

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ФЕРМЕР», М.
БРОВАРИ, КИЇВСЬКА ОБЛ.**

Студента 2 курсу, 1м₃ групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
Спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Карандія Владислава
Вадимовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

Компанець Катерина
Андріївна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія

Іванівна

Київ 2018

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні більшість вітчизняних підприємств в управлінні діяльністю домінували в застосуванні структурного (функціонального) підходу, який базується на різних типах організаційної структури підприємств, як правило, ієрархічних. Процесний підхід фокусується насамперед не на структурі підприємства, а на бізнес-процесах, кінцевою метою яких є створення продуктів або послуг, які є цінними для зовнішніх або внутрішніх клієнтів (клієнтів).

Сам перехід до управління процесом на вітчизняних підприємствах пов'язаний з труднощами реалізації через відмову від реалій процесу орієнтованого способу ведення бізнесу з керівництвом і, як наслідок, неможливістю створити культуру управління процесом в організації. Найбільшою перешкодою є страх перед необхідністю різких змін. Тому для вітчизняних організацій необхідно розробити концепцію поступового сприйняття та переходу до управління процесом, а потім впровадити методи вдосконалення, що вимагатиме значних перетворень в управлінні.

Наразі визнано, що у діяльності закладів ресторанного господарства відбуваються дуже динамічні зміни, які проявляються в удосконаленні методів господарювання та залученні відповідного передового досвіду розвинутих країн, у фінансовій самостійності ресторанних підприємств, у розвитку методів підвищення конкуренто-спроможності їхньої продукції і послуг.

Ресторанний бізнес являє собою цілісну структуру, в якій важливі всі деталі, все взаємопов'язано і приготування страв, і психологія обслуговування, і управління продажами, і рекламна політика. Це робота в умовах «свята» – адже люди приходять не тільки поїсти, а і відпочити, а заклад ресторанного господарства може надати їм задоволення їхніх потреб смачними стравами, здоровою різноманітною їжею і святковою релаксною атмосферою.

Слід зазначити, що 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 рівнях. Ці операції

забезпечують підприємству перехід від одного стану зовнішнього середовища до іншого (або перешкоджають йому).

Питання деяких теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами у закладах громадського харчування та шляхів їх вдосконалення потребують уточнення і конкретизації

Оскільки ефективне функціонування ресторанного бізнесу напряму залежить від правильно налагоджених бізнес-процесів підприємств галузі, остільки наразі важливо сформувавши стратегію та тактику ресторанних підприємств у визначенні асортименту страв і виробленої готової продукції, виявленні ринкової ніші та потенційних клієнтів, у забезпеченні продукції і послуг, у ціноутворенні та торговельній політиці, що ї визначає актуальність теми дипломного дослідження.

Дослідженням особливостей функціонування ресторанних підприємств займались: Аветисова А. О., Алексеев Д., Андренко І. Б., Анисифоров А. Б., Анисифорова Л. О., Антонова В. А., Архіпов В.В., Борисова О. В., Дядюшкіна І. В., Бутенко О. П., Кравець О. М., Самаріна І. В., Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. тощо.

Проблемам управління бізнес-процесам підприємств присвячено значну кількість наукових праць в яких розкрито теоретико-методичні засади їх організації, реалізації і реінжинірингу. Серед найвагоміших праць науковців даної проблематики доцільно відзначити праці таких зарубіжних вчених, як: Портер М., Робсон М., Уллах Ф., Хаммер М., Еселінг К. С. та Німвеген Х. В., Шеєр А., Давенпорт Т., Демінг В., Харінгтон Г., Мартін Дж., Хаммер М., Чампі Дж., Самуїлов К. Е. тощо.

Такі автори, як: Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ільдемено С. В., Киселев А. Д., Гончарова О. М., Корінев В. Л., та інші, досліджували проблеми управління бізнес-процесами та їх реінжиніринг, у т.ч. в ресторанному бізнесі.

Наукові розробки (теоретико-методичні основи та концептуальні підходи), присвячені дослідженню особливостей впровадження бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу належать також таким вітчизняним науковцям як: Бойко М. Г., Антонова В. А., Бутенко О. П., Домбик О. М., Апопій В. В., Дайновський Ю. А., Карсекін В. І. і Ткаченко Т.

I., Мельниченко С. В. і Шеєнкова К. А., Босовська М. В., Момот В. М., Науменко М. О., Пономаренко В. С., Яшина О. В. та ін.

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

Отже, за наявності великої кількості наукових розробок, присвячених цій проблемі, ми не можемо стверджувати повне її вирішення, що дозволяє обґрунтувати актуальність теми роботи та її мету.

Метою дипломної роботи є визначення напрямків удосконалення бізнес-процесів ресторанного закладу.

Процес дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

– обґрунтувати науково-методичні підходи до управління торгово-виробничою підсистемою закладів ресторанного господарства;

– визначити показники, що визначають ефективність функціонування торгово-виробничої підсистеми закладів ресторанного господарства;

– дослідити організацію та управління процесами у виробничій та торговельній підсистемах ресторану «Фермер»;

– проаналізувати економічно-фінансовий стан ресторану «Фермер»;

– вивчити якість задоволення попиту споживачів ресторану «Фермер»;

– визначити програму удосконалення бізнес-процесів і управління торгово-виробничою діяльністю ресторану «Фермер»;

– обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємств ресторанної галузі, в т.ч. ресторану «Фермер» (м. Бровари, київська обл.).

Предметом дослідження є торгово-виробнича і господарська діяльність ресторанного закладу, питання формування, становлення та удосконалення його системи бізнес-процесів.

Основними методами даного дослідження є: методи аналізу і синтезу, гравітаційне моделювання зон обслуговування, методи регресійного і кореляційного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами інформації, що використовуються в процесі випускної роботи, є матеріали, надані в вітчизняній та зарубіжній науковій спеціалізованій літературі, законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторанних підприємств.

Методи дослідження. У цій роботі використовуються різні методи і методи наукового дослідження: статистичні спостереження – встановлення динаміки окремих показників, аналіз та синтез – структурування підходів до класифікації, порівняння, групування, набору тексту – для порівняльного аналізу, опитування – для вивчення особливості управління бізнес-процесами підприємства ресторанного господарства, метод експертних оцінок – для оцінки ефективності управління бізнес-процесами, математичними методами. Щоб визначити тенденції розвитку підприємств ресторанної індустрії та систематизувати отриману інформацію, методи комп'ютерної обробки виконуються з використанням пакетів програм.

Наукова новизна результатів досліджень – обґрунтування теоретичних положень управління бізнес-процесами в підприємствах ресторанної галузі.

Практичне значення отриманих результатів - обґрунтувати положення, висновки та рекомендації, які можуть слугувати методологічною основою управління бізнес-процесами підприємств ресторанної галузі.

Публікації. Основні положення заключної кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику наукових статей КНТЕУ (Додаток А).

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Загальний обсяг роботи 135 стор, у т.ч. –107 стор. основного тексту, робота містить 16 рисунків та 26 таблиць. Перелік використаної літератури складає 67 найменувань, 11 додатків представлених на 28 стор.

Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність, особливості та значення управління бізнес-процесами

У сучасних умовах зміни ділового середовища головним завданням підприємств ресторанного господарства є швидке реагування на зміни та належне вжиття відповідних заходів щодо організації та ведення власного бізнесу.

Більшість підприємств будуються відповідно до функцій та ієрархічних рівнів. Незважаючи на те, що функціональне управління широко використовується, давно було визнано, що це створює певні складності. З огляду на це, встановлення і упорядкування взаємозв'язків між підрозділами чи посадовими особами підприємства стає все більш популярним. В даний час в організації йде створення неспецифічних підрозділів, що виконують певні функції, і бізнес-процеси, які проходять на всіх рівнях організації та відповідальний за будь-яку певну роботу (операцію) від початку до кінця. Діяльність будь-якого окремого підприємства ресторанного господарства може бути представлена набором бізнес-процесів різних рівнів.

Головним завданням у веденні ресторанного бізнесу є отримання прибутку.

Зміни в середовищі функціонування викликають зміни в опрацюванні, впровадженні та управлінні відповідними бізнес-процесами підприємств ресторанного бізнесу, оскільки специфіка ресторанного бізнесу вимагає їх постійного вдосконалення для задоволення потреб клієнтів.

Зниження платоспроможності споживачів ресторанних послуг вимагають пристосування підприємств ресторанного бізнесу до нової ринкової ситуації.

У науковій літературі немає загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, підходи до його інтерпретації варіюються в залежності від прив'язки бізнес-процесів до певного виду діяльності. Так, М. Хаммер визначає бізнес-процес як «сукупність різних видів діяльності, у межах якої

«на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача» [52]. Зауважимо, що це визначення дещо розпливчате, оскільки, якщо бізнес-процес – це «сукупність...», остільки він може містити у собі й інші бізнес-процеси. Отже виникає питання єдиного центру керування системою бізнес-процесів підприємства. Також некоректним є висловлення «використовуються один або більше видів ресурсів», оскільки до ресурсів належать: ергатичні (людські), матеріальні (фінансові, товарні, енергетичні) тощо. З нашої точки зору більш точним було б формулювання: «ресурси, які забезпечують виробничу, операційну діяльність».

Майкл Ротер і Джон Шук запропонували замість поняття «бізнес-процес» використовувати поняття «потік цінностей», якому дав наступне визначення: «Потік цінностей – це множина закінчених узгоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, яка має споживчі цінності для клієнта» [44]. Найбільш широке визначення поняття бізнес-процесу, на погляд Пономаренко В. С., запропоновано О. Виноградовою як «циклічний набір взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні вклади (необхідні ресурси) та результати (результати), які є цінність для споживача (внутрішня або зовнішня)» [41]. Проте, найбільш коротким визначенням поняття бізнес-процесу є тлумачення М. Портера «сукупність діяльності різних напрямків і видів, в яких вхід використовує один або декілька видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створює продукт, який є цінним для споживача» [42].

Найбільш ємним є визначення проф. Тупкало В. М.: «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*» [49]. Цикл Шухарта-Демінга *PDCA* — це модель безперервного поліпшення процесів: планує (*Plan*), роби (*Do*), перевіряй (*Check*), впливай (*Act*). При її застосуванні в різноманітних областях діяльності (наприклад, управління якістю) дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі.

Зважаючи на наведені формулювання, оцінюючи їхні сутності, порівнюючи відмінності та синтезуючи їх конструктивізм, О. О. Миронова пропонує 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)» [30]. Виходячи з вищенаведених визначень, бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але в цьому випадку спостерігається переважна єдність інтерпретації терміну, оскільки автори визначають його як послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результат.

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 і 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) і в наслідок — виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів.

Упровадження управління бізнес-процесами стає частиною стратегії будь-якого підприємства ресторанного господарства та визначає ряд важливих пунктів:

1. Всі співробітники підприємства ресторанного господарства повинні знати, наскільки важливо для керівництва підприємства ефективно керувати своїми бізнес-процесами. Уже сам по собі цей факт може змусити співробітників більш уважно підходити до таких важливих характеристик бізнес-процесів, як вартість і темпи виконання.

2. Якщо процес стратегічного планування вже досить зрілий, то після затвердження стратегічного плану починається робота з його детальної розробки і доведення конкретних планів і програм до окремих підрозділів і конкретних посадових осіб. Тим самим і буде забезпечене використання

інструмента стратегічного планування для підготовки погодженого плану впровадження управління бізнес-процесами. Якщо ж процес стратегічного планування в компанії виконується вперше, то керівництву необхідно приділяти пильну увагу доведенню сформульованої стратегії до конкретизованих за часом і ресурсами планів. У цьому випадку результати впровадження управління бізнесами-процесами можуть стати критерієм ефективності процесу стратегічного управління.

3. Включення управління бізнес-процесами в стратегічний план має супроводжуватися питанням, навіщо або чому це необхідно для підприємства ресторанного господарства. Це питання повинне звучати на нарадах, у наказах і в неформальних бесідах керівництва з персоналом. Усвідомлення необхідності і ролі управління бізнес-процесами є критично важливим для його успішного впровадження, оскільки в підприємстві зазвичай немає жодної людини, не включеної в той або інший бізнес-процес.

Отже, аналіз сутності категорії «бізнес-процес» дозволяє зробити висновок, що діяльність підприємства ресторанного господарства може бути охарактеризована як низка бізнес-процесів різних рівнів та різної спрямованості, спрямованої на досягнення цілей підприємства — отримання прибутку через задоволення потреби людей в харчуванні.

При аналізі ресторанного підприємства можна виділити велике число різноманітних бізнес-процесів (до декількох сотень), однак на практиці конкретне підприємство має досить обмежену їх кількість, від реалізації яких залежить успіх на ринку. При цьому, під продукцією розуміється результат ресторанного бізнесу, що має цінність (матеріальну або нематеріальну) для конкретного клієнта. Послуги можна розглядати як окремий вид продукції. Бізнес-процеси включають операції по зміні стану нематеріальних активів, матеріальних цінностей і фінансових потоків. У діяльності підприємства можна виділити певні функції у вигляді відокремлених компонентів і об'єднати їх у функціональні підсистеми (рис. 1.1).

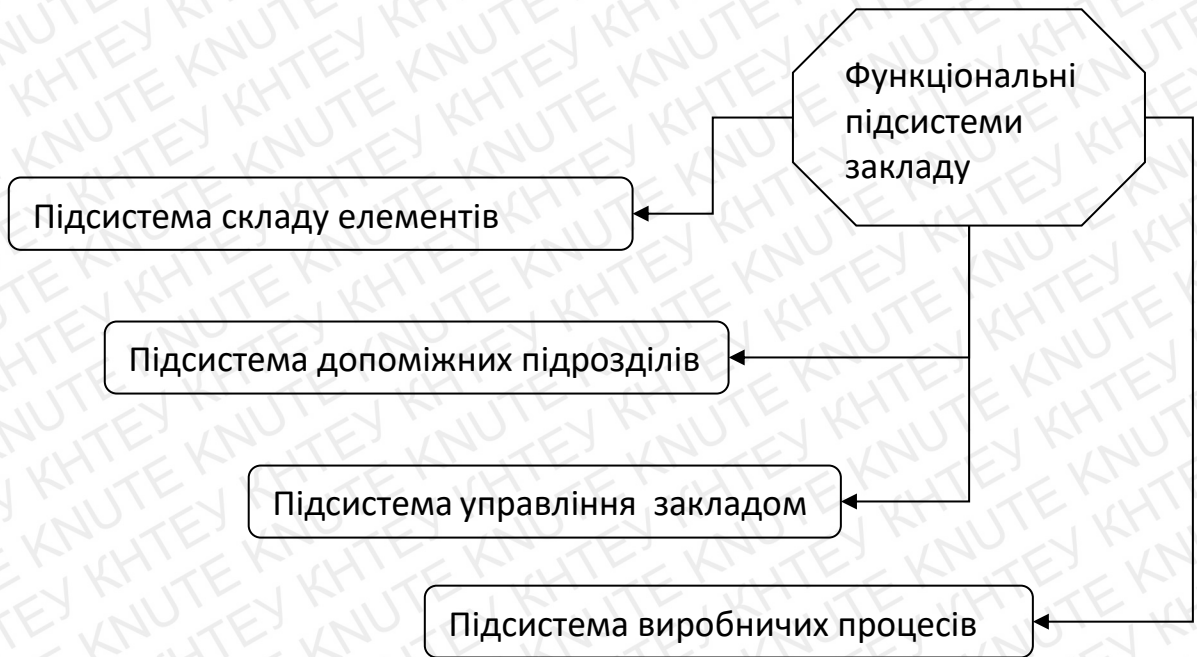


Рис. 1.1. Функціональні підсистеми діяльності ресторанних закладів [28]

Системне представлення виробництва як об'єкта управління можна відтворити за допомогою схеми, наведеної на рис. 1.2.

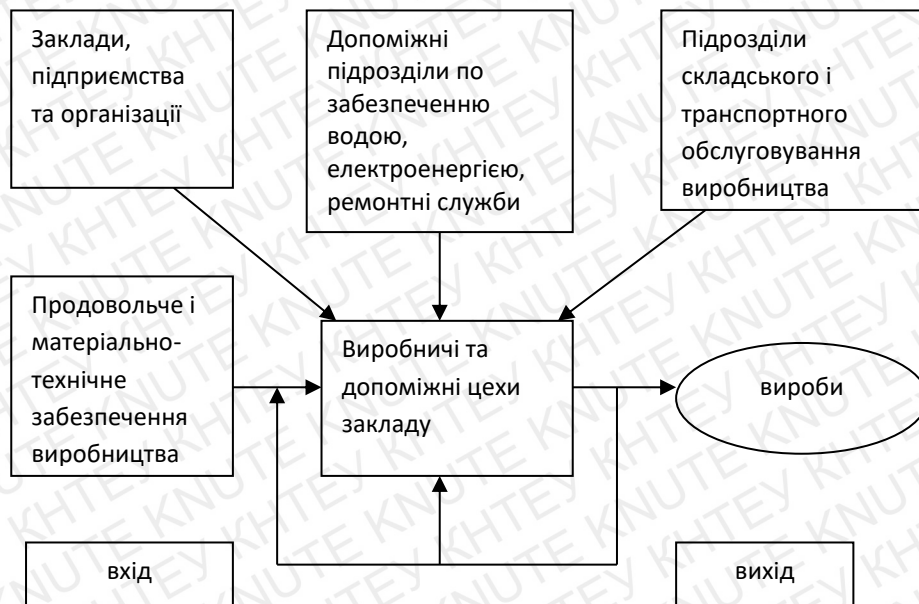


Рис. 1.2. Системне оточення виробництва закладу ресторанного господарства [14].

