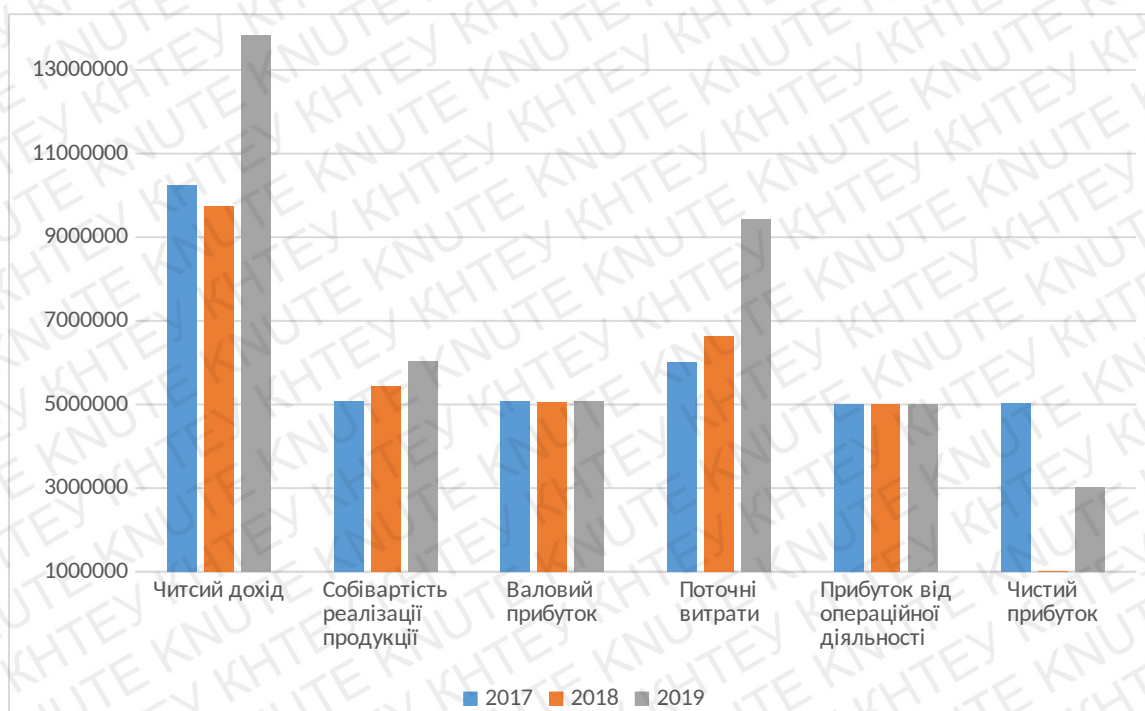


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» у 2017-2019 р.р.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власні, залучені та позикові кошти.

Проаналізувавши загальні властивості бізнес-процесів та ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Хінкальня Гогі», було виділено основні сутнісні властивості бізнес-процесів у ньому: організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ ГОГІ»

3.1. Підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі»

Діяльність суб'єктів господарювання є інтегрованим управлінсько-економіко-технологічним процесом, який усередині підприємства складається з безлічі окремих операцій, які проводяться на різних управлінських, технічних та технологічних щаблях. Питання деяких теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанного господарства та шляхів їх вдосконалення потребують уточнення та конкретизації.

Ресторанне господарство «Хінкальня Гогі» виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їх здійснення потребує створення відповідної виробничо-торговельної структури, до складу якої входять наступні системи (рис. 3.1.): управляюча, виробнича, забезпечення та організаційно-обслуговуюча.



Рисунок. 3.1. Система закладу ресторанного господарства

Управляюча система координує взаємозв'язки між усіма підсистемами організації, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності організації в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення

конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. Система забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів закладу ресторанного господарства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості; оптимізація використання ресурсів; економія транспортно-складських витрат; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва за рахунок постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

Виробнича система посідає центральне місце у закладі ресторанного господарства, в ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Мета діяльності системи – виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни; основний елемент системи – виробничий процес. Предметом занепокоєння менеджерів є безперебійність виробничого процесу, усіх його забезпечуючих складових і інфраструктур, спрямованих на досягнення цілей організації (рис. 3.2.).



Рисунок 3.2. Ресурсна схема виробничого процесу

Організаційно-обслуговуюча система здійснює функції реалізації та організації споживання продукції закладу, надання послуг споживачам. Мета діяльності – задоволення потреб споживачів.

Також варто запропонувати, щоб удосконалення бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі» відбувалося згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;
- орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Існують певні методи удосконалення управління бізнес-процесами. Їх поділяють на три великих групи. До першої групи належать методи, які засновані на досвіді. Вони є універсальними і підходять для будь-якого бізнесу. До другої групи відносяться методи бечмаркінгу. Суть їх полягає в аналізі і копіюванні діяльності успішних компаній. Третя група методів об'єднала в собі технології командної роботи. Використання кожного із цих методів залежить від характеру організації та специфіки діяльності.

На основі процесного підходу для опису бізнес-процесу є метод Workflow. Значущість даного методу полягає у тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Методи Workflow передбачають збір таких характеристик, завдяки яким, внесення змін стає стандартною процедурою. Тому технологія Workflow необхідна підприємствам України. Одне із головних завдань Workflow – це набір інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За даної технології застосовуються такі методики:

- Аналіз часових витрат;
- Управління якістю;
- Поставка в строк;
- Електронний обмін даними.

Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати. Підприємство стає більш динамічною структурою. Workflow виявляє приховані проблеми підприємства та забезпечує зв'язок між людьми та технологіями. За даної технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації. Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства.

Можливість постійного моніторингу за станом збудованої системи бізнес-процесів підприємства досягається вибором показників ефективності для кожної складової процесу. Показники ефективності описуються математично.

Основними задачами удосконалення внутрішньо-корпоративних бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі» має бути:

- реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової та податкової політики;
- гнучке оперативне управління фінансовими та інвестиційними ресурсами;
- побудова замкнутих логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків;
- ефективний розподіл витрат між підрозділами ресторану;
- централізація процесів прийняття ключових управлінських рішень, збереження єдиного контролю за економічною діяльністю;
- підвищення гнучкості реакції підприємства на зміни конкурентної позиції ресторану.

Отже, в ресторані «Хінкальня Гогі» в першу чергу пропонується виділити і оптимізувати ключові в умовах внутрішні бізнес-процеси. До таких процесів можна віднести: маркетинг та продажі; обслуговування клієнтів; закупівлі; управління персоналом.

Маркетинг і продажі набувають винятковий вплив на виживання і розвиток бізнесу. Процес закупівель для стандартних продуктів і послуг може бути перенесений в інтернет, що не тільки дозволить скоротити витрати на процес, а й істотно підвищить терміни виконання замовлень і контроль за їх виконанням. В управлінні персоналом варто використовувати більш інноваційні та індивідуальні підходи. Для процесів обслуговування клієнтів - ширше використовувати нові унікальні пропозиції.

Враховуючи компоненти удосконалення бізнес-процесів, які пропонується впроваджувати в ресторані «Хінкальня Гогі», розробимо план по їх реалізації (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

План по удосконаленню бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі»

№ пор.	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Проведення комплексного аналізу бізнес-процесів та результатів господарсько-фінансової діяльності	Квітень 2020 р.	Заступ. директора, Головний бухгалтер
2	Проведення експертного опитування щодо необхідності удосконалення діяльності ресторану	Квітень 2020 р.	Заступ. директора, Адміністратор
3	Розроблення програми вдосконалення бізнес-процесів ресторану	Травень 2020 р.	Заступ. Директора
4	Впровадження сучасних технологій моделювання бізнес-процесів	Травень 2020 р.	Заступ. директора, Головний бухгалтер

Продовження таблиці 3.1.

5	Розроблення нових та оптимізація існуючих бізнес-процесів	Травень 2020 р..	Головний бухгалтер, адміністратор
6	Посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів	Постійно / по мірі необхідності	Головний бухгалтер, адміністратор
7	Курси підвищення кваліфікації кухарів	Серпень 2020 р.	Заступ. Директора
8	Тренінги по ефективності реалізації послуг	Серпень 2020 р.	Заступ. Директора

Отже, правильно розроблений план удосконалення бізнес-процесів дозволить підвищити ефективність діяльності в ресторані «Хінкальня Гогі», а також мобілізувати трудовий потенціал, зробить працівників зацікавленими у покращенні результатів діяльності, що знайде вираження в покращення роботи усього підприємства.

3.2. Впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані

«Хінкальня Гогі» на основі технології IDEF0

Графічна мова IDEF0 проста і гармонійна. В основі методології лежать чотири основні поняття. Першим з них є поняття функціонального блоку (Activity Box). Функціональний блок графічно зображується у вигляді прямокутника і уособлює собою деяку конкретну функцію в рамках даної системи. За вимогами стандарту назва кожного функціонального блоку має бути сформульовано в глагольному способі (наприклад, «виробляти послуги», а не «виробництво послуг»). Кожна з чотирьох сторін функціонального блоку має своє певне значення (роль), при цьому:

- Верхня сторона має значення «Управління» (Control);
- Ліва сторона має значення «Вхід» (Input);
- Права сторона має значення «Вихід» (Output);
- Нижня сторона має значення «Механізм» (Mechanism).

Кожен функціональний блок в рамках єдиної даної системи повинен мати свій унікальний ідентифікаційний номер.

Другим «китом» методології IDEF0 є поняття інтерфейсної дуги (Arrow). Також інтерфейсні дуги часто називають потоками або стрілками. Інтерфейсна дуга відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або надає інший вплив на функцію, відображену даними функціональним блоком. Графічним відображенням інтерфейсної дуги є односпрямованим стрілка. Кожна інтерфейсна дуга повинна мати своє унікальне найменування (Arrow Label). На вимогу стандарту, найменування повинно бути оборотом іменника. Залежно від того, до якої з сторін підходить дана інтерфейсна дуга, вона носить назву «входить», «виходить» або «керуючої». Крім того, «джерелом» (початком) і «приймачем» (кінцем) кожної функціональної дуги можуть бути тільки функціональні блоки, при цьому «джерелом» може бути тільки вихідна сторона блоку, а «приймачем» будь-яка з трьох, що залишилися. Будь-функціональний блок за вимогами стандарту повинен мати, принаймні, одну керуючу інтерфейсну дугу і одну вихідну. Це і зрозуміло - кожен процес повинен відбуватися за якимись правилами (що відображається керуючої дугою) і повинен видавати деякий результат (що виходить дуга), інакше його розгляд не має ніякого сенсу.