У деяких випадках однорідні елементи і зв'язки за функціональним змістом об'єднуються в підсистеми:

- 1) організаційну;
- 2) технологічну;
- 3) соціальну;
- 4) економічну;
- 5) технічну.

Розглянемо основні властивості бізнес-процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Параметри бізнес-процесів [19]

Параметри	Зміст
Якісні	
Результативність	Описує, що виробляється у відношенні до того, чого прагнуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через удосконалення та поліпшення продуктів (послуг), які підприємство поставляє на ринок. У залежності від ситуації результативність може бути покращена перепроєктуванням процесів або перепроєктуванням продуктів та послуг
Ефективність	Описує, як добре виконуються процеси. Покращення ефективності може бути досягнуто тільки через поліпшення процесів. Підприємство може підвищити ефективність, наприклад, скорочуючи витрати або тривалість бізнес-процесів. Іноді результативність називають зовнішньою ефективністю, що вимірює досягнення цілей компанії, а просто ефективність — внутрішньою ефективністю, економічністю, що вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів у компанії
Адаптивність	Говорить про адаптивність бізнес-процесу до рухливого оточення. Розуміння аксіоми про те, що зміни неминучі і що бізнес-процеси можуть і повинні адаптуватися, — головне у проектуванні надійного бізнес-процесу
Кількісні	
Продуктивність	Кількісне відношення виходу до обсягів показників входу
Тривалість	Термін реалізації процесу (час між початком і завершенням)
Вартість процесу	Сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно зробити для однократного виконання процесу

Джерело: складено автором на основі 16, 27.

У добре організованій і структурованій компанії на частку процесів доводиться 40-60% часу діяльності співробітників. Усі процеси компанії можна розподілити на 4 типи.

1. Основні процеси.

Утворюють наскрізний ланцюжок створення цінностей для клієнтів компанії. Вони дають результат у вигляді конкретного продукту (послуги) для зовнішнього клієнта і здійснюються за рахунок його коштів.

2. Забезпечувальні процеси.

Створюють результат (продукт) для внутрішніх клієнтів (внутрішній споживач). Справляють непряму дію на кінцевий результат, який одержує зовнішній клієнт (споживач).

3. Процеси розвитку.

Створюють результат (продукт) для бізнесу. Їх ціль — поліпшити якісні характеристики і показники бізнесу: підвищити прибуток, знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність тощо. Виконується за рахунок прибутку компанії або залучених інвестицій. Кожний процес розвитку створює якийсь актив, який потрібен бізнесу. Процес створення нового продукту або послуги – це типовий процес розвитку, в який інвестуються кошти. Процеси розвитку зручно структурувати за видами активів.

4. Процеси управління.

Вони, на відміну від інших типів процесів, нічого не виробляють (окрім управлінських рішень), не створюють кінцевого продукту. Без процесів управління інші процеси не погоджені, не забезпечені ресурсами і не досягають цілей організації. На відміну від інших типів процесів, усі процеси управління мають однакову структуру в кожній предметній області і на кожному рівні управління компанією.

Дж. Харрінгтон пропонує систематизувати різні види бізнес-процесів за ступенем складності, напряму та чинника прояву залежно від того, який стосунок вони мають до організації. Така класифікація є досить структурованою, послідовною та широкою, і може бути адаптованою до бізнес-процесів ресторанного підприємства без суттєвих модифікацій. Так,

Виноградова виділяє: основні, допоміжні, прості, складні, первинні, вторинні, типові, специфічні, внутрішні, зовнішні, вхідні, прямі, зворотні, що приносять додану вартість, що не дають вартість [53].

Л. Ліпич розподіляє бізнес-процеси за такими групами:

1. головні бізнес-процеси, які беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на споживача (виробництво, проектування, маркетинг, збут);
2. допоміжні, що підтримують перебіг основних (матеріально-технічне забезпечення, управління інфраструктурою, управління персоналом);
3. обслуговуючі — підтримують функціонування основних, створюючи інфраструктуру для їх ефективного виконання (постачання матеріальних ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, забезпечення фінансовими ресурсами).

Запропонована класифікація бізнес-процесів є повністю адаптованою до ресторнних і супутніх підприємств і може застосовуватись для групування бізнес-процесів цієї сфери підприємництва, оскільки виокремленні види бізнес-процесів є притаманними безпосередньо підприємствам громадського хірування.

Ключові елементи і характеристики бізнес-процесу

1. Сукупність взаємопов'язаних функцій, процедур, операцій.
2. Трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу).
3. Наявність входу та виходу.
4. Повторюваність у часі (періодичність, циклічність).
5. Створення цінності для споживача.
6. Ціль — задоволення потреб споживача.

1.2. Методичні засади управління бізнес-процесами та їх класифікація

Управління бізнес процесами (*Business Process Management*) це систематичний підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації. Воно включає їх ідентифікацію, моделювання, організацію їх виконання і реінжиніринг.

Процес та методи опису і моделювання бізнес-процесів — це частина технології управління підприємством.

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 ресторанного підприємства.

За допомогою моделювання різних областей діяльності компанії можна досить ефективно аналізувати «вузькі місця» в управлінні й оптимізувати загальну схему бізнесу.

Для рішення подібних задач моделювання складних систем існують певні методології і стандарти. До таких стандартів відносяться методології сімейства *IDEF*. Остання його редакція була випущена в грудні 1993 р. Національним інститутом по стандартах і технологіям США (*NIST*).

Результатом моделювання бізнес-системи (компанії) є упорядкований набір діаграм з нумерацією блоків, що відповідає рівню їх ієрархії, що дозволяє одержати цілісну функціонально-структурну модель компанії, де функціональна модель — це ієрархія блоків (функцій або процесів), зв'язаних потоками даних, а структурна — сукупність організаційних структурних одиниць (виконавчих механізмів).

Рівень деталізації діаграм відповідає поставленій меті, тобто можна чітко визначити і розмежувати функції між структурними ланками компанії. Таким чином, можна відзначити, що функціонально-структурна модель

компанії є дуже ефективним інструментом для рішення наступних практичних задач корпоративного менеджменту/

Основними принципами скорочення тривалості бізнес-процесів є:

- 1) управління компанією як системою;
- 2) спрощення процесів і продуктів;
- 3) виключення кроків, які не додають цінності.

Останній принцип, відомий також як метод аналізу ланцюжка цінностей.

Ланцюжок цінностей — це «безліч закінчених сполучених дій (операцій), що у сукупності створюють деяку продукцію, що має споживчу цінність для клієнта».

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 називається 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.

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.

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.

Моделюванню бізнес-процесів передують їх аналіз. На практиці для аналізу бізнес-процесу застосовують складні моделі, що будуються на основі спеціалізованого програмного забезпечення. Отже, доцільно розробити підхід, який дозволить описувати та аналізувати бізнес-процеси апарату управління підприємства, що значно полегшить виявлення та усунення недоліків при реалізації окремих бізнес-процесів.

Послідовність опису бізнес-процесу:

1. Встановлення початкових параметрів, тобто визначення мети та основних завдань реалізації бізнес-процесів. Такими можуть бути задоволення потреб споживачів у туристичних 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.

Такий опис бізнес-процесу дозволяє детально розглянути сукупність взаємозалежних підпроцесів і визначити та попередити виникнення можливості негативного результату окремого підпроцесу, що впливатиме на якість та тривалість бізнес-процесу взагалі.

Моделювання бізнес-системи й організаційної структури компанії базується на функціонально-структурному підході (ФСП), що є методичною основою опису компанії (бізнесу) як комплексу структурованих функцій, що повинні виконуватися в процесі її (його) функціонування.

Серед основних положень ФСП у «прив'язці» до організаційної проблематики бізнесів-систем виділяються наступні:

1. ФСП орієнтує в першу чергу на коло задач компанії або синтез бізнес-систем з урахуванням процесів і закономірностей їхнього розвитку.
2. ФСП спирається на представлення про нормативний характер функцій бізнес-системи (її підсистем і елементів) і функціональному підході до її аналізу і синтезу.
3. Однією з фундаментальних аксіом ФСП є твердження про первинність функціонального призначення бізнесу-системи стосовно її структурної організації. Функція первинна, структура вторинна — одна з заповідей ФСП. Структура бізнесу-системи визначається при цьому сукупністю реалізованих функцій, а також умовами її існування і функціонування.
4. ФСП враховує, що функціональне призначення системи задається й описується людиною (колективом), тобто являє собою сукупність суб'єктивних і об'єктивних представлень про потреби, користь, мети, для досягнення яких формується бізнес-система. Будь-яка функція системи і складових її елементів підпорядкована меті створення і функціонування бізнес-системи.

Модель процесу управління виробництвом можна зобразити схематично (рис. 1.3).

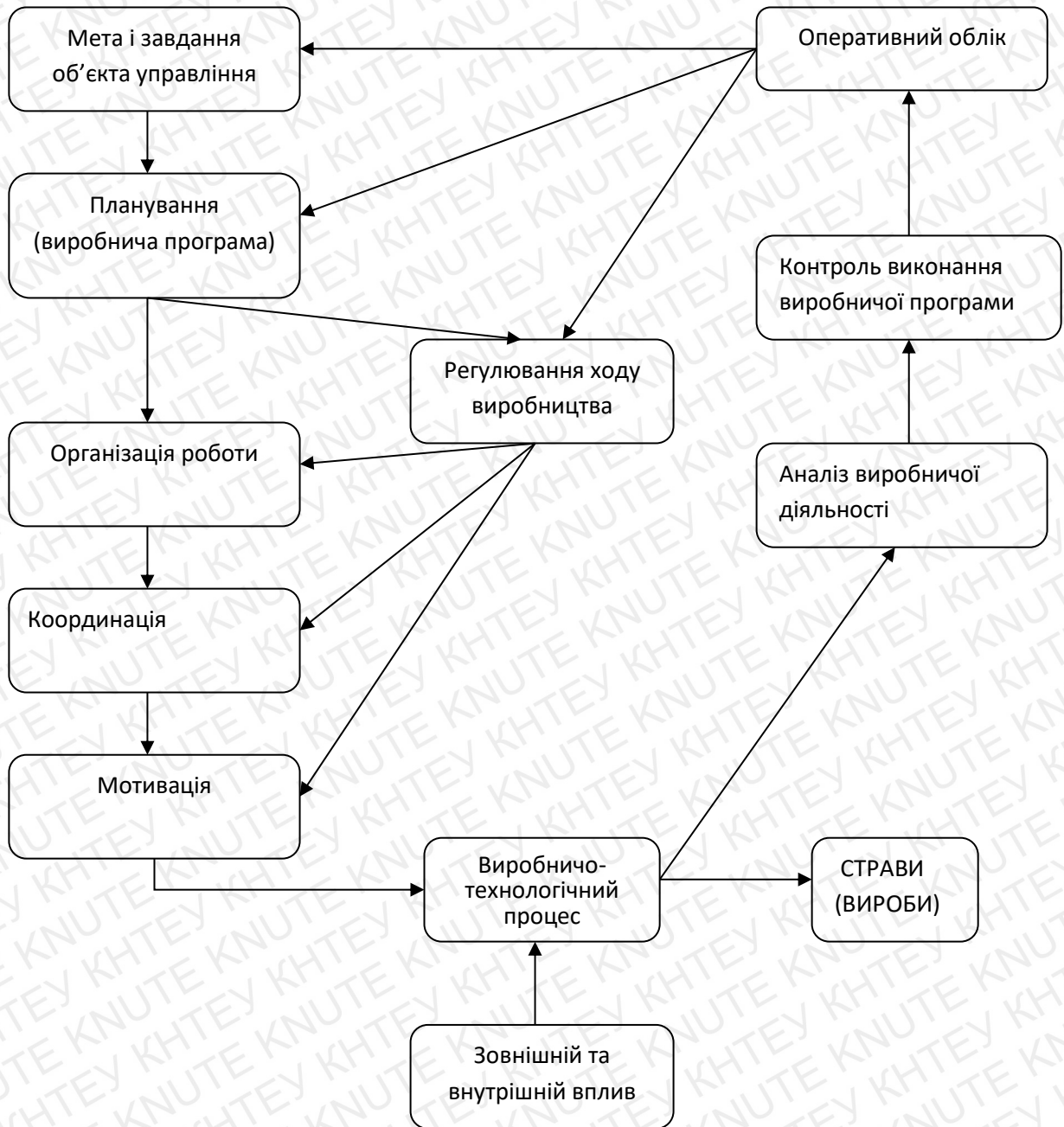


Рис. 1.3. Схема циклу управління виробництвом [39]

Щоб розібратися в сутності ситуації, треба опрацювати варіант більш-менш конструктивного вирішення всіх виникаючих у ході моделювання і впровадження бізнес-процесів проблем, а саме:.

- а) визначити організаційну структуру управління й опрацювати штатний розклад підприємства;
- б) розробити механізм управління фінансово-економічною підсистемою підприємства;

в) виокремити основні технологічні й матеріальні потоки (логістичні ланцюжки);

г) опрацювати механізми управління цими логічними ланцюжками.

Як відомо, складовими виробничої системи є виробничі фонди і персонал.

Крім того, існує низка факторів зовнішнього середовища, які, не справляючи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом.

Важливі роль належить політичним, економічним, правовим, технологічним, соціально-культурним, екологічним, технологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис 1.4).

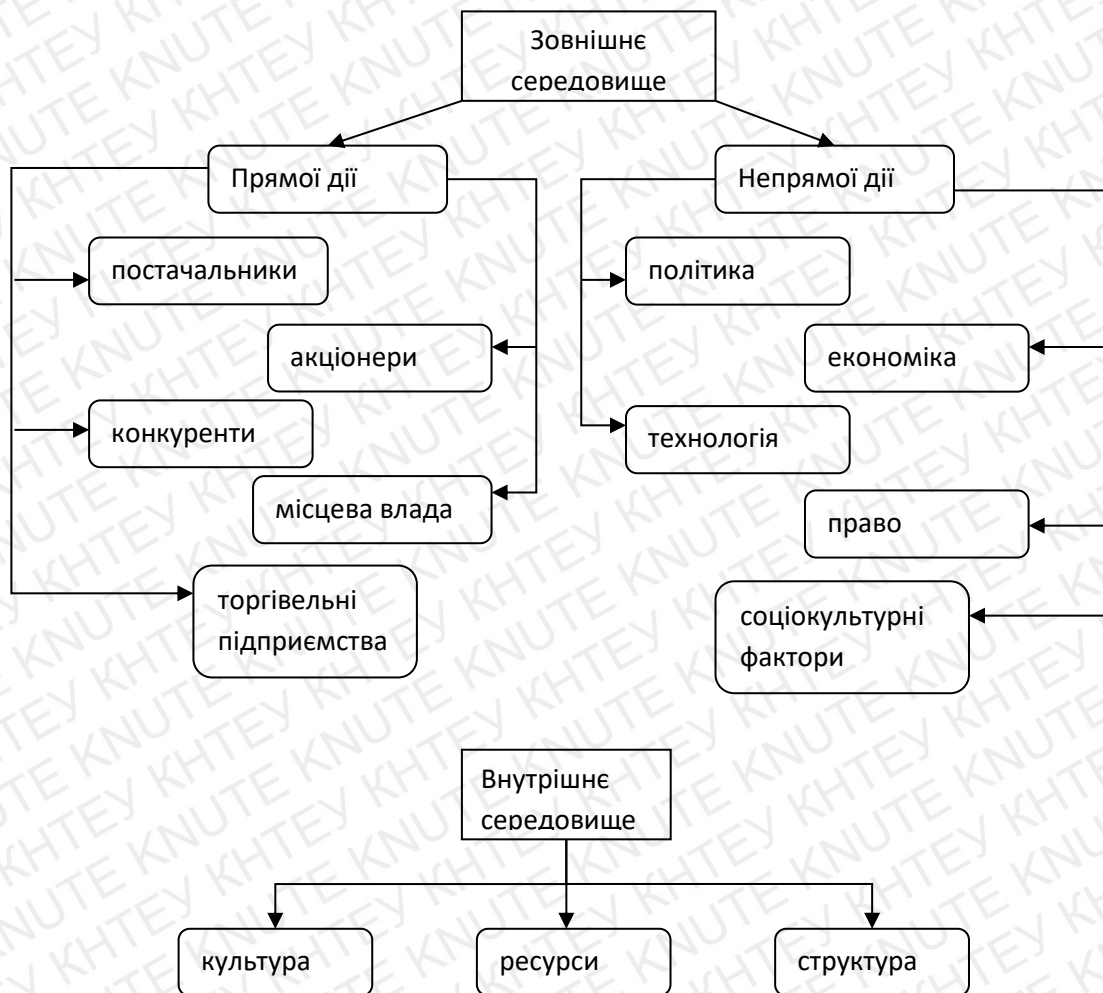


Рис. 1.4. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — це потужний інструмент для у поліпшення функціонування підприємства. Він передбачає застосування методів безперервного поліпшення (*continuous improvement*), які мають технологічний характер.

Основоположниками РБП є Хаммер (Hammer) [61], Давенпорт і Шорт (*Davenport and Short*) [58]. Демінг (*Deming*), підкреслював, що існує різниця між продуктивністю (*efficiency*) і ефективністю (*effectiveness*). Продуктивність означає «робити щось як треба», тоді як ефективність — «робити що треба» [59].

В 1980-х рр. у повсемірно впроваджувалася система Загальної якості (*Total Quality*).

Багато методів системи Загальної якості змушують нас по-новому подивитися на роботу, яку ми робимо, і на цілі, для яких ми її робимо.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) надає можливість досягти цілей, які уважалися теоретично досяжними, проте реально в більшості підприємств не вистачало ні технологій, ні рішучості використовувати їх.

Отже, РБП — це спосіб досягнення більшої вигоди, як з погляду кращого задоволення замовників, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства.

Існує безліч факторів, що визначають ініціювання впровадження РБП в організації. Але найголовніший і значимий фактор — це успіхи, вже досягнуті конкурентами за допомогою РБП, і, відповідно, стимул або страх, породжений цими успіхами.

У ході реалізації проекту РБП треба розуміти, що не потрібні будь-які апріорні припущення про те, що можливе, а що не можливе, що нормально і що неминуче. Це ще одна ключова риса методу — немає нічого недоторканного, або «піддавай все сумніву».

Дехто з власників і менеджерів підприємств вважають, що РБП передбачає тільки використання технології. Такий підхід є небезпечним.

РБП – це не тільки стратегія, породжена інформаційними технологіями (ІТ). ІТ наразі доступні, вони будуть служити реінжинірингу, але ніколи не

будуть управляти ним. Щоб РБП міг продемонструвати всю міць своїх можливостей, буде потрібно професійна експертиза всілякого виду й експерти з інформаційних технологій мають посісти важливе місце у підприємстві, принаймні, у якості провідників змін.

РБП передбачає заміну існуючого бізнес-процесу більш ефективним як для замовника, так і для самої організації. З погляду замовника, скорочення строку виконання замовлення і відсутність бюрократичних ускладнень допомагає швидше задовольняти його запити (вимоги). Для підприємства зменшуються витрати, підвищується конкурентоспроможність, поліпшується обслуговування й, таким чином, з'являється можливість захопити більшу частку ринку, а отже збільшити прибутки.

Деякі керівники намагаються визначити місце РБП як заміну системи Загальної якості або як її розширення. Це ставить під сумнів їхню компетентність.

Проблеми, що вимагають втручання керівництва, виникнуть, якщо застосування нового методу серйозно зачіпає неписану культуру організації. Якщо, наприклад, формальна або неформальна культура організації полягає в залученні персоналу до процесу підвищення рівня зайнятості, то РБП будуть сприймати як загрозу цій культурі.

У свою чергу, організація, у якій не існує формального процесу і яка прагне приступити до РБП, повинна усвідомлювати, що поки не буде розвинена якісна інфраструктура, єдиним очікуваним результатом буде сплеск ентузіазму і уявний прогрес, за якими відбудеться швидкий спад і винесення вироку проекту, як черговій непридатній менеджерській вигадці.

Необхідна інфраструктура містить у собі різні складові культури організації, які є частиною кращих склавшихся процесів змін. До них належить набір стандартів поведінки і чітко окреслена місія підприємства.

Інфраструктура вимагає також постійної турботи про здоров'я організації, її структури, методів управління, процеси передачі інформації, ступень реальної орієнтації на замовників (внутрішніх і зовнішніх) і, нарешті,

про ступень професійного авторитету співробітників різних структурних підрозділів та різного рівня управління.

Наразі порушується питання про проведення реінжинірингу бізнес-процесів у зв'язку із впровадженням комп'ютерних систем управління.

Спробуємо як виокремити, так і узгодити процеси, пов'язані з реінжинірингом бізнес-процесів і впровадженням автоматизованих систем управління (АСУ), так і показати взаємозв'язок між цими процесами.

Насамперед, необхідно сказати, що все ж таки РБП і впровадження АСУ — це процеси зовсім різні і не підлягають ототождженню, хоча впровадження комп'ютерної системи і призводить до необхідності проведення деякої модифікації бізнес-процесів, що у поверхневому розгляді може бути названий бізнес-процес реінжинірингом.

Неупорядковані бізнес-процеси влаштовує більшість підприємств і самих підприємців та власників, оскільки дозволяє працювати «в тіні» — приховувати свою реальну господарську діяльність та її фактичні обсяги.

В наслідок цього інформаційний відділ підприємства постає перед проблемою впорядкування всіх бізнес-процесів, опрацювання дієвої системи прийняття управлінських рішень.

Отже, однією з причин розвитку реінжинірингу бізнес-процесів як стратегічного інструменту — це зростаюча роль новітніх технологій (і в першу чергу інформаційних) в усіх сферах бізнесової діяльності, а також зростаюче значення цих технологій, що дає нагоду функціонувати по-новому, тобто нові технології використовується для автоматизації процесу, а не його зміни.

Хоча новий процес, швидше за все, буде відрізнятися від того процесу, чие місце він займе — частини процесу залишаться тими ж самими. Незважаючи на те, що деякі суб-процеси будуть пропущені, скомбіновані з іншими, передані у ведення постачальників або клієнтів, інші частини процесу залишаться на своєму місці. Суб-процеси будуть представлені тими ж самими позначками як у старій, так і в новій карті процесу (схемі інформаційних потоків). Проте, це не означає, що впроваджувачі реінжинірингу бізнес-

процесів повинні зберегти «статус-кво». Зміни в одній із частин процесу призводять до необхідності переглянути ті суб-процеси, які залишилися недоторканими з минулої версії, і піддати їхньому ретельному аналізу на можливість удосконалення. Існує кілька випробуваних і перевірених методик, які допомагають побачити, де і які зміни необхідні, які будуть менш масштабними, ніж реінжиніринг, проведений над основною частиною процесу, і ціль тут полягає у тому, щоб удосконалити і спростити суб-процес, який слід залишити від колишнього процесу.

Ще одна складність полягає в тому, щоб вирішити, над якими процесами проводити реінжиніринг. Є організації, де реінжиніринг проводили над кожним виявленим бізнес-процесом. Звичайно в цих випадках проводився не справжній реінжиніринг, а використовувалася вдосконалена форма вирішення проблем, впроваджена в організації.

Рішення щодо того, над якими процесами проводити реінжиніринг, повинні ухвалюватися на основі послідовної процедури відбору, яка відображає стратегічну важливість цього завдання і найкраще виконується командою старших менеджерів під час спеціального тренінгу, коли описуються процеси і вибираються з них підлеглі реінжинірингу. Це називається семінаром по управлінню якістю процесів (*Process Quality Management, PQM*), який був розроблений для допомоги командам директорів в управлінні і поліпшенні ключових бізне-процесів підприємства.

Команда реінжинірингу повинна скоротити якнайбільше людей у кожному завданні, що становить бізнес-процес. Це можна зробити, сполучаючи завдання так, щоб одна людина виконувала більшу кількість завдань у процесі. Один з постулатів тейлоризму — це спеціалізація, коли комплексні види робіт розбиваються на окремі частини, виконувані групами фахівців. Реінжиніринг процесів являє собою виклик цьому підходу і заміняє фахівців людьми, здатними виконати більше коло завдань. Таким чином, замість шести людей, що виконують шість різних етапів процесу, дві людини можуть виконати по три етапи кожний. Звичайно досить просто побачити можливість такого сполучення усередині відділів, але справжнім завданням

для команди реінжинірингу є усунення людей і сполучення дійсно різних функцій, у результаті чого цілі відділи виводяться за межі процесу. Це важко, тому що ці функції відіграють свої специфічні ролі в процесі. Бухгалтерія обліковує фінансові операції, а виробничий відділ займається виробництвом матеріальної продукції та наданням послуг. Сполучити завдання в цьому випадку означає, що люди будуть виконувати обов'язки, яким вони не навчені, або не очікували, що треба буде їх виконувати. Багато команд навіть не розглядали такі великі зміни, оскільки вони прив'язані до звичайного способу роботи. Але реінжиніринг являє собою виклик загальноприйнятими ортодоксальним поглядам, і роль команди реінжинірингу полягає в тому, щоб бачити такі радикальні альтернативи, оскільки через зміни масштабу можна одержати величезне поліпшення в часі виконання процесу.

Пропозиція, щоб співробітник одного спеціалізованого відділу виконував обов'язку співробітника з іншого відділу, являє приклад творчого мислення. Проте це навряд чи доцільно, і команда може дійти висновку, що хоча такі ідеї дуже творчі, але з них навряд чи можна отримати практичну користь.

Даний принцип характеризує різницю між РБП й існуючими підходами, які давали менш відчутні поліпшення в реалізації бізнес-процесів.

РБП знайшов шляхи здійснення подібних ідей, використовуючи наявні технологічні й людські ресурси.

Хоча в децентралізації є маса переваг, вона може створити певні проблеми. Коли в процесах є кілька точок зіткнення із клієнтами і клієнти наводять довідки про ступінь готовності свого замовлення, звичайна проблема полягає в тому, що складно простежити, на якій стадії виконання перебуває замовлення і хто саме займається цим замовленням у момент запиту. Ця проблема зазвичай вирішувалася шляхом централізації ключових частин процесу. Для цього, можливо, доведеться задовольняти всі запити через один канал, або створити централізовану довідкову службу, яка відповідає на всі запити. У кожному разі переваги децентралізації часто втрачаються, якщо

переводити співробітників ближче до центру і — парадоксально — далі від клієнта.

Використання нових технологій означає, що люди і підрозділи можуть залишатися децентралізованими, будучи в той же час здатними обмінюватися інформацією один з одним і з клієнтом, як якби вони були централізованими.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами суб'єкта ресторанного бізнесу і їх удосконалення

Конкуренція вступає в нову еру, яка характеризується глобальними змінами і несе передбачені зміни в інформаційні технології і практику ведення бізнесу. В багатьох ресторанных підприємствах обробка інформації, введення нових інформаційних технологій, автоматизація робочих місць працівники набуває форм пошуку стратегічних конкурентних переваг. Інформаційні технології суттєво змінюють бізнес-процеси, відкривають в бізнесовій діяльності нові можливості. Мова йде про скорочення дистанції між споживачами продукту харчування і ресторанными підприємствами.

Для підприємств ресторанного господарства оцінку ефективності управління бізнес-процесами доцільно здійснювати з використанням наступних показників:

- товарообіг ресторанного господарства
- доходи та прибутки
- показники ефективності основних фондів
- показники ефективності виробничого й обслуговуючого персоналу
- показники місткості та пропускнуої спроможності залів
- показники якості обслуговування та якості продукції

Одним з найважливіших результатів розвитку 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 і, отже, збільшує

продуктивність. Керівники компанії повинні відкинути традиційну точку зору на компанію як на набір функцій, що розташовані вертикально уздовж організаційної структури, і подивитися на компанію з погляду системи, відслідковуючи потік продуктів і інформації усередині компанії. Ціль полягає в тому, щоб оптимізувати компанію як бізнес-систему, замість того щоб оптимізувати окремі функції.

Найважливішими показниками ефективності бізнес-процесів є:

- кількість виробленої продукції даної якості, або обсяг наданих послуг, сплачених за певний проміжок часу;
- кількість замовників (споживачів) послуг;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати під час виготовлення виробів протягом певного проміжку часу;
- вартість виробничих витрат;
- тривалість типових операцій;
- інвестиції у виробництво (сервіс).

Ефективне управління бізнес-процесами використовує такі підходи:

- комплексна, зрозуміла і документована стандартизація процесів, що включає в себе створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови;
- постійне поліпшення процесів, що включає в себе щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів;
- застосування інформаційних технологій (ІТ) та програмного забезпечення, що включають в себе моделювання бізнес процесів, застосування CASE-технологій;
- автоматизація бізнес-процесів та їх оптимізацію на основі інформаційних технологій.

Метою автоматизації бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу є швидке надання інформації для аналізу стану ресурсів компанії і для ухвалення своєчасних управлінських рішень. Ключові слова тут «швидке» і «своєчасних».

У становленні сучасних систем управління ресурсами підприємства першим етапом стало створення технології планування і забезпечення потреб в матеріалах.

Комплекс подібних розрахунків був об'єднаний терміном *Material Requirements Planning* — *MRP*.

Під терміном *Enterprise Resource Planning* — *ERP* розуміють програмне забезпечення інформаційної *ERP*-системами.

Концепція *ERP* стала дуже популярною не тільки у виробничому секторі, а і обслуговуванні (ресторанних, готельних, туристичних, транспортних підприємствах тощо) оскільки планування ресурсів надало можливості для скорочення часу надання послуг, випуску продукції, поліпшення їх якості, зниження рівня запасів, а також поліпшення комунікацій зі споживачем при скороченні адміністрації.

Для розподіленого автоматизованого управління необхідно створення для кожного щабелю управління (кожного робочого місця, чи структурного підрозділу, який виконує окремий комплекс задач, чи певну функцію управління) Отже, для кожного об'єкту управління, для кожної предметної області потрібно передбачити сукупність автоматизованих робочих місць (АРМ) на базі мереж персональних комп'ютерів, що відповідають їхньому функціональному призначенню [1].

Інформаційні технології (ІТ) можуть бути визначені як апаратне забезпечення, телекомунікації, системи управління базами даних та інші технологічні засоби зберігання, обробки і передавання інформації [2, с. 20].

Ці технологічні прийоми надають можливість менеджерам створювати і забезпечувати доступ до складних баз даних організації і споживачів. Вони дозволяють працівникам організації спілкуватися один з одним способами, які раніше не можливо було уявити. Доступність ІТ і постійне зниження витрат на їх впровадження чинять великий позитивний тиск на підприємства туристичної галузі, спонукають їх до інвестицій в нові апаратні засоби, програмне забезпечення й інші технологічні можливості обробки інформації, оскільки вони є невід'ємною вимогою конкурентного ринку [3, с. 30].

Нові ІТ ґрунтуються на застосуванні персональних ЕОМ та їх мереж, створенні автоматизованих робочих місць (АРМ). На кожному такому апаратно-програмному комплексі є елементи продуктивності. У цих умовах одним з основних завдань інформаційної технології є скорочення важких і низькооплачуваних рутинних робіт [4, с. 135].

Наразі у менеджмента є можливість отримання великих інформаційних масивів, а отже, ІТ сприяють підвищенню ефективності і продуктивності праці на кожній стадії процесу прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Найбільш ефективною організаційною формою використання ПЕОМ є створення на їх базі АРМ конкретних фахівців бек-офісу (економістів, маркетологів, адміністраторів, кадровиків, юристів, комірників, бухгалтерів, менеджера з продаж, маркетолога, адміністратора, товарознавця, керівників підрозділів та вищого керівництва) і фронт-офісу (офіціантів, барменів, касирів, комірників, обслуги, *call*-центр тощо), розроблювальні на базі персональних ЕОМ які мають можливість об'єднання в локальні обчислювальні мережі. Така форма усуває психологічний бар'єр у відношеннях між користувачем АРМ і обчислювальною технікою.

Можна визначити основні напрямки створення нової ІТ для управління ресторанными підприємствами, готельними комплексами та туристичними фірмами:

1. Обробка інформації на розподілених обчислювальних системах, що базуються на комплексному сполученні двох фундаментальних положень: інтегрована інформаційна база й обмін інформацією між користувачами системи в мережі персональних ЕОМ.

2. Впровадження АРМ на базі персональних ЕОМ і поетапне нарощування мережі цих АРМів у комплексну автоматизовану систему управління (АСУ) готельним підприємством, туроператорів (турагентів).

3. Впровадження нових завдань управління готельним господарством, вирішення яких наразі неможливе без використання сучасної інформаційної

технології, заснованої на застосуванні обчислювальних і периферійних засобів мікропроцесорної техніки [2].

Говорячи про застосування обчислювальної техніки в невиробничій сфері (ресторанному бізнесі, туризмі, готельному сервісі, торгівлі), необхідно враховувати ряд специфічних особливостей її використання в цих галузях взагалі і в ресторанному підприємстві зокрема, які варто враховувати при розробці і впровадженні різного роду електронних пристроїв і систем.

Ці особливості розподіляються на дві групи:

1. особливості, пов'язані з «природою» комерційної інформації;
2. особливості функціонування персональних комп'ютерів у сфері управління ресторанним комплексом.

До першої групи можна віднести такі особливості:

По-перше, необхідність збору первинної бізнесової (комерційної) інформації в місцях її виникнення. Практика показала, що ефективне управління готельним сервісом, блоком харчування, роздрібною торгівлею, транспортним та екскурсійним обслуговуванням тощо, можливе лише на основі обліку реалізації послуг як індивідуальних актів купівлі-продажу по кожному клієнту, по кожному замовленню. Тут виникає питання розробки і виробництва різних пристроїв для автоматичного збору і накопичення даних безпосередньо у вузлах касових розрахунків готельних чи торгових (ресторан, бар тощо) об'єктів (фронт-офіс).