Третім основним поняттям стандарту IDEF0 є декомпозиція (Decomposition). Принцип декомпозиції застосовується при розбитті складного процесу на складові його функції. При цьому рівень деталізації процесу визначається безпосередньо розробником моделі. Декомпозиція дозволяє поступово і структуровано представляти модель системи у вигляді ієрархічної структури окремих діаграм, що робить її менш перевантаженою і легко засвоюваній.

Останнім (четвертим) з понять IDEF0 є глосарій (Glossary). Для кожного з елементів IDEF0: діаграм, функціональних блоків, інтерфейсних дуг існуючий стандарт має на увазі створення і підтримку набору відповідних визначень, ключових слів, оповідних викладів і т.д., які

характеризують об'єкт, відображений даними елементом. Цей набір називається глосарієм і є описом суті даного елемента. Наприклад, для керуючої інтерфейсної дуги «розпорядження про оплату» глосарій може містити перелік полів відповідного дузі документа, необхідний набір віз і т.д. Глосарій гармонійно доповнює наочно графічну мову, забезпечуючи діаграми необхідною додатковою інформацією. Стандарт IDEF0 отримав велике поширення в США і активно використовується в Україні. Практика показала, що стандарт IDEF0 доцільно використовувати в проектах по опису та оптимізації локальних бізнес-процесів, в невеликих проектах у яких більше беруть участь і приймають рішення фахівці предметних областей, а керівники вищого рівня залучаються для прийняття рішень по мінімуму.

Одним з найбільш творчих та дійових методів із залучення клієнтів є розробка спеціальних пропозицій. Тому необхідно детальніше зупинитися на цьому бізнес-процесі «Розробити спеціальну пропозицію». Контекстна діаграма процесу «Розробити спеціальну пропозицію ресторану «Хінкальня Гогі» на основі IDEF0 зображена на рисунку 3.3.

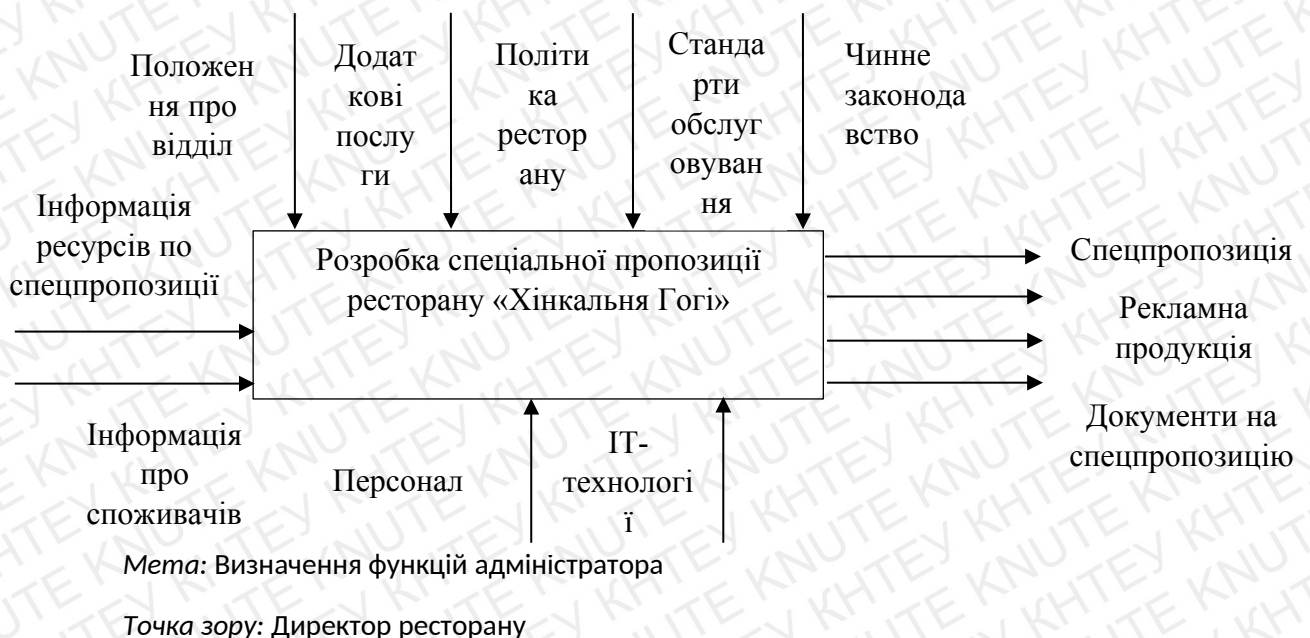


Рис. 3.3. Контекстна діаграма процесу «Розробка спеціальної пропозиції в ресторані «Хінкальня Гогі» на основі IDEF0

У ресторані «Хінкальня Гогі» відсутня ланка обслуговування VIP-персон. Тому доцільним є організація обслуговування VIP-персон, бо саме організація цього виду обслуговування об'єднує три бізнес-процеси, а саме, підтримка позитивного іміджу готелю, залучення нових VIP персон та підтримка зв'язків з постійними VIP-персонами, що дасть змогу за виконання однієї функції (обслуговування VIP-персон у ресторані) задіяти три бізнес-процеси. VIP-персона в готелі є «золотою жилою» для закладу, бо саме цей клієнт не шкодує коштів на задоволення своїх потреб. Завдання закладу – задовольнити у повному обсязі всі потреби. Саме тому перебування у закладі VIP-персони перетворюється на окреме випробування як персоналу та обладнання, так і методів обслуговування та вмінь кухарів. До VIP-персон можна віднести відомих політичних діячів, відомих зірок естради, як зарубіжної, так і вітчизняної, відомих спортсменів та бізнесменів.

Стає доцільним зображення контекстної діаграми процесу «Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані при готелі» на рисунку 3.4.



Мета: Визначення функцій керівництва

Точка зору: Директор ресторану

Рисунок 3.3. . Контекстна діаграма бізнес-процесу «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані» на основі IDEF0

Входами в цей процес є вимоги VIP-персон та інформація щодо VIP-персон. На виході маємо три результати – VIP-меню, що надасть змогу VIP-персонам замовляти страви, розроблені спеціально для них; VIP-зала для обслуговування VIP-персон; задоволена VIP-персона. Механізмами у цьому процесі є висококваліфікований персонал, що обслуговує VIP-персон, та ІТ-технології. Управлінням організацією обслуговування VIP-персон у ресторані «Хінкальня Гогі» є політика ресторану, рецепти та технології, стандарти обслуговування.

Отже, моделювання бізнес-процесів з різним рівнем деталізації дозволяє не тільки аналізувати, як працює компанія (або її служба) і взаємодіє з іншими організаціями, замовниками, постачальниками (або з іншими службами) в цілому, а й на основі програмного продукту IDEF0 відстежується як організована діяльність на кожному робочому місці.

3.3. Визначення ефективності пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Хінкальня Гогі»

Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 5000000 грн.

Але перевагою ресторану «Хінкальня Гогі» є те, що приміщення залів вже включають в себе VIP-кімнати, але їх інтер'єр і обладнання відповідають ресторану в цілому. Необхідно модернізувати ці кімнати для того, щоб там могли обслуговувати суто VIP-персон. Наразі, доступ до VIP-кімнат мають усі бажаючі.

Щоб зробити ці кімнати з особливим доступом потрібно поставити двері, тому що на даний момент двері відсутні, кімнати відділяють від зали тільки стіни.

Прогнозування фінансових показників діяльності ресторану, розрахунок ефективності вкладення інвестиційних ресурсів є найважливішими складовими частинами розробки бізнес-плану. При визначенні ефективності вкладення інвестицій варто розглянути такі етапи:

- розрахунок середньостатистичного приросту показників;
- прогнозування показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій.

Для обґрунтування використання інвестицій виконаємо:

- розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану;
- прогноз основних показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій на суму 5000000 грн.

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану (табл. 3.2) проводиться за представленою формулою, яка визначає ланцюгові темпи росту на і-й рік (Tr_i):

$$Tr_i = \frac{B_i - B_{i-1}}{B_{i-1}} * 100\%$$

де B_i - обсяг доходів (витрат) в і-му році;

B_{i-1} - обсяг доходів (витрат) у попередньому році.

Таблиця 3.2.

Динаміка доходів та витрат ресторану «Хінкальня Гогі» у 2016-2019 роках

Показники, тис.грн	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід	6038000	10230000	9730000	13830000
Поточні витрати	3920000	6072000	9608400	12631000

На основі представленої динаміки доходів та витрат ресторану «Хінкальня Гогі» у 2016-2019 рр. проведемо розрахунок

середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Хінкальня
Гогі» за цей період (табл. 3.3).

Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Хінкальня Гогі» за 2016-2019 роки, %

Показники	Темп приросту, %			Середнє значення приросту, % 2016-2019
	2017-2016	2018-2017	2019-2018	
Чистий дохід	69,4	-4,8	42,1	35,5
Поточні витрати	54,9	58,2	31,4	48,1

На рис. 3.4 проілюстровано динаміку приросту доходів та витрат ресторану «Хінкальня Гогі» за 2016-2019 роки.

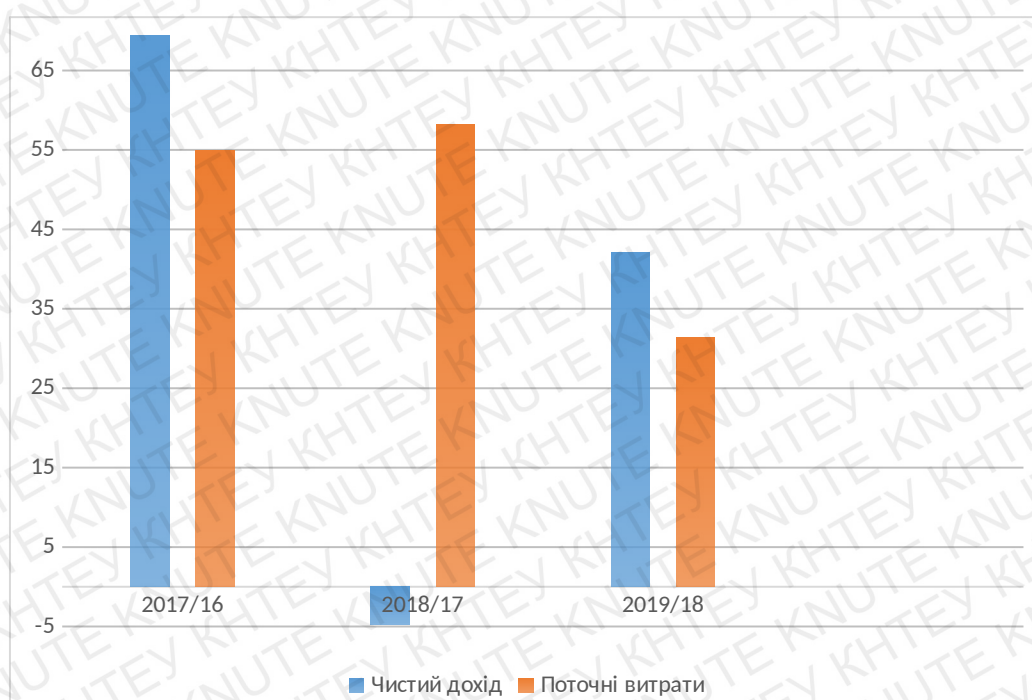


Рис. 3.4. Динаміка приросту доходів та витрат ресторану «Хінкальня Гогі» за 2016-2019 роки.