По-друге, відмінною рисою комерціо-економічної інформації є багатомірність її структури, оскільки для комплексного рішення завдань управління готелем вимагаються різнобічні зведення про реалізовані послуги і товари та їхні запаси. Отже, неподільна (у розумінні її наступної обробки на комп'ютерах) одиниця інформації може містити в собі декілька як кількісних, так і якісних ознак, які характеризують послугу/товар (ціна, маса, кількість, код послуги (товару), кондиція тощо).

По-третє, багатомірність структури комерційної інформації і різноманітність форм діяльності організацій ресторанного бізнесу обумовлює необхідність комплексного її використання. Це виражається в тому, то той

самий інформаційний масив може послідовно оброблятися за різними ознаками у залежності від цілей конкретного розв'язуваного завдання (управління номерним фондом, керування матеріальними запасами, вивчення попиту, управління маркетингом, бухгалтерський облік, касове обслуговування тощо).

По-четверте, вихідна інформація і результати її обробки подається зазвичай в табличній формі, причому напрямки і форми використання таблиць дуже різноманітні. Це висуває певні вимоги до систем фіксації економічної інформації на машинних носіях, до програм її обробки і до пристроїв введення-виводу інформації.

До другої групи можна віднести такі особливості і відповідно — напрямки функціонування комп'ютерних мереж:

- здійснення автоматизованих розрахунків із клієнтами, замовниками, покупцями;
- автоматизована реєстрація, нагромадження й обробка інформації;
- оптимізація умов праці співробітників і режимів роботи торгово-технологічного устаткування.

Вибір зазначених напрямків обумовлений тим, що децентралізована обробка економічної інформації на персональних комп'ютерах в ресторанах дозволяє оперативно й ефективно використовувати результати рішення завдань для безпосереднього управління діяльністю підприємства, при цьому різко зменшуються витрати на обробку вхідної інформації і отримання результатної.

При аналізі роботи та інформаційних потреб окремих користувачів (чи підрозділів підприємства) сукупність інформаційних потоків об'єднують в інформаційну модель бізнес-процесу, яка містить кількісні характеристики структури управління.

Важлива вимога полягає в тому, щоб нова ІТ представляла не тільки якісну числову інформацію, але і краще її аналізувала та сприяла вдосконаленню системи управління ресторанним комплексом. Дані щодо наданих послуг, виконання замовлень, продажі, постачання і залишки

матеріальних запасів (в т.ч. фінансових, товарних, продуктових тощо) за максимально деталізованим асортиментом складають основну частину обсягів комерційно-економічної інформації в галузі. Використання систем управління тарифами (оптимізації прибутку) стало тенденцією останнього часу, оскільки туристичні підприємства при цьому зміцнюють свої конкурентні переваги і підвищують прибутковість.

У реальному часі аналізуються: сезонні коливання попиту, зміни ціноутворення, специфіка різних сегментів ринку, тенденції сезонної зміни попиту в динаміці, управління тарифами тощо.

На основі проведеного аналізу опрацьовуються поточні зміни політики підприємства в частині замовлень, реалізації послуг і корегування загальної комерційної стратегії.

Внаслідок введення в експлуатацію новітніх комп'ютерних програм, у готелях і ресторанных підприємствах досягається економічний ефект за рахунок скорочення часу на введення й обробку інформації, розрахунки з клієнтами [11]. При врахуванні чинників зростання економічної ефективності слід мати на увазі, що раціоналізація використання номерного фонду, праці персоналу, скорочення понаднормативних товарних та інших матеріальних запасів та раціональна організація завезення їх партій внаслідок функціонування підсистеми управління просуванням послуг і товарів забезпечить умовне вивільнення до 20% виробничих, офісних, торгових та складських приміщень, що прирівнюється витратам на їх будівництво чи аренду.

Крім економічного ефекту, досягається соціально-економічний ефект за рахунок поліпшення рівня культури обслуговування клієнтів на основі зростання стабільного асортименту послуг та скорочення часу клієнтів на їх отримання. Зростає продуктивність праці робітників, ліквідується перевантаження, робота стає привабливішою, більш творчою [10].

Для керівників сучасних підприємств і організацій ресторанного бізнесу використання сучасних інформаційно-інноваційних технологій дає змогу підвищити ефективність бізнес-процесів підприємств за рахунок можливості:

- контролювати продуктивність праці і результативність бізнес-процесів;
- підвищити інвестиційну привабливість підприємства;
- швидко виявляти «вузькі місця» в управлінні бізнес-процесами;
- підвищити якість обслуговування і надання послуг;
- підвищити доступність ресторанних послуг;
- прискорити впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- розвивати підприємства галузі шляхом активізації процесів інтеграції між ресторанными підприємствами, готельними, туристичними, транспортними підприємствами й іншими супутніми сервісними організаціями.

Наразі, при визначенні економічної ефективності управління бізнес-процесами фактично не оцінюються засоби досягнення результуючих фінансових показників (економічних ефектів), тобто поняття «фінансова ефективність» і «операційна ефективність» ототожнюються [35 с. 47]. Проте, більш важливим є розуміння способів досягнення позитивних результатів (які вимірюються не тільки фінансовими показниками) для послідовної оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентоспроможності туристичного підприємства. З точки зору Никифорчина М. Д. треба розмежовувати поняття «ефективності операційної діяльності» та «операційної ефективності», оскільки ці категорії часто ототожнюють внаслідок семантичних асоціацій [34, с. 89].

Проблема ускладнюється також і тим, що крім прямої економії необхідно оцінювати і непрямую, що досягається за рахунок впровадження ІТ, автоматизації облікових операцій, усунення дублювання в управлінських роботах, поліпшення використання торгово-економічної інформації, забезпечення більш повної відповідності структури асортименту послуг (товарів, страв) платоспроможному попиту клієнтів [48].

Проведення розрахунку економічної ефективності автоматизації управління також ускладнюється тією обставиною, що економія, отримана при впровадженні системи, переплітається з результатами, викликаними

іншими заходами, що проводились на підприємстві, по удосконаленню техніки й організації готельного обслуговування. Це створює небезпеку великого повторного (подвійного) рахунку. Звідси виконуване економічне обґрунтування вимагає рішення питання, у якому ступені позитивні результати роботи підприємства пов'язані із впровадженням електронного обчислювальної техніки, а в якому — інших заходів щодо застосування нової техніки на підприємстві.

На жаль, методи кількісної оцінки цієї непрямой економії поки не розроблені. Основні джерела ефективності систем, такі як ріст реалізації послуг, товарообігу і зниження витрат обігу, визначаються на підставі експертних оцінок, що не виключає суб'єктивізму.

Напрямки підвищення ефективності системи бізнес-процесів ресторанного підприємства вбачаються через визначення якості управління об'єктом та її кількісної оцінки, через окреслення шляхів підвищення ефективності інформаційних технологій менеджменту, через розробку методики визначення економічної та соціальної ефективності автоматизованого менеджменту в цілому та за об'єктами управління (потоки клієнтів, рух фінансових коштів, матеріальні запаси та потоки, персонал, маркетинг, безпека, взаємини із контрагентами тощо).

Висновки до першого розділу

Основа успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств хапчування складає його інформаційна забезпеченість; доцільність обраного інструментарію; поетапність та долучення до процесу усіх працівників, їх навчання та інформованість; формування вимірювальних та досяжних цілей інтегрованої системи управління з їх деталізацією для відповідних підрозділів та рівнів; обов'язковість визначення причини виявленої невідповідності під час застосування реінжинірингу бізнес-процесів та розроблення адекватних коригувальних дій як за результатами внутрішніх аудитів, інших перевірок, так у поточній діяльності на всіх рівнях.

Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення — це суттєвий резерв для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності.

На підставі дослідження теоретичних та методичних засад управління бізнес-процесами підприємств ресторанної галузі можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що працівники розподіляються керівниками та спеціалізуються на особливо простій частині роботи (бізнес-процесу).

2. Виділяють наступні категорії бізнес-процесів: процеси, які безпосередньо забезпечують вихід, в результаті чого реалізація отримує певний дохід у бізнес-системі; процеси планування та управління, які забезпечують ефективне планування та управління доходом у процесі реалізації виробничих процесів; ресурсні процеси, які забезпечують доставку ресурсів до пункту прямого виконання дії; процеси перетворення, що є допоміжними і виконуються в ситуаціях, коли необхідно досягти цілеспрямованих дій шляхом зміни існуючих технологій. Перетворювальні процеси, ресурсні процеси та процеси планування та управління — це процеси, які забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів прямого виходу, формування послуг.

3. Існує три основних типи бізнес-процесів сучасного підприємства: менеджерські — основні бізнес-процеси, що контролюють функціонування системи; оперативно-ділові процеси, які разом представляють основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутку підприємства; підтримуючі — бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів.

4. Метою кожного окремого бізнес-процесу є створення виходу на прибуток. В широкому сенсі слова «вихід» у бізнесі розглядаються як результат виробничого процесу. Це може бути фізична (матеріальна вихід) і нефізична (послуги).

5. Визначено, що перехід до управління процесом на вітчизняних підприємствах ресторанного бізнесу пов'язаний з труднощами реалізації

завдяки відмови керівництва від усвідомлення реалій процесу орієнтованого способу ведення бізнесу і, як наслідок, неможливістю створити адекватну культуру управління процесами в організаціях ресторанного бізнесу.

6. Доведено, що для здійснення безперервного управління бізнес-процесами необхідно визначити відповідні ролі і компетенції, тобто компоненти людського фактора з чітко вираженими сферами відповідальності в процесі функціонування економічно ефективного бізнес-процесу, тому розподіл завдань у безперервному управлінні бізнес-процесами повинен відповідати операційним, тактичним та стратегічним планам ресторанного підприємства.

7. Напрямки підвищення ефективності системи бізнес-процесів ресторанного підприємства вбачаються через визначення якості управління об'єктом та її кількісної оцінки, через окреслення шляхів підвищення ефективності інформаційних технологій менеджменту, через розробку методики визначення економічної та соціальної ефективності автоматизованого менеджменту в цілому та за об'єктами управління (потоки клієнтів, рух фінансових коштів, матеріальні запаси та потоки, персонал, маркетинг, безпека, взаємини із контрагентами тощо).

Розділ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ФЕРМЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «Фермер»

Ресторан «Фермер» знаходиться під Києвом, у м. Бровари, по вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71 (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип ресторанного комплексу «Фермер», м. Бровари, київської обл.

Ресторан являє собою одноповерхову будівлю доволі значну за розміром, що побудована у відповідності до вимог проектування та сучасних тенденцій дизайну [64].

Ресторан було відкрито згідно Закону України «Про підприємства в Україні». Працювати ресторан почав у жовтні 2014 року. Форма власності – приватне підприємство.

Підприємство діє на підставі установчого договору між його учасниками про його створення та статуту. Виробничо-економічні відносини ресторанного комплексу «Фермер» з іншими підприємствами й організаціями будуються на

основі договорів. Розрахункові операції здійснюються як готівкою, так і на безготівковій основі. Спірні питання вирішуються у судовому порядку.

Ресторан "Фермер" – один з кращих ресторанів у передмісті м. Києва. Ресторан має широкий спектр споживачів і орієнтований на якісне обслуговування.

Організаційна структура ресторану «Фермер» досить компактна і має невелику кількість ієрархічних рівнів (рис. 2.2), що дозволяє ефективно керувати кожною окремою одиницею (підрозділом, посадою).



Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Фермер», м. Бровари

Як видно зі схеми, на підприємстві немає посади маркетолога, що говорить про те, що ресторан «Фермер» не достатньо приділяє увагу маркетингу та просуванню підприємства, роботу маркетолога частково виконує директор та адміністратор ресторану.

Повноваження органів управління ресторану «Фермер» наведені в табл.

2.1.

Таблиця. 2.1

Повноваження органів управління ресторану «Фермер»

Назва органу управління	Функції
1. Вищий (стратегічний) рівень • директор • бухгалтер – касир • економіст	Аналізування ринку послуг, оцінювання конкурентного середовища, дослідження ринку постачальників сучасних виробничих та інформаційних технологій, обладнання, сировини та матеріалів.
2. Середній (функціональний) рівень • зав. виробництвом • комірник • адміністратор • шеф-кухар, кухарі • офіціанти, бармени • музиканти, співаки	Забезпечення своєчасної та відповідної до статусу та формату, концепції реалізації продукції та послуг; скорочення можливих відхилень (часових, психологічних, смакових, якісних характеристик) в очікуваннях споживача та пропозицій закладу.
3. Нижчий (операційний) рівень • гардеробник • мийники посуду • прибиральниці залу • вантажник	Виконання відповідних до посадових інструкцій обов'язків

Керівництво ресторану здійснює директор, основними функціональними обов'язками якого є:

- організація, планування та координація ресторану;
- надання споживачам необхідної та достовірної інформації про послуги ресторану та всіх його структурних підрозділів;
- забезпечення високого рівня ефективності, впровадження нових технологій приготування їжі та форм обслуговування клієнтів;
- контроль за раціональним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, оцінка продуктивності та якості обслуговування;
- оцінка якості виконання підлеглих їх функціональних обов'язків, доведення результатів такої оцінки до персоналу з метою підвищення якості роботи та усунення недоліків;
- вирішення конкретних економічних та фінансових завдань функціонування мережі на ринку ресторанних послуг;

- вирішення питань у межах наданих йому прав, введення в експлуатацію певних організаційно-господарських функцій для інших відповідних посадових осіб;
- забезпечення реалізації методів господарського та адміністративного управління, матеріальних та моральних стимулів для підвищення ефективності ресторану;
- забезпечення відповідності законодавству, активне використання правових засобів управління, посилення договірної дисципліни та обліку.

Отже, директор здійснює поточне керівництво всією діяльністю ресторану «Фермер», призначається на посаду і звільняється від посади за узгодженням із Зборами засновників згідно укладеного контракту. У контракті також указуються права, обов'язки і відповідальність директора перед трудовим колективом, умови оплати його праці, термін контракту, умови звільнення від займаної посади. Трудові правовідносини з директором устанавлюються на термін дії контракту.

Структурно ресторанный комплекс складається із 4 підрозділів:

- диско-бар «Фермер»;
- лаунж-бар «*Steak and beer*»;
- ресторан «Нива»;
- два рівні літньої «Тераси».

У ресторанах «Нива» і двох «Тераса» можна смачно поїсти, в диско-барі «Фермер» можна повеселитися, а в затишному кальян-барі можна відпочити на зручних диванах з подушками і покурити кальян. В закладі можна відпочити в будь-який день тижня – кожен вечір, з понеділка по неділю там можна відвідати якусь подію.

Серед показників діяльності «Фермер» важливе місце за умов ринку посідають показники ефективності використання капіталу, які відображають швидкість руху капіталу та його віддачу (табл. 2.2).

**Динаміка показників ресторанного комплексу «Фермер», м. Київ
за 2015-2017 рр.**

Назва показника	Одиниці виміру	Значення показника по роках			Відносна зміна показника	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Валюта балансу	тис.грн.	8910	8800	9603	0,99	1,09
2. Дебіторська заборгованість	тис.грн.	260	220	935	0,85	4,25
3. Поточні зобов'язання	тис.грн.	2932	2156	2189	0,74	1,02
4. Виробничі запаси	тис.грн.	3300	3410	2530	1,03	0,74
5. Чистий дохід	тис.грн.	8067,0	10083	11000	1,25	1,09
6. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	7040	8800	9350	1,25	1,06
7. Середня вартість основних фондів	тис.грн.	4167,0	4330,0	4614,5	1,04	1,07
8. Грошові кошти	тис.грн.	657	440	99	0,67	0,23
9. Коефіцієнт оборотності активів	б/р	1,086	1,375	1,375	1,27	1,00
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	б/р	37,231	55,000	14,118	1,48	0,26
11. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	б/р	2,401	4,082	4,271	1,70	1,05
12. Коефіцієнт оборотності запасів	б/р	2,133	2,581	3,696	1,21	1,43
13. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	б/р	1,936	2,329	2,384	1,20	1,02
15. Тривалість обороту дебіторської заборгованості	днів	10	7	26	0,68	3,90
16. Тривалість обороту кредиторської заборгованості	днів	152	89	85	0,59	0,96
17. Тривалість обороту запасів	днів	171	141	99	0,83	0,70

Виходячи з даних табл. 2.2, коефіцієнт оборотності активів протягом 2015-2017 рр. знижується з 3,48 у 2015р. до 3,04 у 2016 р. (або на 13 відсоткових пунктів); з 3,04 у 2016р. до 2,92 у 2017 р.(або на 4 в.п.). Це є негативною ознакою, оскільки підвищується тривалість обороту за рік, а отже відбувається відволікання коштів. Збільшення тривалості обороту активів

пов'язано із нерівномірними темпами зростання виручки (у 2016р. відбулося зниження порівняно з 2015р. на 1 в.п., у 2017 р. порівняно з 2016 р. підвищилась на 12 в.п.) над темпами зростання валюти балансу, або загальної суми активів (у 2016 р. порівняно з 2015 р. зросла на 13 в.п., у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 17 в.п.).

Але динаміка оборотності окремих складових оборотних коштів (дебіторської заборгованості, запасів) у цілому є позитивною. Так тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2016 р. зменшилась на 32%, а у 2017 р. збільшилась до 26 днів (або на 390%). Зниження оборотності дебіторської заборгованості у 2016 р. пов'язане із зменшенням обсягу дебіторської заборгованості на 15%. Проте в 2017 р. ситуація змінилася: обсяг дебіторської заборгованості зріс на 715 тис. грн., що є негативним.

Тривалість обороту запасів має тенденцію до зменшення протягом 2015-2017 рр. В 2016 р. порівняно з 2015 р. відбулось зменшення тривалості обороту запасів на 30 днів, а в 2017 р. порівняно з 2016 р. – на 42 дні, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Значною є тривалість обороту кредиторської заборгованості, проте її значення в динаміці зменшується протягом 2015-2017 рр. Так, в 2016 р. порівняно з 2015 р. період оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 63 дні (0,59 разів), а в 2017 р., порівняно з 2016 р. – на 4 дні (в 0,96 разів), що свідчить про те, що підприємство зміцнює свою платоспроможність і своєчасно розраховується із своїми зобов'язаннями.

Проаналізуємо показники, що характеризують джерела формування капіталу. Взагалі, досліджуване підприємство «Фермер» в своїй діяльності використовує різні фінансові ресурси. Проведемо аналіз структури фінансових ресурсів ресторану «Фермер» – пасиву балансу (табл. 2.3).

**Джерела фінансових ресурсів ресторану «Фермер»
за 2015-2017 рр.**

(тис. грн.)

№ з/п	Вид джерела фінансових ресурсів	2015	2016	2017	Відхилення, +/-	
					2016/ 2014	2016/ 2015
1	Власний капітал	4550	4950	6160	1610	1210
2	Довгострокові зобов'язання	1390	1650	1210	-180	-440
3	Поточні зобов'язання	2932	2156	2189	-743	33
4	Доходи майбутніх періодів	38	44	44	6	0
	Баланс	8910	8800	9603	693	803

Можна побачити, що у структурі пасивів «Фермер» велику частку займає власний капітал. Він зріс протягом 2017 року на 1210 тис. грн. (24,4%), а за два роки з 2015 по 2017 на 1610 тис. грн. за рахунок внесків засновників у різних формах.

У 2017 р. підприємство зменшило довгострокові зобов'язання порівняно з 2016 роком з 1650 тис. грн. до 1210 тис. грн. або на 29,6%

Поточні зобов'язання в 2016 підприємства зменшилися порівняно з 2015 роком на 710 тис. грн. (на 25,3%), але в 2016 вони незначно зросли на 33 тис. грн. (на 1,5%) порівняно з 2016 роком.

Вартість позикових коштів «Фермер» до складу яких входять кредити банку зменшилася, що свідчить про підвищення незалежності підприємства від позикових коштів.

Значну частку в структурі пасивів підприємства займає власний капітал. Наведена динаміка джерел формування капіталу підприємства показує, що основним джерелом інвестиційної діяльності виступає власний капітал, оскільки його розміри є більшим від позичкових ресурсів.

У свою чергу, для повноцінного функціонування підприємства доцільно залучати зовнішні інвестиції, оскільки власних у потрібний момент може не вистачити.

Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ресторану «Фермер»

за 2015-2017 рр. наведена в табл. 2.4

Як видно з табл. 2.4, в структурі фінансових ресурсів «Фермер» найбільшу частку займає власний капітал 51,07%, 56,25%, 64,15% відповідно в 2015, 2016 та 2017 роках. Питома вага власного капіталу «Фермер» протягом 2015-2017 років зростає з 51,07% до 64,15% тобто на 13,08 в.п, в тому числі протягом 2017 року на 7,9 в.п. Зростання ваги власного капіталу в 2016 році відбулося за рахунок зниження питомих ваг інших складових фінансових ресурсів. Так, в 2017 році відбулося зменшення довгострокових зобов'язань на 6,15 в.п., поточних зобов'язань на 1,71 в.п. та доходів майбутніх періодів на 0,04 в.п.

Таким чином, протягом 2015-2017 років в структурі капіталу «Фермер» зростає частка власного капіталу та зменшується частка позикового капіталу, що є позитивним моментом, оскільки знижує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте для керівництва підприємства важливо пам'ятати, що у випадку гострої необхідності або ж планового проведення змін у господарській діяльності буде потреба у залученні зовнішнього інвестування.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ресторану «Фермер»
за 2015-2017 рр. (%)**

№ з/п	Вид джерела фінансових ресурсів	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, +/-	
					2016/ 2014	2016/ 2015
1	Власний капітал	51,07	56,25	64,15	13,08	7,90
2	Довгострокові зобов'язання	15,6	18,76	12,6	-3,0	-6,15
3	Поточні зобов'язання	32,91	24,50	22,79	-10,11	-1,71
4	Доходи майбутніх періодів	0,43	0,50	0,46	0,03	-0,04
	Баланс	100,00	100,00	100,00	*	*

Цю проблему також можна буде вирішити шляхом внесення змін до статутного фонду підприємства і таким чином нарощування власного капіталу за рахунок зовнішніх інвесторів. Для оцінки результатів діяльності підприємства проаналізуємо динаміку доходної частини фінансових результатів діяльності ресторанного комплексу «Фермер» за період 2015-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка та структура доходів ресторанного комплексу «Фермер» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки						Відхилення у 2017 р. до 2016 р.	
	2015		2016		2017		Тис. грн.	%
	Тис. грн.	Частка, %	Тис. грн.	Частка, %	Тис. грн.	Частка, %		
1. Доходи від операційної діяльності, разом	8172,6	99,25	10215,7	99,09	11165	99,51	949,3	9,29
1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8067	97,97	10083,7	97,50	11000	98,04	916,3	9,09
1.2. Інші операційні доходи	105,6	1,28	132	1,59	165	1,47	33	25
2. Фінансові та інвестиційні доходи, разом	61,6	0,75	77	0,91	55	0,49	-22	-28,57
Всього доходів	8234,2	100	10292,7	100	11220	100		927,3
Чистий прибуток	581,7	-	744,7	-	924	-	179,3	24,08

З наведеної таблиці видно, що доходи від операційної діяльності підприємства у 2015 році склали 8172,6 тис. грн. або 99,25 % від розміру доходів за рік, тоді як у 2017 році розмір доходів від операційної діяльності склав 11165 тис. грн. або 99,51% від загальної суми доходів за рік.

Сума доходів від фінансової та інвестиційної діяльності у 2015 р. склала 61,6 тис. грн., (0,75 % від загальної суми доходів за період), за 2016 р. сума

вказаних доходів склала 77 тис. грн. (0,91%) та за 2017 рік – 55 тис. грн. (0,49%). Найбільше доходів у ресторані «Фермер» було отримано у 2017 р. – 11220 тис. грн., тоді як у 2016 р. розмір загального доходу підприємства склав 10292,7 тис. грн., а у 2015 р. 8234,2 тис. грн.

Розмір чистого прибутку за досліджуваний період зростає, так у 2015 р. розмір чистого прибутку становив 581,7 тис. грн., у 2016 р. – 744,7 тис. грн., у 2017 р. – 924 тис. грн.

Виходячи з проведеного аналізу доходів і чистого прибутку можна сказати, що обсяги продажу досліджуваного підприємства зростають за період 2015-2017 рр., діяльність була прибутковою, що створило додаткові фінансові можливості для фінансування своєї діяльності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що порівняно невеликі розміри та організаційно-правова форма підприємства не дозволяють здійснювати масштабні перетворення у своїй діяльності для зміни ринкової позиції підприємства. У випадку наявності можливостей підприємству можна було б розвивати ресторанный бізнес, відкривати нові заклади під однією назвою. Але у такому випадку відбудеться поділ існуючих та потенційних клієнтів закладу між різними відділеннями мережі ресторанів «Фермер» і втратиться унікальність закладу як єдиного і унікального диско-бару. Існуючому підприємству у майбутньому варто підтримувати сформовану структуру, досягнуті позиції серед інших ресторанно-розважальних закладів міста Києва. За рахунок цього він матиме стійку кількість відвідувачів, спроможних отримати якісний відпочинок, харчування та позитивні емоції за помірними цінами. Керівництво підприємства розвиває існуючі бізнес-напрямки та не планує суттєвого розширення.

Проаналізуємо витрати підприємства за економічними елементами (табл. 2.6).

Із табл. 2.6 можна побачити, що витрати діяльності підприємства мали тенденцію до зростання. Так, у 2017 р. порівняно з 2016 р. витрати діяльності зросли в середньому на 7,27%, що у вартісному виразі склало 671 тис. грн.

**Динаміка витрат ресторанного комплексу «Фермер» м. Київ
за 2015-2017 рр.**

Показники	2015 р	2016 р	2017 р	Відх. 2016 р. до 2015 р.		Відхилення 2017 р. до 2016 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні витрати	3546,4	4433	4950	886,6	21,4	517	11,66
Витрати на оплату праці	2574	3217,5	3272	643,5	17,3	55	1,71
Відрахування на соціальні заходи	990	1237,5	1259	247,5	16,8	22	1,78
Амортизація	132	165	220	33	23,6	55	33,33
Інші операційні витрати	140,8	176	198	35,2	13,9	22	12,50
Разом	7383,2	9229	9900	1845,8	25,8	671	7,27

Основним чином таке зростання було спричинене зростанням матеріальних витрат діяльності підприємства на 11,66% та амортизаційних витрат на 33,33% або на 55 тис. грн. Якщо подивитись на рівень витрат на початку 2015 р. і порівняти подальші їх з подальшими періодами то можна побачити, що зазначені вище статті витрат зростали за досліджуваний період, хоча у 2017 р. темпи зростання витрат значно скоротились, що в умовах зростання виручки від реалізації є позитивним моментом у діяльності «Фермер». Розмір інших операційних витрат за досліджуваний період зростав – у 2015 р. їх величина становила 140,8 тис. грн., у 2016 р. – 176 тис. грн., у 2017 р. – 198 тис. грн.

В цілому, у 2015 р. сума операційних витрат підприємства склала 7383,2 тис. грн., у 2016 р. вона зросла на 25,83% порівняно з 2015 р. і склала 9229 тис. грн., у 2017 р. рівень витрат склав 9900 тис. грн. і був найвищим за досліджуваний період. Зростання операційних витрат було наслідком зростання вартості обслуговування діяльності, до якого належать вартість матеріально-технічних ресурсів, вартість сировини та матеріалів, вартість трудових ресурсів, оплата за енергетичні ресурси.

2.2. Комплексний аналіз середовища та ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Фермер»

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства визначається багатьма факторами. Одним із головних є, безумовно якість менеджменту «Фермер» та стратегічне мислення персоналу. Для того, щоб організація була успішною та досягала найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил та навиків у формуванні стратегії управління, найновітніших технологій менеджменту, а також застосування необхідних стилів та методів керування фірмою, зважаючи на складові елементи процесу управління та умови функціонування фірми на ринку ресторанно-розважальних послуг.

Також, сьогодні зростає інформаційне навантаження на управління, що нерідко призводить до випадання з поля зору важливих тенденцій. За таких обставин необхідна більш оперативна та гнучка, пристосована до ринкових умов і надійна система прийняття рішень, яка б стала фундаментом оновленого менеджменту і дала змогу керівнику підприємства приймати раціональні управлінські рішення.

Стратегія позиціонування ресторану «Фермер» є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією асортименту ресторанно-розважальних послуг, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Щоб досягти успіху в ресторанно-розважальному бізнесі необхідні знання міжнародних правових норм і правил, практики ресторанного менеджменту та маркетингу, перш за все, потрібно професійна, заснована на потребах споживача ресторанно-розважальних послуг організація створення й реалізації ресторанно-розважального продукту, тобто, потрібна повна та всебічна поінформованість виробника ресторанно-розважальних послуг щодо всього того, що стосується клієнта, як споживача цих самих послуг.

Зовнішніми чинниками середовища функціонування «Фермер» є: низький рівень виробничої культури та недостатній рівень договірної дисципліни; низька культура поведінки українців у диско-барах та клубах; ворожість українців до іноземців; демографічні проблеми, безробіття, недостатній рівень адаптації нашого суспільства до світового науково-технічного прогресу. Дослідження цих факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для аналізу проміжного середовища діяльності підприємства використаємо методику М. Портера [42, с. 53]. Визнаний авторитет в галузі конкуренції, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. М. Портер вважав, що на конкуренцію впливають такі п'ять сил:

1. Суперництво, яке існує на ринку між товаровиробниками.
2. Загроза від продуктів-замінників.
3. Вплив постачальників ресурсів в галузі.
4. Вплив споживачів продукції підприємств галузі.
5. Можливість появи нових конкурентів.

Визначимо ступінь впливу п'яти конкурентних сил на діяльність підприємства «Фермер» (табл. 2.7), при цьому в якості експертів виступили директор з розвитку та директор по загальним питанням «Фермер».

За даними таблиці можна зробити висновок, що на діяльність підприємства здійснюють вплив п'ять сил конкуренції на діяльність підприємства на рівні 3,2 бали. При цьому найбільший вплив здійснюється з боку клієнтів (оскільки від активності клієнтів щодо придбання ресторанно-розважальних продуктів та послуг залежить дохід ресторанно-розважального підприємства) та постачальників (через нестабільність цін на ресторанно-розважальні послуги у зв'язку із девальвацією гривні та існуванням тенденцій до зростання вартості відпочинку).

Розрахунок впливу п'яти сил конкуренції (за Портером) на діяльність ресторанного комплексу «Фермер»

Показник	П'ять сил впливу				
	загроза появи товару-замінника (чи послуги)	загроза появи нових конкурентів	рівень конкуренції на ринку	вагомість впливу клієнтів	вага впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги сили	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника (за 5-бальною шкалою)	2	3	3	4	4
Відносна оцінка показника	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8
Сумарна вага впливу	3,2				

Охарактеризуємо детальніше вплив 5 сил конкуренції на діяльність «Фермер».

1. Суперництво, яке існує на ринку між підприємствами. На ресторанно-розважальному ринку м. Києва функціонує значна кількість ресторанно-розважальних фірм, які надають аналогічні послуги. За таких умов «Фермер» досить складно нарощувати присутність на ринку.

2. Загроза від продуктів-замінників. Специфіка ресторанно-розважальних продуктів робить їх унікальними, але, наприклад, за неможливості скористатись відпочинком у ресторанно-розважальному комплексі, споживач може відвідати торгово-розважальний центр, або влаштувати відпочинок самостійно вдома чи в іншому місці. Тому загроза виникнення товарів-замінників у діяльності «Фермер» досить суттєва.

3. Вплив постачальників ресурсів в галузі є також досить суттєвим, оскільки від умов, на яких ресторанно-розважальна фірма заповує ресурси, залежить дохід «Фермер». За даних умов постачальники можуть переглядати свою цінову політику, що може призвести до відмови у співпраці з ними,

може існувати затримка у постачанні ресурсів або ж раптове підняття реалізаційних цін у закладі. Це може знизити імідж досліджуваного підприємства у конкурентному середовищі. Постачальники здатні проявити ринкову владу над учасниками ресторанно-розважальної галузі загрозою підвищення цін чи зниження якості продуктів та послуг, які надають.

4. Вплив споживачів продукції підприємств галузі. Конкурентна сила споживачів визначається попитом, який вони формують внаслідок своїх потреб та сподівань. Саме їх ресторанно-розважальне підприємство має задовольнити у повному обсязі відповідно до визначених умов. Якщо покупець володіє інформацією про попит та пропозицію ресторанно-розважальних продуктів, фактичні ринкові ціни та альтернативні варіанти продуктів чи послуг, існуючих конкурентів, це забезпечує йому більше можливостей отримати прийнятну ціну у порівнянні з іншими.

5. Можливість появи нових конкурентів на ресторанно-розважальному ринку досить висока, оскільки даний вид бізнесу останнім часом приваблює все більшу частину креативних особистостей. Можливо з такою ситуацією пов'язаний факт присутності великої кількості ресторанно-розважальних компаній в Україні.

Адаптація моделі п'яти конкурентних сил за М. Портером до середовища діяльності ресторанного підприємства «Фермер» дозволяє стверджувати, що найінтенсивніше і найгостріше конкуренція відбувається як результат діяльності підприємств – суб'єктів ресторанно-розважальної інфраструктури, тобто внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції. Конкурентне суперництво зорієнтоване на різні цільові функції з використанням тактик, заснованих на ціновій та неціновій конкуренції: досягнення певної частки на ринку; завоювання власної ніші; отримання прав на обслуговування VIP-клієнтів; утримання монополії на окремі ресторанно-розважальні продукти.

В окремих випадках виникає ситуація, коли продукт, який пропонує ресторанно-розважальне підприємство «Фермер», має подібні споживчі характеристики з послугою чи продуктом іншого підприємства. В даному випадку йде мова про використання субститутів (замінників). Конкуренція з

боку підприємств з інших галузей проявляється у випадку, коли є можливість доступу на ринок ресторанно-розважальних послуг. В Україні близько третини підприємств з ліцензіями на ресторанно-розважальну діяльність не займаються нею, проте залишаються потенційними конкурентами.