Із таблиці 3.3 видно що у 2019 році у порівнянні з минулим роком загальні доходи ресторану зросли на 42,1%, а поточні витрати на 31,4%. В 2018 році у порівняння з 2017 роком змінилися так показники підприємства: доходи скоротилися на 4,8%, витрати зросли - на 58,2%. І у 2017 році у порівнянні з 2016 роком змінилися так показники підприємства: доходи зросли на 69,4%, а витрати зменшилися на 54,9%. Відповідно середнє

значення цих показників складатиме зростання: доходів 3,5% та витрат 48,1%. На наш погляд, ці темпи зростання показників можна використати для прогнозування діяльності ресторану на 2021-2023 роки. Причому ці показники можуть бути доволі реалістичними, оскільки прогнози макроекономічної ситуації в Україні передбачають поступове покращення.

Приймаючи за базу прогнозу 2019 р. і враховуючи статистичні дані ресторану за цей рік можна здійснити прогноз основних показників діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» на 3 роки до 2023 року (2020 р. не враховуємо). Прогноз доходів та витрат (P_{2021}) на 2021 рік здійснюється за формулою:

$$P_{2021} = P_6 * (Tr + 100)$$

де P_6 – значення показника в базовому 2019 році;

Tr – середнє значення приросту відповідного показника.

Аналогічним чином розраховуються доходи та витрати на 2022-2023 роки. Прибуток розраховується як різниця між доходами від надання послуг та витратами ресторану (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Прогноз основних показників діяльності ресторану «Хінкальня Гогі»
на 2021-2023 рр.**

Показники, тис.грн.	2021р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід	14069000	15072000	17006100
Поточні витрати	11420000	12038000	14001500
Прибуток від операційної діяльності / до оподаткування	1035000	1098000	1250000
Податок на прибуток	106800	109300	116400
Чистий прибуток	1000600	1000760	1106000

Діаграма прогнозу основних показників ресторану «Хінкальня Гогі» представлена на рис. 3.5.

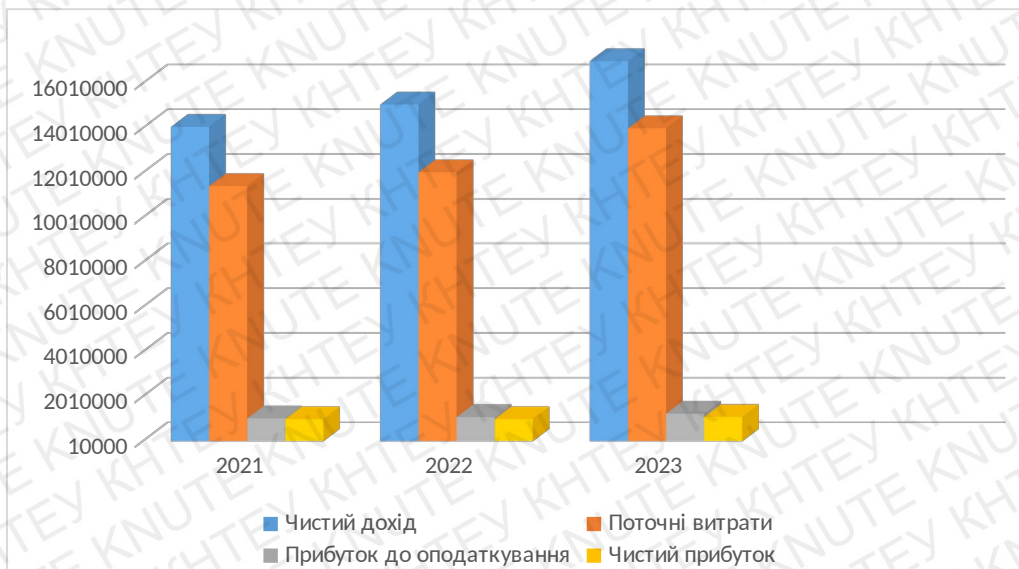


Рис. 3.5. Динаміка прогнозу основних показників ресторану «Хінкальня Гогі» у 2021 – 2023 рр.

Тепер проведемо розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів ресторану, починаючи з періоду їх вкладення в обсязі 5000000 грн. Але спочатку визначимо сутність ефективності.

Економічна сутність ефективності пояснюється наступним. У своїй діяльності ресторан використовує трудові, матеріально-технічні, фінансові, інвестиційні та інші ресурси, що характеризує витрати підприємства (В). Результатом діяльності ресторану (Р) є надання комплексу послуг. Отже, економічна ефективність в загальному розумінні – це відношення результатів до витрат, а її зростання – досягнення найбільших результатів в ресторанному бізнесі з найменшими витратами, тобто:

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max$$

В даному випадку необхідно розглядати:

- вкладений капітал ресторану (В) у вигляді інвестиційних коштів;
- результати господарської діяльності ресторану (Р) з урахуванням чистого грошового потоку по завершенню терміну інвестування.