Дослідимо місце підприємства на основі аналізу конкурентного середовища «Фермер», яке характеризується ресторанными комплексами та розважальними послугами м. Бровари, київської області. В цілому найбільш впливовим конкурентом «Фермер» на ринку Броварів для ресторану «Фермер» м. Києва є ресторани заклади: нічні клуби «Party Bar» і «У Лісі» та ресторан «Олівер Твист». В цих закладах існують аналогічні послуги, якість сервісу та цінова політика схожі, що створює певний конкурентний тиск на діяльність «Фермер» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Дані для карти побудови стратегічних груп конкурентів ресторану
«Фермер»**

Найменування конкурента	Середній чек, грн..	Рівень популярності (згідно опитування)	Ступінь конкуренції
Бар «Party Bar»	400-500	22%	Значний
Нічний клуб «У Лісі»	500-600	18%	Значний
Нічний клуб «Biblioteka»	600-700	12%	Слабкий
Нічний клуб «Limon»	300-400	6%	Слабкий
Нічний клуб «Queens»	700-800	11%	Середній
Нічний клуб «Чарівна тайстра»	300-400	7%	Слабкий
Комплекс «Княжий Двір»	300-400	8%	Середній
Ресторан «Олівер Твист»	1000-1200	28%	Значний

Для аналізу конкурентів підприємства «Фермер» наведемо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.4). Підприємства на матриці розміщуються у певних сегментах, відповідно до співвідношенням ціна-якість та популярності закладу.

Карта стратегічних груп (рис. 2.4) показала, що підприємство «Фермер» знаходиться у п'ятій групі конкурентів, що вказує на існування можливостей виходу компанії у групу більш сильних конкурентів.

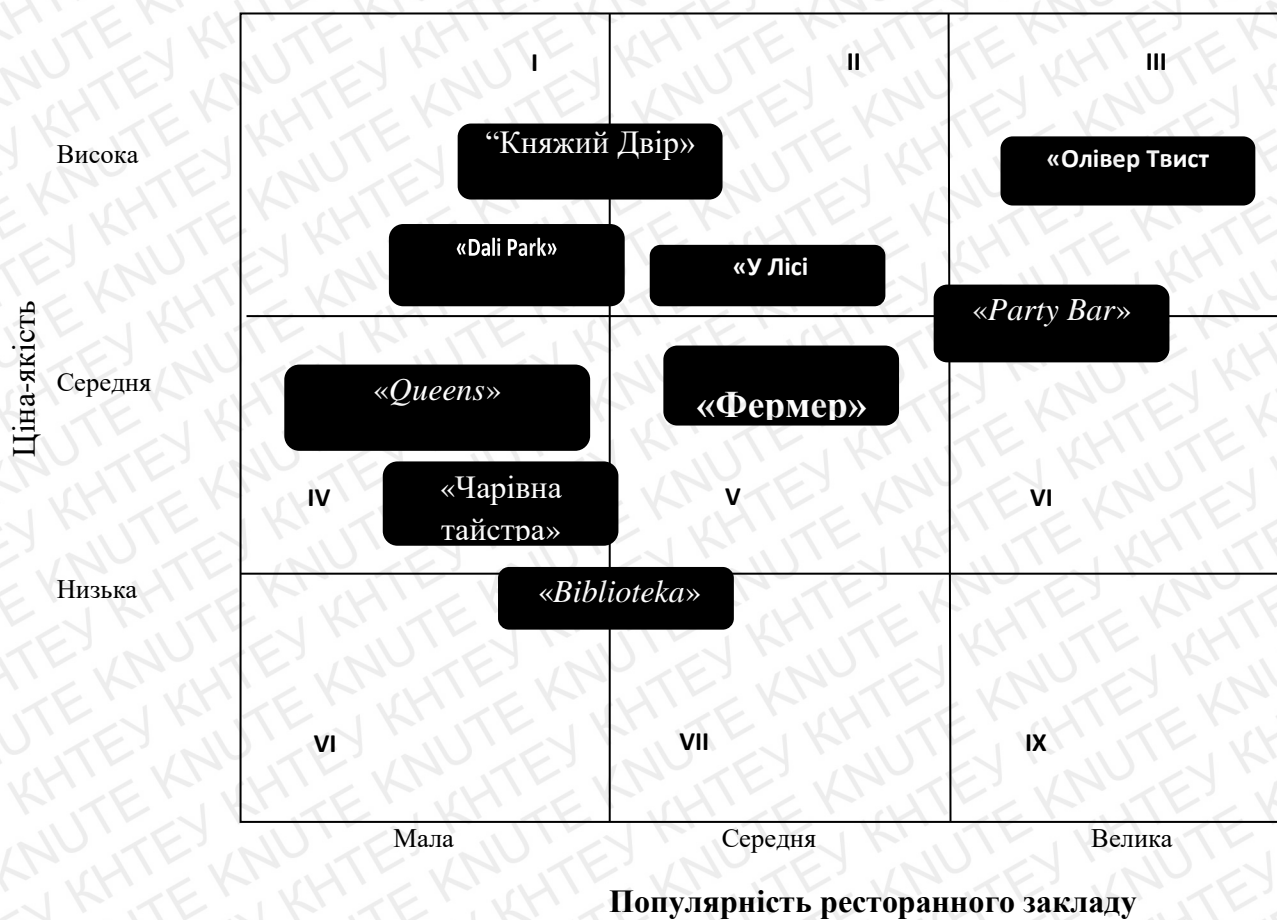


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів ресторану «Фермер»

Проте на практиці цього буде досягти складніше, оскільки лідери, що знаходяться у 3 і 2 групі конкурентів, зайняли досить міцне положення на ринку і подолати їх тиск буде досить складно.

Внаслідок високих цін та якості на свої ресторанно-розважальні продукти, а також широкий їх асортимент, такі підприємства як «Party Bar», «У Лісі» та «Олівер Твіст» зайняли міцні конкурентні позиції. Тому можна побачити, що вплив конкурентів на діяльність «Фермер» є суттєвим, а тому в маркетинговій діяльності потрібно дотримуватись захисних стратегічних дій, що дозволять підтримувати наявну кількість клієнтів із можливістю їх поступового нарощення. Для цього варто розвивати рекламну діяльність та диверсифікувати канали збуту своєї продукції. На основі цього керівництву

досліджуваного підприємства можна звертати увагу на подальші дії у ринковому середовищі, в тому числі в стратегії позиціонування.

Порівняємо також досконалість елементів маркетинг-мікс «Фермер» та його основних конкурентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз елементів маркетингу ресторанного комплексу «Фермер» та основних конкурентів в м. Києві і передмісті

Елемент маркетингу	«Фермер»	«Олівер Твіст»	«У Лісі»	«Party Bar»
Кухня	4,2	5	5	4
Ціна	4,9	3	4,2	4,9
Розважальні заходи	4,5	4,4	5	4
Дизайн	3,8	5	5	3,8
Рівень маркетингу	3	4,8	4,8	3,5
Місце розташування	4,5	5	5	4,5
Якість обслуговування	4,5	5	4,8	4,6
Всього	29,4	32,2	33,8	29,3

Із наведеної у табл. 2.9 інформації можна побачити, що за елементами маркетингу підприємство «Фермер» не має конкурентних переваг серед інших гравців на ринку, оскільки основні конкуренти краще використовують маркетингові можливості. Також досить слабка активність компанії «Фермер» у сфері просування своєї продукції, тому цей елемент маркетингу у майбутньому потрібно посилити. Досить суттєвим чинником, який дозволяє нарощувати обсяги продажу продуктів є той, що на сайтах зазначених компаній-конкурентів «Фермер» існує можливість придбання ресторанно-розважальних продуктів. Такий сервіс є невитратним, але дієвим маркетинговим прийомом, що дозволяє збільшити обсяги продажу своєї продукції, тому для «Фермер» варто розглянути можливість його реалізації у комплексі із посиленням рекламної кампанії.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища підприємства дав змогу встановити, що сильними сторонами є значний ринковий досвід, низькі

витрати в порівнянні з іншими операторами ресторанно-розважального бізнесу, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі. Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. В такому випадку, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку ресторанно-розважальних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій в процес управління ресторанно-розважальною організацією.

Аналіз конкурентів був зроблений на основі таких критеріїв: кухня, ціна, розважальні заходи, дизайн, рівень маркетингу, місце розташування, якість обслуговування. Кухня виявилася найкращою у ресторані «Олівер Твіст», тому що заклад направлений конкретно на індокитайську кухню і вони прагнуть бути найкращими саме в цьому напрямі. В «У Лісі», «Фермер» та «Party Bar» в меню присутня і європейська, і західна, і середземноморська, і японська кухні, що не дозволяє їм бути найкращими в одному конкретному напрямі.

Ціни найвищі в ресторані «Олівер Твіст», середній чек там складає 1000-1200 грн., в інших закладах ціни більш демократичні, середній чек складає 400-600 грн.

Розважальні заходи в нічному клубі «У Лісі» проводяться на найвищому рівні, запрошуються зірки, відомі діджеї, часто проводяться тематичні вечірки, а також «фішкою» закладу є відкрита кухня, на якій часто також проводяться шоу з приготування страв. В «Фермер» та «Party Bar» також проводять багато тематичних вечірок та різних заходів, але їх рівень нижчий, ніж в «У Лісі». Ресторан «Олівер Твіст» не орієнтується на розважальні заходи та вечірки, тому сюди просто іноді запрошуються музиканти і діджеї.

Найбільш вишуканий та сучасний дизайн в ресторані «Олівер Твіст», тут приділяють багато уваги інтер'єру та його відповідності кухні та загальній тематиці закладу. В інтер'єрі «У Лісі» присутні елементи мрамору, натуральної шкіри та західних орнаментів, що робить заклад дуже

вишуканим. Поступаються цим закладам в інтер'єрі «Фермер» та «Party Bar», їх дизайн не має особливої концепції та унікальності.

Маркетинг найкращий також у «Олівер Твист» та «У Лісі», вони мають сучасні сайти, сторінки в соц. мережах, блоги, афіші по місту, їх рекламують зірки. Заклади «Фермер» та «Party Bar» також мають сторінки в соц. мережах, але їх сайти застарілі, а заходи не рекламуються достатньо.

Якість обслуговування також найкраща в «Олівер Твист» та в «У Лісі», офіціанти завжди охайні та ввічливі, привітний персонал, охорона на високому рівні. В «Фермер» та «Party Bar» обслуговування поступається.

Щодо місцезрештування, то всі заклади знаходяться в центрі, звучні під'їзні шляхи, але парковка в «Фермер» та «Party Bar» відсутня, тоді як в інших двох закладах є паркувальні місця, що охороняються.

Окрім цього, варто звернути увагу на основні сильні сторони кожного конкурента, на яких вони роблять акцент при позиціонуванні свого закладу.

Ресторан «Олівер Твист» робить великий акцент на таких критеріях:

- сучасний та модний дизайн закладу, що приваблює «золоту» молодь
- унікальна індо-китайська кухня, що адаптована під європейський смак, аналогів якої немає в Києві
- відомий міксолог з Лондону, що працював в культових барах світу, де гостями були знаменитості
- зручна стоянка на верхньому паркінгу та навколо закладу

Щодо бару «Party Bar», то він робить акцент на:

- яскравих шоу-програмах
- музиці в стилі *house*
- терасі, що виконана в стилі кітч-лофт

Нічний клуб «У Лісі» спеціалізується на таких напрямках:

- відкрита шоу-кухня, де часто можна побачити видовищні шоу з приготування страв
- *vip*-кінотеатр на 50 місць на другому поверсі
- фьюжн-кухня

Щодо ресторанного комплексу «Фермер», то він орієнтується на такі особливості:

- окремий ресторан-караоке з сучасною технікою
- проведення *Stand-up* шоу кожної п'ятниці

До того ж, сильною стороною ресторанного комплексу «Фермер» можна вважати спеціальні пропозиції до днів народження, на яких гостям пропонується:

- безкоштовний вхід для іменинника та гостей
- знижка 15% на все
- торт та шампанське в подарунок
- музичне привітання від ведучого
- безкоштовне таксі додому для іменинника

На дівич-вечір заклад теж пропонує спеціальні умови:

- безкоштовний вхід
- знижка 15%
- шампанське та фруктові асорті в подарунок
- сюрприз від ведучого
- Також на холостяцькі вечірки «Фермер» пропонує:
 - безкоштовний вхід
 - знижка 15%
 - метр шотів в подарунок
 - музичне привітання від ведучого

Карта стратегічних груп показала, що підприємство «Фермер» знаходиться у другій групі конкурентів, що вказує на існування можливостей виходу компанії у групу більш сильних конкурентів. Проте на практиці цього буде досягти більш складно, оскільки лідери, що знаходяться у 2 і 3 групі конкурентів, зайняли досить міцне положення на ринку і подолати їх тиск буде досить складно.

2.3. Дослідження і оцінка структури, ресурсного забезпечення та інших факторів впливу на бізнес-процеси досліджуваного ресторанного закладу

Значна кількість відвідувачів користуються обідньою пропозицією бізнес-ланчів. Важливо сказати, що меню таких обідів змінюється в залежності від дня тижня, при чому в більшості випадків кожного дня представлено 3-4 комплекси, коливання ціни яких знаходиться в межах 125-145 гривень. Приблизне меню винесено в додатки.

Щодо асортименту продукції, то проведений аналіз меню (додаток 3) дозволив визначити, що загальна кількість страв в меню складає 60 страв, нижче наведено кількість страв у кожній асортиментній групі та середню ціну по групі страв (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз асортиментної політики ресторану «Фермер»

№	Асортиментна група	Кількість страв	Середня ціна	Коливання виходу
1	Салати	10	36,9	150-310
2	Холодні закуски	9	60,9	100-350
3	Гарячі закуски	8	21,7	75-205
4	Перші страви	6	22,7	300
5	Основні страви	11	49,3	150-400
6	Страви - гриль	4	66,5	200-250
7	Гарнір	6	13,8	150-240
8	Десерти	6	15,8	150-215
9	Всього	60	36,9	

Середня ціна страв включених в меню складає 36,9 грн., найдорожчими виявились страви гриль та другі страви. Про те під час проведення досліджень вдалося виявити, що найбільшими попитом користуються страви – гриль. Найменша середня ціна належить гарнірам, що виправдано ціновою політикою закладу та собівартістю даних страв.

Виявилось, що недостатня кількість перших страв, в меню не має бульйонів та лише один суп-пюре, по проведеним дослідженням найбільшим

попитом по місту Києву і передмісю користуються саме дві вище зазначені асортиментні групи страв.

Вдалося визначити, що більшість страв, що представлені в асортиментному переліку користуються попитом відвідувачів ресторану «Фермер», проте є доцільність ввести нові страви та поглибити асортиментні групи страв.

Основним з ключових питань товарної політики ресторану «Фермер» є глибина та ширина асортименту продукції та послуг, що надається рестораном «Фермер».

З основних послуг можемо визначити наступні:

- виготовлення продукції та реалізація її безпосередньо в торговельній залі;
- організація дозвілля – концертні виступи, музичне оформлення;
- послуга бізнес-ланчу та комплексного харчування;
- проведення різного роду заходів – банкетів, фуршетів, організація свят;
- виїзні обслуговування з реалізацією власної продукції;
- надання працівників для обслуговування різних заходів.

У 2017 р. порівняно з 2015 р. відбулося значне зростання товарообігу по продукції власного виробництва. Чого не можна сказати про товарообіг з реалізації купівельних товарів, де помітно значне зменшення, що відображується сумою в 113,81 тис.грн. це свідчить про те, що для здійснення оперативної діяльності ресторану використовується менша кількість напівфабрикатів та купівельних кондитерських виробів, що є позитивним фактом. Збільшився товарообіг по продукції власного виробництва і значне зростання суми собівартості наданих послуг, що відображено на рис. 2.5.

Зазвичай на зміні працюють 2 кухарі, 1 помічник кухаря та шеф – кухар чи завідувач виробництвом. Графік їх роботи виглядає наступним чином: 2 дні працює перша зміна, 2 дні друга, по 12 годин, з 10 до 22 години, за виключенням години на обід.

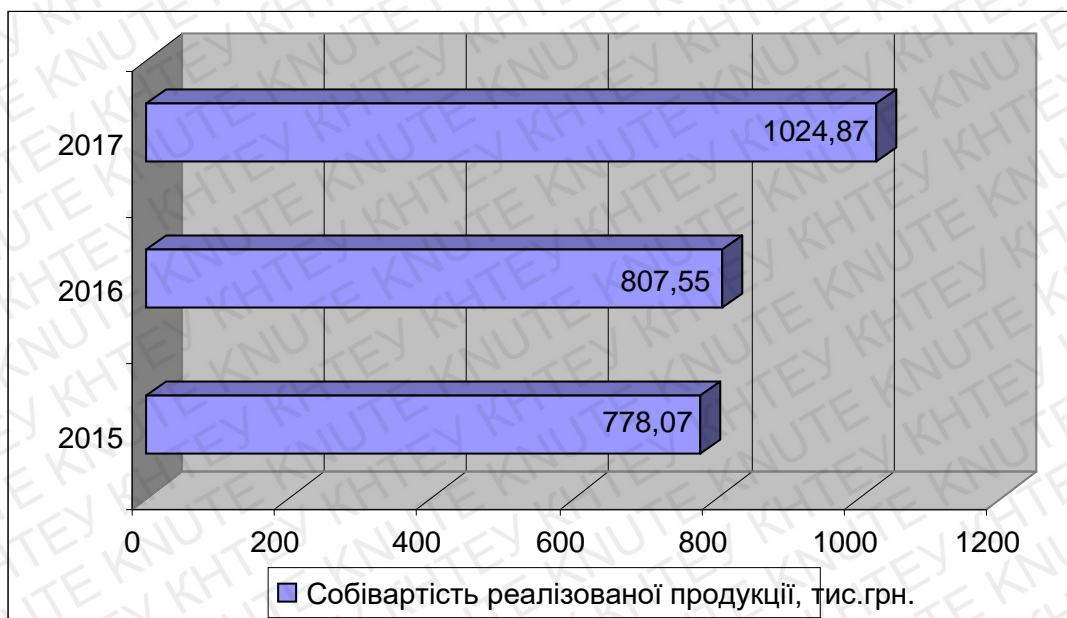


Рис. 2.5. Собівартість наданих послуг ресторану «Фермер» у 2015–2017 рр.

Помічник кухаря закінчує свій робочий день згідно виконання об'єму робіт, запланованих на день, про те в більшості випадків помічники працюють повних 12 годин.

Для того, щоб мати повне уявлення про завантаженість цих працівників нижче наведено діаграми, які характеризують виробничі витрати часу за елементами (рис. 2.6).

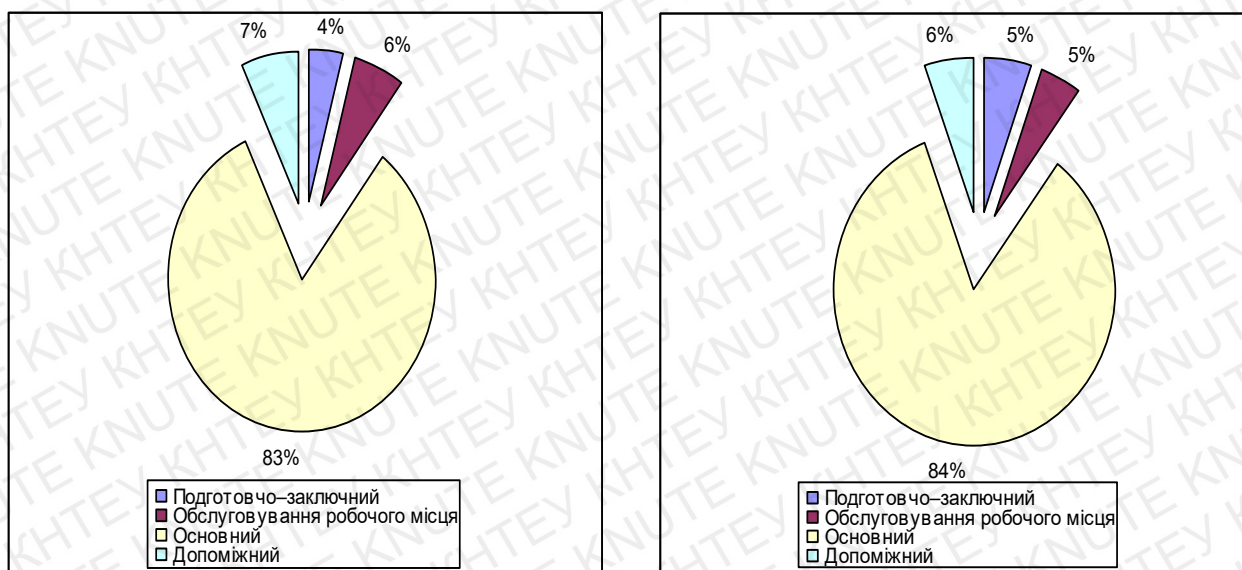


Рис. 2.6. Виробничі витрати часу кухарів п'ятого розряду першої та другої зміни відповідно.

Це обумовлено важливістю приготування робочого місця до початку роботи та заготовлення напівфабрикатів на комплексні обіди.

Кухарі кожної зміни працюють про 12 годин, але вони чергуються так, що після 9 години залишається лише один кухар, оскільки зменшується потік відвідувачів, таким чином за 2 дні кожен кухар працює один день 12 годин, інший 11 годин. Оскільки шеф-кухар та зав. виробництвом виконують крім виробничих функцій ще й багато управлінських функцій та вирішують ряд організаційних питань, на них не було розроблено наглядових листів, тому вони не включені в таблицю балансу.

Результуючий баланс витрат робочого часу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Баланс робочого часу

Види витрат робочого часу	декс	1 кухар 5 р.		2 кухар 4 р.*		1 кухар 5 р.		2 кухар 4р.*		1 помічник		2 помічник*	
		Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%	Хв.	%
1. Час роботи													
Виробничий час	Тз												
Підготовчо– заклучний	Тпз	31	4,70	21	3,50	25	4,17	20	3,03	15	2,27	25	3,79
Обслуговування робочого місця	Тобс	28	4,24	32	5,33	20	3,33	41	6,21	20	3,03	31	4,70
Основний	То	477	2,27	423	0,50	418	9,67	482	3,03	481	2,88	485	73,48
Допоміжний	Тв	32	4,85	36	6,00	45	7,50	32	4,85	54	8,18	34	5,15
Всього виробничий час		568	6,06	512	5,33	508	4,67	575	7,12	570	6,36	575	87,12
Невиробничий час	Тиз	-	-	3	0,50	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Час перерв													
Перерви, що не залежать від працівника													
організаційно- технологічні	Трот	20	3,03	20	3,33	20	3,33	20	3,03	20	3,03	20	3,03
технічні	Тпт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Перерви, що залежать від працівника	Тпр												
на відпочинок і особисті потреби	Тотл	72	0,91	65	0,83	72	2,00	65	9,85	70	0,61	65	9,85
інші перерви		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього перерв		92	3,94	88	4,67	92	5,33	85	2,88	90	3,64	85	12,88
Всього затрат часу		660	100	600	100	600	100	660	100	660	100	660	100

Примітка: * позначені працівники виробництва другої зміни.

На рис. 2.7 та 2.8 відображено зайнятість всіх працівників виробництва за елементами виробничих витрат.

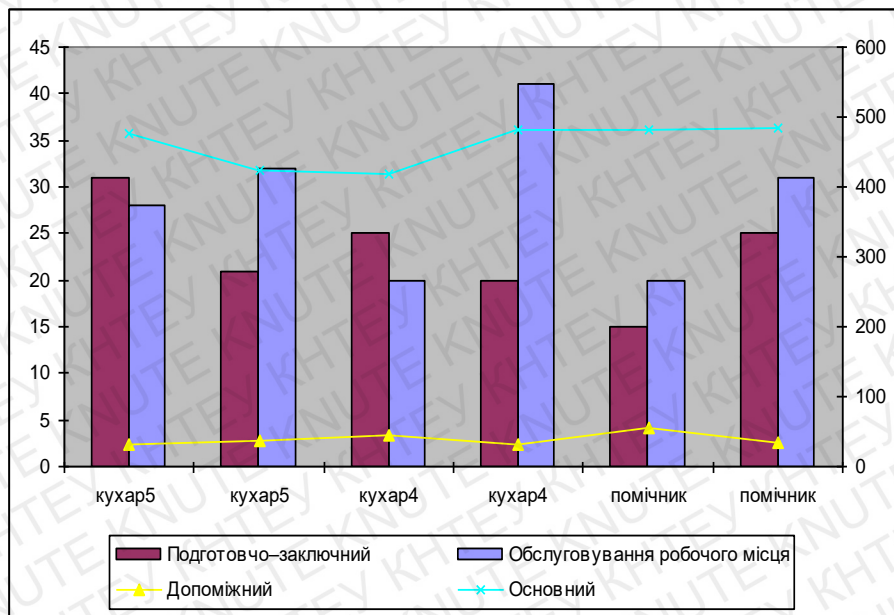


Рис. 2.7. Завантаженість робітників виробництва ресторану «Фермер» згідно елементів витрат часу за досліджувані дні

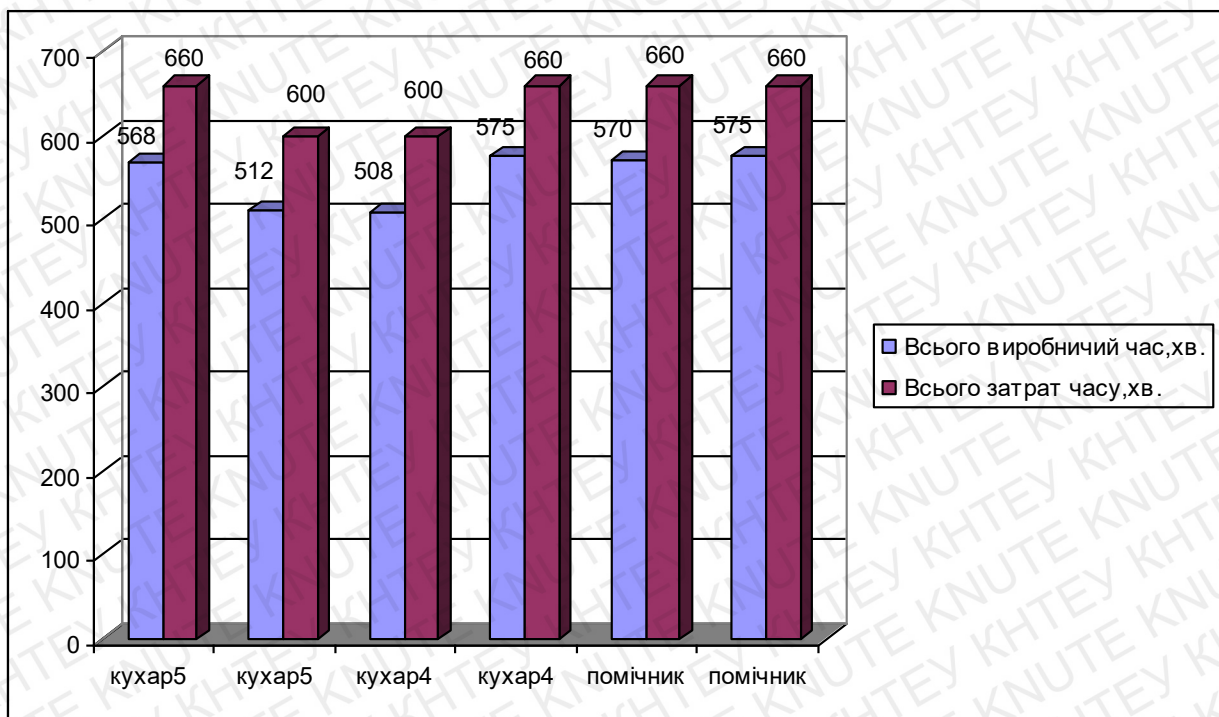


Рис. 2.8. Співвідношення витрат часу під час робочого часу до всіх виробничих витрат.

Часто в ресторані проводяться вечірки, зазвичай тематичні, найчастіше ще і костюмовані: іменні вечірки – у день ангела іменинникам вхід і коктейль безкоштовні, піратські і гавайські вечірки, дівич-вечір, ночі холостяків, вечірки з живим звуком, rajamas party і багато іншого. Кожна вечірка супроводжується забавними конкурсами із подарунками. Диско-бар «Фермер», це своєрідний клуб, який віддає перевагу таким музичним стилям, як *electro*, *electro-house*, *house*, *lounge* тощо.

Крім того, практично кожен вечір клуб пропонує спеціальні ціни на коктейлі.

В неділю дівчатам, які зайшли до 12-тої, коктейль пропонують безкоштовно, а в суботу запрошення можна обміняти в барі на один з коктейлів за власним вибором.

В ресторані «Фермер» нерідко можна побачити українських зірок. Загалом же – контингент диско-бару «Фермер» і самого залу структурного підрозділу комплексу «Фермер» – ресторану «Нива» дуже різноманітний, туди ходить як молодь, так і дорослі люди. Ціни – цілком гуманні, а єдиним недоліком закладу можна вважати велику кількість відвідувачів і не особливо просторе приміщення. Час роботи: 24 години на добу, сім днів на тиждень. Пропозиції: сніданки, бізнес-ланчі, проведення банкетів, тв-трансляції, кальян, гриль, жива музика, кейтерінг.

На основі цієї інформації можна побачити, що ресторан «Фермер» позиціонує себе як ресторанно-розважальний комплекс, ключова роль в якому належить диско-бар (клуб) «Фермер». Досить велика популярність ресторанного комплексу дозволяє утримувати стабільну кількість клієнтів, які приносять дохід закладу. Тому на даний момент кардинальної необхідності у зміні стратегії позиціонування закладу не існує.

Щодо асортименту продукції, то проведений аналіз меню дозволив визначити, що загальна кількість страв в меню складає не менше 60 страв.

Приклад реалізації страв в асортименті по ресторану «Фермер» за тиждень наведений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Реалізація страв в асортименті по ресторану «Фермер» за тиждень

№ з/п	Асортиментна група	Кількість страв у групі	Реалізація за тиждень	Реалізовано страв за (дні тижня)						
				пон.	вівт.	сер.	четв.	п'ятн.	суб.	нед.
1	Салати	10	82				2	3	3	4
	Салат "Орієнталь"		32							
	Салат з язиком "Спокуса"		28							
	Салат - коктейль "Коло друзів"		22							
2	Холодні закуски	9	46						1	
	Сьомга по-княжому		12							
	Мясний перекус		9							
	Сирна рапсодія		25							
3	Гарячі закуски	8	77		1				6	7
	Гніздо зозулі		11							
	Баклажанове віяло по-кримськи		24							
	Закуска боярська в кокотниці		42						2	1
4	Перші страви	6	17							
	Суп з локшиною та куркою		8							
	Солянка грибна		9							
5	Основні страви	11	69			1		0	2	1
	Рибне філе в баклажанах		16							
	Медальйони з телятини		10							
	Печеня по-київськи в горщиках		21							
	Свинина по - гамбурзьки		22							
6	Страви - гриль	4	22							
	Крильця курячі		18							
	Стейк з лосося під соусом		4							
7	Гарнір	6	85		2		6	7	6	2
	Деруни з шкварками та цибулею		4							
	Картопля запечена по-домашн.		81		2		5	6	4	2
8	Десерти	6	40							1
	Торт банановий з фруктами		26							
	Морозиво з тонінгом та горіхами		14							

Нижче наведено кількість страв у кожній асортиментній групі та середню ціну по групі страв (табл. 2.13).

Аналіз асортиментної політики ресторану «Фермер»

№	Асортиментна група	Кількість страв	Середня ціна	Коливання виходу
1	Салати	10	36,9	150-310
2	Холодні закуски	9	60,9	100-350
3	Гарячі закуски	8	21,7	75-205
4	Перші страви	6	22,7	300
5	Основні страви	11	49,3	150-400
6	Страви-гриль	4	66,5	200-250
7	Гарніри	6	13,8	150-240
8	Десерти	6	15,8	150-215
Всього		60	36,9	

Вдалося виявити, що мало страв з морепродуктів та риби, а також субпродуктів, проте попит на ці страви є, що виявилось з аналізу асортименту різних ресторанів та анкетного опитування відвідувачів досліджуваного закладу. В більшості страви, представлені в меню не відрізняються рівнем складності в приготуванні один від одного.

Ресторанний кмплекс «Фермер» молодий і знаходиться на стадії життєвого циклу зростання. Але це не дозволяє стверджувати, що на цій стадії знаходяться кулінарні страви та вироби. Як вдалося дослідити асортиментний перелік страв був змінений вже тричі від часу відкриття ресторану, при чому з меню виключалися страви, які користувалися найменшим попитом. Тому більшість страв, що внесені в меню, що розглядається мають порівняно сталий попит, це питання буде досліджено нижче.

Із технологічного обладнання в ресторані «Фермер» використовують різні види холодильного (шафи, машини), механічного (привід універсальний) і немеханічного (столи, стелажі) обладнання. Використовують також різноманітний інвентар: вилки, ножі, посуд і форми.

В табл. 2.14 наведено технологічне устаткування, що міститься в наявності ресторану «Фермер», внесено кількість обладнання та його марку чи розміри.