З фінансової та економічної точок зору, інвестування ресторану може бути визначено як довгострокове вкладення інвестиційних ресурсів з метою

створення та отримання чистого прибутку в майбутньому, який перевищує початковий розмір інвестиційних витрат.

Економічну ефективність використання інвестиційних ресурсів (табл. 3.5) можна розрахувати таким чином:

Таблиця 3.5.

**Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів
ресторану «Хінкальня Гогі» у 2021–2023 рр.**

Показники	Базовий рік	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід, тис.грн.	1383000 0	14069000	1507200 0	17006100
Поточні витрати, тис.грн.	9428000	11420000	1203800 0	14001500
Прибуток до оподакування, тис.грн.	3063700	1035000	1098000	1250000
Чистий прибуток, тис.грн. (розрахунковий)	3029400	1000600	1000760	1106000
Інвестиційні кошти, тис.грн.	-	5000000	0	0
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	1000600	1000760	1106000
Дисконтна ставка, %	0,1	0,1	0,1	0,1
Дисконтований множник	1	0,7	0,6	0,6
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-	70420	600456	663600
Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	-	5000000	0	0
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення (+), тис.грн.	0	-4929580	-4329124	3665524
Термін окупності, років				3,7

– розраховується чистий грошовий потік коштів ($ГП_i$) як різниця між доходами від реалізації послуг ($Д_i$) та загальними витратами ($В$) за формулою:

$$ГП_i = Д_i - В_i$$

– обчислюється норма прибутку ($Нр_i$) на вкладені інвестиції ($К_i$), тобто обчислюється ефективність їх вкладення за формулою:

$$Нр_i = \frac{ГП_i}{К_i}$$

– обчислюється середньорічна норма прибутку:

$$(70420 + 600456 + 663600) : 3 = 1334476 \text{ грн.}$$

- формується баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Для цього в 2021 році фіксується сума інвестиційних коштів (5000000 грн) із знаком «мінус» (борг ресторану). На кожний наступний рік від боргу ресторану віднімається отриманий чистий прибуток за попередній рік, тобто здійснюється погашення інвестицій за рахунок отриманого чистого прибутку;
- обчислюється термін окупності як відношення одиниці до середньорічної норми прибутку. В нашому випадку термін окупності складає 3 роки і 7 місяці:
- термін окупності, років = $5000000 : 1334476 = 3,7 \sim 3,7$ роки

Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Хінкальня Гогі» проілюстровано на рис. 3.6.

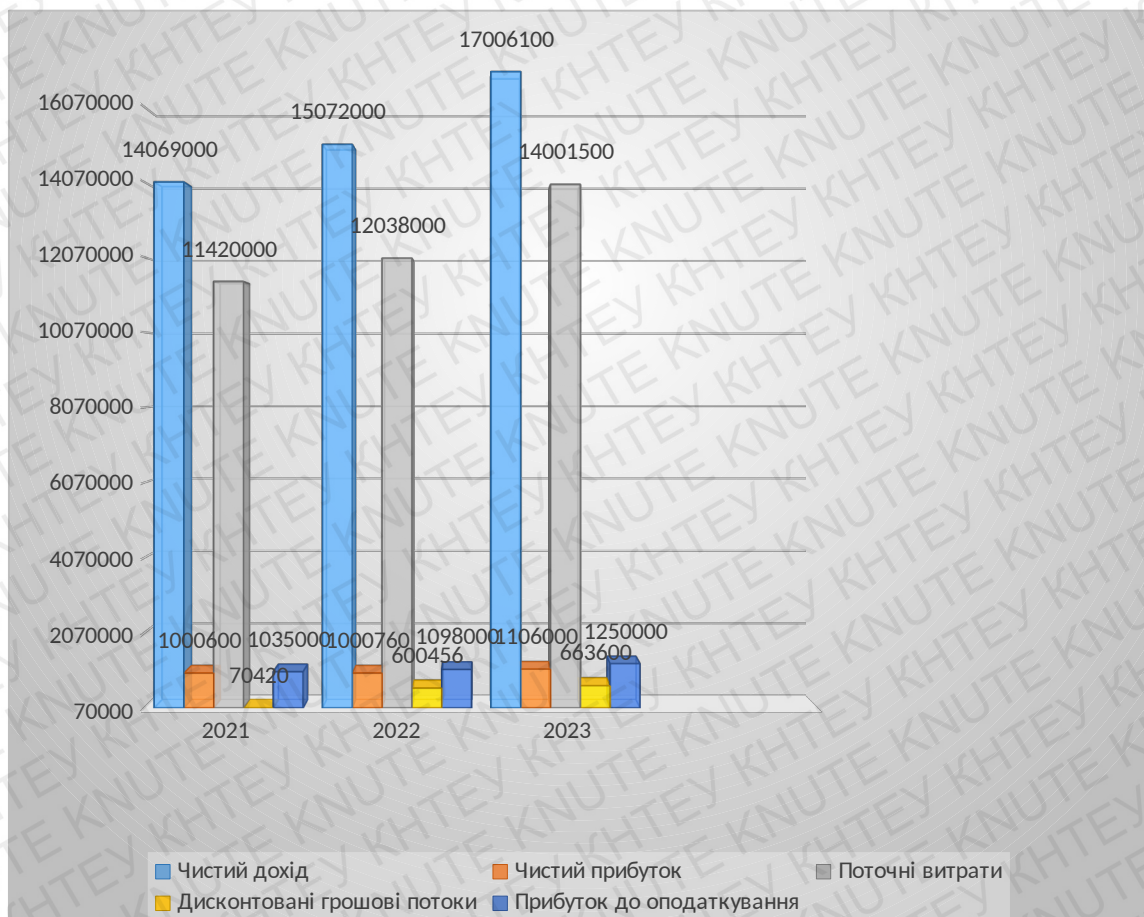


Рис. 3.6. Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Хінкальня Гогі» у 2021-2023 рр.

Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану
«Хінкальня Гогі» проілюстровано на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Хінкальня Гогі» у 2021-2023 рр.

Із табл. 3.5 та рис. 3.6, 3.7 видно, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається в кінці 2023 р., що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення. Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» є достатня (термін окупності інвестицій становить 3,7 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо бізнес-процесів ресторану «Хінкальня Гогі» дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних операцій в рамках певних видів діяльності, які використовують ресурси компанії для продукту або послуги для задоволення кінцевого клієнта. Переваги системи управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства порівняно з функціональною моделлю організаційної структури відображаються у виконанні діючих бізнес-процесів та діяльності з вищим рівнем ефективності. Це значно підвищує гнучкість підприємства, інноваційний потенціал та швидкість впровадження й реінжинірингу бізнес-процесу відповідно до вимог гостювого бізнесу. Оскільки не існує меж між функціональними відділами, співробітники все більше усвідомлюють цілі організації як свої особисті, що, зрештою, приводить до їх більшого внеску в конкурентну стратегію та її швидку реалізацію.
2. Доведено, що в кожній галузі та сфері діяльності є своя специфіка формування бізнес-процесів, пов'язана з особливостями роботи, інфраструктурними зв'язками, мірою взаємодії зі споживачами тощо. Не виключенням є і ресторанне господарство – комплексна сфера, що поєднує в собі виробництво, організацію харчування та здійснення інших видів діяльності, пов'язаних з обслуговуванням, а також продаж покупної продукції. Тобто, процес взаємодії та організації роботи ускладнений.
3. Визначено, що ресторан «Хінкальня Гогі» позиціонує себе як ресторан грузинської кухні, розташований в м. Києві по вул. Льва Толстого 13. За місткістю ресторан «Хінкальня Гогі» розрахований на 150 посадкових місць. За ціновою категорією ресторан належить до категорії люкс (в середньому чек на одну особу близько 300-600 грн.). Чисельність персоналу ресторану складає 63 особи.

4. Досліджено, що за 2019 рік в ресторані «Хінкальня Гогі» було обслуговано 146,2 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 220 осіб, а у місяць – 6600 осіб. Найбільша відвідуваність була у осінні місяці – 7750 (листопад) особи, а найменша – у липні – 6000 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 47900 осіб, що становить 48,7%. А якщо порівняти кількість відвідувачів ресторану у 2018 р. в порівнянні із 2019 р., то вона скоротилась на 1,5%.
5. Можна визначити такі основні проблеми, що стосуються управління бізнес-процесами ресторану «Хінкальня Гогі»:
 - 1) відсутність чіткої стратегії, зокрема, щодо фінансово-економічної політики;
 - 2) недостатня організація фінансової діяльності;
 - 3) відсутність основного органу, який би здійснював детальний фінансово-економічний моніторинг ресторану (в бухгалтерії дещо інші функції);
 - 4) існує потреба у модернізації і реконструкції ресторану;
 - 5) існує потреба у формуванні стабільної фінансово-економічної діяльності;
 - 6) низька адаптивність бізнес-процесів та часом недостатня їх контрольованість та послідовність та часті дублювання бізнес-процесів.
6. Удосконалення бізнес-процесів в ресторані «Хінкальня Гогі» є актуальним та потребує використання сучасного інструментарію. Одним із таких підходів є технологія IDEF0. IDEF0 - Function Modeling – методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів і призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі (WorkFlow). Так само відображаються всі сигнали управління. Така модель є однією з найпрогресивніших моделей і використовується в організації бізнес проектів і проектів, що базуються на моделюванні всіх процесів як адміністративних, так і організаційних.
7. Визначено, що у ресторані «Хінкальня Гогі» відсутня ланка обслуговування VIP-персон. Тому доцільним є організація обслуговування VIP-персон у

ресторані, бо саме організація цього виду обслуговування об'єднує три бізнес-процеси, а саме, підтримка позитивного іміджу ресторану, залучення нових VIP персон та підтримка зв'язків з постійними VIP-персонами, що дасть змогу за виконання однієї функції (обслуговування VIP-персон у ресторані) задіяти три бізнес-процеси. VIP-персона в ресторані є «золотою жилою» для закладу, бо саме цей клієнт не шкодує коштів на задоволення своїх потреб. Завдання закладу – задовольнити у повному обсязі всі потреби. Саме тому перебування у закладі VIP-персони перетворюється на окреме випробування як персоналу та обладнання, так і методів обслуговування та вмінь кухарів. Ця пропозиція розроблена на основі методики IDEF0

8. Визначено, що запропоновані удосконалення бізнес процесів з однієї сторони сприятимуть зростанню обсягів діяльності ресторану, а з іншої на основі програмного продукту IDEF0 кожен працівник, залучений до даного процесу отримає певні вигоди: більш наочно буде розуміти свою механізм своєї діяльності, між усіма працівниками виникатиме взаєморозуміння, дисципліна та відсутність помилок.
9. Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 5000000 грн. На основі проведених розрахунків визначено, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається через 3 роки і 7 місяців, що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення. Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» є достатня (термін окупності інвестицій становить 3,7 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів

діяльності ресторану «Хінкальня Гогі» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слободян, Н. Я. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf>.
2. Топольник В.Г., Ракова К.В. моделювання процесів готельного господарства на прикладі готелю «центрально» м. донецька // вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, вісник ДонНУЕТ № 1(61), 2014 .- С. 144-149.
3. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Young Scientist. 2017. № 2 (42). С. 271–275.
4. Скопень М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
5. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку”, 25-27 березня 2015 р. – К.: НУХТ, 2015 р. – 274 с
6. Менеджмент. Бізнес. Аналітика. Збірник наукових статей слухачів програми МВА. - Алмати: Алмати Менеджмент Університет, 2016. – 340 с.
7. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.
8. Тімар І.В. Особливості формування іміджу відчизняних підприємств сфери послуг / І.В. Тімар // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. – Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. – 2015. – С. 20-23.

9. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону // Б.В. Буркинський / Економічні інновації. – 2015. – №59. – С. 6 – 15.
- 10.Рябцева Н.В. Особливості узгодження економічних інтересів суб'єктів інноваційної діяльності на нанорівні / Н.В. Рябцева, О.О. Алсуф'єва // Академічний огляд. – [Електронний ресурс]. – 2015. – № 1. – С. 23 – 28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2015_1_5.pdf
11. Кравченко О.М. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / О.А. Кравченко, О.М. Кравченко, Н.А. Водяньська // Економіка: реалії часу. – Одеса: СПД Побута М.І. – 2014. – № 4 (14). – С. 121 – 127.
12. Петрук Юлія. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Юлія Петрук // Економіка. – 2014. – № 4 (130). – С. 41 – 47
13. Шевела Я.С. Інноваційні напрями розвитку ресторанного господарства в Україні / Я.С. Шевела // Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. «Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку» (м. Київ, 25-27 березня 2015 р.). - Київ: НУХТ, 2015. - С.131-132.
14. Сусол Н.Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. / Н.Я. Сусол. - Львів: Галицька видавнича спілка, 2015. - 316 с.
15. Савенко Ю.М. Основні тенденції ринку громадського харчування / Ю.М. Савенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2014. - №4(78). - С.31-37.
16. Тупкало С.В. Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес-стратегії підприємства / С.В. Тупкало // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. - У 2-ох ч. - Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Кіровоградський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : Вид-во КНЕУ, 2014. - Ч. 1. - С. 409-415.

17. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 2015. – 223
18. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. / Davenport T.H. — Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2014. — 337 p.
19. Робсон М., Уллах Ф. Практичне керівництво з реінжинірингу бізнес-процесів: Пер. з англ.- МН.:ЮНІТІ, 2017
20. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 2015, 85, (July–August), 149– 160.];
21. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реінжениринг бізнесу: реінжениринг організацій та інформаційні технології. – Мн.: Фінанси і статистика, 2017. – 333.
22. Зиндер Е. З. Нове системне проектування: інформаційні технології та бізнес-реінжениринг // Системи управління базами даних. – 2016. – № 1. – 55–67;
23. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат [текст] / Майк Ротер, Джон Шук; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. — Бібліотека Лін Інституту. — Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. — 132 с.
24. Основи методології IDEF 1, IDEF 1X, IDEF 3, IDEF 5 [Електронний ресурс] / Григорій Верніков // Режим доступу: <http://www.citforum.ru/cfin/vernikov>
25. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. –Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2014. – 373.
26. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2014. – 82;
27. Янсен Ф. Епоха інновацій / Ф. Янсен.— МН. : ІНФРА-МН, 2016.— С. 300.

28. Ніканоров С. П. Системний аналіз: етап розвитку методології рішення проблем в США // Оптнер Ст. Системний аналіз для рішення ділових і промислових проблем. — Мн. : 2016. — С. 7—43.
29. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів. Документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х. В. Німвеген. — Харків. : ООО «БМікро», «Абетка», 2017. — С. 1.
30. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств та компаній/ І. І. Мазур, В. Д. Шапіро та ін. [під. ред. І. І. Мазура]. — Мн. : Вища. шк., 2015. — С. 211.
31. Абдикеев Н.М. Данько Т.П. Ільдеменов С.В. Кисельов А.Д, Реінженіринг бізнес-процесів. Курс МВА Мн.: Эксмо, 2017 - 224 с.
32. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк, 2018.
33. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2014. - № 18. - Ст.144.
34. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект // Бізнес Інформ. – 2017. – №12. – С. 337–340.
35. Андрухова О.О. Сутність та підходи до формування економічного потенціалу підприємства / О.О. Андрухова // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2017. — № 6. — Т.1. — С. 260–263.
36. Антонова В. А. Ресторанний бізнес: механізм та ефективність управління стратегічним розвитком : Монографія / В. А. Антонова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. – 277 с.
37. Бакай С. С. Словник з теорії організації: [навч. посіб.] / С. С. Бакай, С. О. Білун, А. В. Світлична; за ред. д.е.н., проф. С. С. Бакая. – Полтава, 2014. – 65 с.
38. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях: [навч. посіб.] / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк; за ред. П. С. Березівського. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 560 с.

39. Брижак О.В. Економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Вісник ЧНУ. — 2014. — №9. — С. 82—89.

40. Василенко В. Умови підвищення ефективності спеціального режиму інвестиційної діяльності / В. Василенко // Економіка України. — 2015. — №3. — С. 48—52.

ДОДАТКИ