Таблиця 2.14

Види виробничого обладнання ресторану «Фермер»

Вид обладнання	Кількість обладнання, шт.	Марка обладнання чи розмір
Шафа настінна	4	VO – 10
Охолоджуючий прилавок	1	SR-140B
Стіл з підігрівом	1	ERV-14
Макароніварка (марміт)	1	EKT-40
Салат – бар охолод.	1	Carrelino 240Q
Жарильна поверхня	1	EZ-7/P-L
Плита електрична, 4-комф	1	E-3-47/P
Плита електрична	1	E-3-47/1
Тістомісильна машина, 12кг, 380л.	1	PSP 800
Електрична фритюрниця, дві ємкості по 5л.	1	RF 5 Dse
Саламандер – гриль (для жарки і варки)	1	SEM-60
Шафа для розстоювання	1	XL 091 Lieros
Конвекційна піч	1	XF 090 R
Соковижималка	1	Rossella №28
Льодогенератор	1	CB – 316
Слайсер	1	ES 250d
Шафа холодильна	1	S-711
Шафа холодильна	2	390Л
Шафа морозильна	2	366Л
Ванна мийна	1	1200*700*850
Ванна мийна	3	1000*600*850-2
Ванна мийна	3	1000*600*850-Л
Настінна полка	5	800-200-340
Зонт витяжний центральний	2	
Умивальник	1	Fagot LP-54
Піч	1	НМН-6/11
Куттер	1	C6W
Міксер	1	5KSM 45EWH
Стіл виробничий	1	1600*600*850
Стіл виробничий	1	1200*700*850
Стіл виробничий	1	1000*700*850
Кухонна шафа	1	1200*600*1750
Стіл для зібрання відходів	1	600*600*870
Стелаж кухонний	1	800*400*1650
Стіл охолоджуючий 3-секційний, 395л	1	MSP-200
Стіл охолоджуючий 2-секційний, 225л	3	MSP-150
Посудомийна машина	1	FI 48 B
Ванна мийна	3	600*600*850

Ключовими факторами успіху ресторану «Фермер» у конкурентній боротьбі сьогодні є:

- здобуття стійкого положення на ринку ресторанно-розважальних закладів м. Бровари;
- вміння проводити та ефективно використовувати маркетингові дослідження;

- здатність маневрувати за рахунок зміни якісних і цінових характеристик послуг, що надаються компанією;
- здійснення дієвої реклами та системи зв'язків з громадськістю;
- аналіз слабких та сильних сторін головних фірм-конкурентів на базі об'єктивної інформації.

Висновки до другого розділу

На основі вивчення особливостей управління бізнес-процесами в ресторані «Фермер» ми можемо зробити наступні висновки:

1. Виявилось, що стиль управління в ресторані «Фермер» можна охарактеризувати як демократичний, тобто прийняття управлінських рішень здійснюється на основі обговорення проблеми з урахуванням думок та ініціатив працівників, виконання рішення контролюється як генеральним директором, так і самими працівниками.

2. Визначено, що найбільшу кількість персоналу було призначено виробничому та обслуговуючому персоналу. Найменша частка у загальній структурі належить адміністративному персоналу - 9,6%.

3. Було встановлено, що в протягом розглянутого періоду спостерігалось збільшення середньої заробітної плати серед цієї категорії працівників в якості адміністративного персоналу.

Динаміка показників притаманні такої категорії працівників як технічного персоналу. Слід зазначити, що заробітна плата ресторану «Фермер» оплачується вчасно, що безпосередньо мотивує працівників цього підприємства ресторанного бізнесу, щоб якісно виконувати свої функціональні обов'язки.

4. Доведено, що динаміка фінансових результатів є досить позитивною, оскільки вона характеризується стабільною тенденцією до збільшення. Основними чинниками, що впливають на зростання доходу, є: збільшення продажів; зміна асортименту посуду; зниження вартості сировини та напівфабрикатів та їх раціональне використання; зростання цін на продукти харчування; збільшення кількості установ, включених до мережі, і, відповідно, кількість персоналу, що займається виробництвом та сервісом; зростання продуктивності.

5. Визначено, що у загальній структурі видатків найбільша частка потрапляє на інші операційні витрати (понад 50%), проте цей показник поступово зменшувався протягом аналізованого періоду. Найменша частка у загальній структурі припадає на такі витрати, як інші звичайні витрати та

надзвичайні витрати. Ця тенденція демонструє стабільність аналізованого ресторану.

6. Виявилось, що найбільший обсяг рекламних видатків протягом аналізованого періоду ресторану «Фермер» мав на меті організувати та проводити тематичні вечори. Такі витрати виправдані, оскільки головним напрямом дозвілля ресторану є проведення вечірок. Крім того, велика увага приділяється розробці та розповсюдженню друкованої рекламної продукції, що сприяє інформуванню споживачів про послуги цього ресторану.

7. Було встановлено, що використання інтернет-технологій у діяльності ресторану надає широкі можливості для просування його послуг, знижує вартість традиційної рекламної діяльності та ефективно інформує постійних та потенційних споживачів.

8. Вивчення внутрішнього середовища ресторану «Фермер» показує, що управління бізнес-процесами на цьому підприємстві спрямоване на: систематичне дослідження ринку цільового ринку з метою виявлення тенденцій його розвитку; реклама мережевих ресторанних послуг серед широкого кола споживачів для залучення потенційних споживачів; проведення тематичних вечорів для підтримки постійних споживачів; зниження вартості виробництва посуду, але не зниження якості продукції.

9. Це підприємство орієнтоване на розвиток своєї мережі, проте для управління мережею доцільно усунути ряд недоліків для ефективного розвитку та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що основними факторами, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами аналізованого ресторану, є діяльність основних конкурентів, невеликий бюджет для маркетингової діяльності та не гнучка цінова політика ресторану.

Розділ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ФЕРМЕР»

3.1. Впровадження системного підходу до опрацювання стратегії вдосконалення бізнес-процесів

Сучасні тенденції на ринку ресторанних послуг вимагають своєчасного та ефективного реагування з боку підприємств у цій сфері для зміни факторів навколишнього середовища з метою забезпечення конкурентних переваг та стабільних позицій на ринку. Тому існує потреба в поліпшенні певних напрямків діяльності, які забезпечать необхідний рівень конкурентоспроможності.

Для ресторану «Фермер» актуальним є покращення декількох груп бізнес-процесів, що забезпечить своєчасне та ефективне інформування споживачів про послуги цього підприємства ресторанної індустрії та конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Для розробки заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів в ресторані «Фермер» бажано сформулювати та визначити цілі, які мають бути досягнуті:

- збільшення споживачів на 15-20% протягом наступного року;
- розширення споживчого сегмента за рахунок використання сучасних каналів зв'язку;
- залучення потенційних споживачів на основі вдосконалення комунікаційного комплексу підприємства;
- ефективне забезпечення зв'язку з споживачами;
- підвищити лояльність споживачів до послуг цього інституту;
- збільшити обсяги продажів послуг на 20-25% на основі впровадження розроблених заходів по удосконаленню.

Для досягнення ефективної взаємодії всіх елементів запропонованого комплексу необхідне централізоване управління цими елементами. Ми виявили, що всі маркетингові функції, включаючи комунікації, які виконуються безпосередньо директором імаркетологом, що, у свою чергу, не забезпечує очікуваних результатів. Тому, на наш погляд, персонал ресторану

«Фермер» повинен бути представлений як *PR*-менеджер, тобто фахівець із зв'язків з громадськістю, який забезпечить ефективне здійснення комунікаційних зусиль цього ресторану.

Слід зазначити, що для створення цього ресторану не рекомендується створювати маркетингову службу, оскільки ця установа невелика, але наявність спеціаліста з зв'язків з громадськістю забезпечить ефективне виконання наступних маркетингових функцій:

1. Проведення маркетингових досліджень:

- аналіз ринку ресторанних послуг;
- аналіз потреб та смаків споживачів;
- аналіз діяльності конкурентів.

2. Розробка та проведення рекламних заходів:

- визначення напрямків впливу;
- формування ефективного переліку заходів;
- реалізація рекламних заходів.

3. Формування маркетингового бюджету тощо.

Перелічений список - це лише невелика частина функцій, але виконання фахівцями цих функцій дозволить нам раціонально використовувати ресурси підприємства та спрямувати вплив зв'язку у необхідному напрямку.

При впровадженні нової штатної частини законопроект про заробітну плату буде відповідно збільшуватися, а організаційна структура управління ресторану «Фермер» зміниться, давайте розглянемо це на рис. 3.1.

У формуванні такої організаційної структури управління її ефективність обумовлена зниженням функціонального навантаження директора та маркетолога, тобто деякі управлінські функції, пов'язані з комунікаційною діяльністю, делегуються *PR*-менеджеру, в результаті з яких директор зосередиться на інших процесах управління рестораном.

Для досягнення цілей та їх ефективної реалізації ми пропонуємо наступні напрямки вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер»:

- введення спеціальних пропозицій;
- застосування сучасних форм обслуговування;
- впровадження ефективної системи знижок;
- вдосконалення маркетингових бізнес-процесів на основі використання сучасних Інтернет-технологій.



Рис 3.1. Покращена організаційна структура ресторану «Фермер»

Розглянемо кожний із запропонованих напрямків удосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» більш детально (рис. 3.2).



Рис 3.2. Напрями удосконалення маркетингових бізнес-процесів ресторану «Фермер»

Основна увага приділяється діяльності, заснованої на сучасних Інтернет-технологіях, оскільки вони забезпечують ефективність та ефективність

взаємодії з комунікаціями, оскільки вони охоплюють широкий спектр потенційних споживачів ресторанного бізнесу.

Розглянемо кожний з напрямків більш докладно. Діяльність зв'язку в Інтернеті передбачає розширену кампанію з просування послуг опитаного ресторану за допомогою сучасних Інтернет-технологій та сучасних типів реклами в Інтернеті. На підставі опитування, проведеного споживачами ресторану «Фермер», ми можемо скласти перелік перспективних напрямів впливу зв'язку на Інтернет (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види реклами в інтернеті, які найчастіше цікавлять споживачів

№	Види реклами	Кількість респондентів	Поділитися %
1	Контекстна реклама в пошукових системах	79	53,7
2	Контекстна реклама на тематичних веб-сайтах в пошукових системах	58	39,5
3.	Розміщення тематичних статей, новин на веб-сайтах	81	55,1
4	Банерна реклама на тематичних веб-сайтах	42	28,6
5	Банерна реклама в банерних мережах обміну	27	18,4
6	Оптимізація та просування в пошукових системах	33	22,4
7	Текстові об'яви на тематичних веб-сайтах	54	36,7
8	Реєстрація в тематичних каталогах	62	42,2
9	Розміщення прайс-листа на веб-сайтах профілю	48	32,7
10	Реклама в розсилках (не спам)	39	26,5

Отже, як показує табл. 3.1, найбільш популярними видами реклами в Інтернеті з погляду споживачів є контекстна реклама та розміщення статей на тематичних веб-сайтах.

Однак, на нашу думку, для забезпечення ефективного впливу на комунікацію доцільно здійснити повний перелік заходів у таблиці.3.1, оскільки це дозволить включити різні категорії користувачів Інтернету, які можуть бути потенційними споживачами послуг ресторану, що розглядається.

Крім рекламної діяльності в Інтернеті, діяльність організації ресторану в соціальних мережах може бути пов'язана з впливом комунікацій.

Слід зазначити, що ресторан «Фермер» досить активно підтримує спілкування з споживачами через соціальні мережі, але для поліпшення цього напрямку впливу на зв'язок ми пропонуємо наступні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо розширення використання можливостей соціальних мереж у ресторані «Фермер»

№	Назва події	Можливі переваги
1	Завантажуйте фото та відеоматеріали	Заохочуючи споживачів відвідати об'єкти громадського харчування, розмістивши надійні та цікаві мультимедійні матеріали та, відповідно, просуваючи продажі
2	Інформаційний бюлетень про різні заходи та події	Стимулювання продажу ресторанних послуг та інформування про рекламні пропозиції шляхом розповсюдження інформації, доступної для всіх користувачів соціальної мережі
3.	Консультування	Консультування споживачів з конкретних питань шляхом кореспонденції в реальному часі або надання відповідей на лишені повідомлення.
4	Створення тематичних груп	Формування окремого профілю сторінки в соціальній мережі, присвяченій певній темі
5	Формування тем для обговорення в окремій групі	Інформаційний блок, за допомогою якого користувачі можуть обмінюватися інформацією у вигляді питання-відповіді або просто обговорення. Основна особливість полягає в тому, що абсолютно всі користувачі цієї групи мають можливість взяти участь у обговоренні та прочитати попередні повідомлення
6	Розміщення відгуку споживача на стіну профілю	Створює позитивний імідж ресторану на основі оглядів, які залишили споживачі, які скористалися послугами цього ресторану.

Впровадження комунікаційних заходів у соціальних мережах є однією з основних передумов для просування ресторанних послуг, оскільки кількість активних користувачів Інтернету неухильно зростає та зростає популярність даних соціальних проектів серед населення.

Наявність профілю ресторану компанії в певній соціальній мережі не зменшує потреби у вдосконаленні власного веб-сайту, оскільки останній є основним джерелом отримання необхідної інформації для споживача.

Щоб забезпечити ефективність веб-сайту та переваги його роботи, веб-сайт повинен бути пропагований та оптимізований. У попередньому розділі цієї роботи ми проаналізували веб-сайт ресторану «Фермер», який має досить

потужну функціональність, але його модернізація та насиченість новою актуальною інформацією допоможуть підвищити рівень комунікаційної взаємодії та залучати нових потенційних клієнтів. .

На цій основі ми пропонуємо наступні заходи для вдосконалення веб-сайту ресторану «Фермер»:

1. Впровадження нових функцій:

- реєстрація відвідувачів;
- онлайн замовлення столиків та замовлення страв (електронне меню);
- Консультування в реальному часі.

2. Покращити маркетингові зусилля:

- експрес-опитування споживачів;
- банерні оголошення на власному веб-сайті;
- корисні посилання;
- зворотний зв'язок;
- спеціальні пропозиції.

Розглянемо запропоновані заходи більш детально. Отже, впровадження функції реєстрації відвідувачів сайту дозволить ресторану «Фермер» формувати клієнтську базу. Представлення онлайн-функцій резервування столиків дозволить споживачам самостійно вибрати місце для проведення часу в ресторані «Фермер», розглянемо приклад резервування таблиць у реальному часі (рис. 3.3).

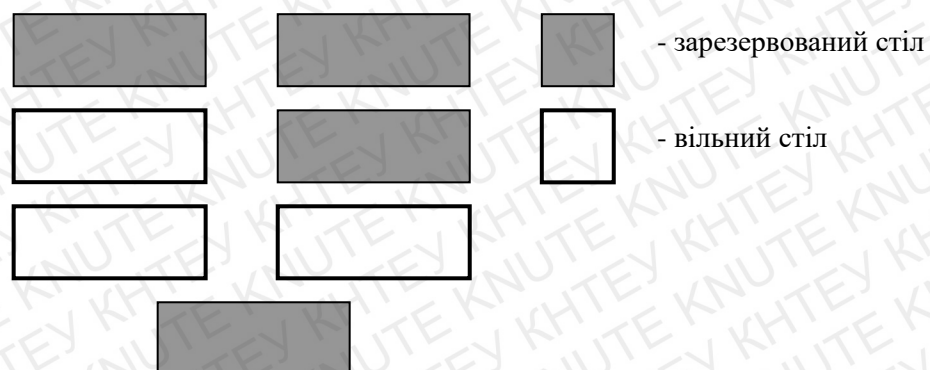


Рис 3.3. Фрагмент схеми онлайн-бронювання місць на сайті ресторану «Фермер»

У майбутньому зареєстрованим клієнтам буде можливість надсилати найновіші новини про акції та тематичні події на електронні адреси, а також

користувачі можуть самостійно підписатися на останні новини з цього ресторану.

При бронюванні столика в режимі реального часу споживач матиме можливість вибрати страви та замовити їх. Для цього ми пропонуємо введення електронного меню. Така подія дозволить споживачам зацікавитись їхнім незвичайним характером, оскільки не пропонує ніяких ресторанів.

З цією метою доцільно розробити каталог з електронним меню на сайті ресторану, який буде працювати за принципом резервування столів, тільки в цьому випадку на об'єкт бронювання будуть обрані страви, які будуть обрані споживач. Основними перевагами такого заходу є те, що час очікування споживачів зменшується, оскільки блюда будуть готові в той час, що буде вказано споживачем за онлайнним замовленням.

Наступним напрямом вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» є впровадження нової системи знижок. Для стимулювання онлайнних замовлень на продукти харчування доцільно запровадити знижку для активних користувачів цієї функції. Для цього ми пропонуємо створити споживчі класи для подальшого визначення розміру знижки:

Початок-клас - споживач, перевірка якого становить від 700 до 1500 грн., Не отримує знижку, але входить до клієнтської бази і продовжує накопичувати суму, щоб отримати знижку в майбутньому.

Silver-клас - споживач, чека якого становить від 1500 грн., Отримує зниження на 3%.

Gold-клас - споживач, загальна сума якого становить від 5 000 грн., Отримує знижку 5% та рекламні подарунки у вигляді сувенірів.

Platinum-клас - споживач, загальна сума якого становить від 10 000 грн., Отримує знижку 7%, сувенірні подарунки та один напій безкоштовно.

VIP-клас - споживач, загальна сума якого становить від 15 000 грн., Отримує знижку 10%, а за кожним замовленням дарує шеф-кухар у вигляді різних холодних закусок.

Слід також зазначити, що накопичення розміру знижки є поступовим, залежно від обсягу перевірки (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо розподілу розміру знижки відповідно до суми чека та загальної суми

Клас споживача	Знижка, %								
	0	3	4	5	6	7	8	9	10
VIP									15000
Платина						10000	12000	14000	
Золото				5000	8000				
Срібло		1000	3000						
Початковий	700								

З табл. 3.3 видно, що розмір дисконту поступово збільшується в залежності від загальної суми накопиченої суми, але слід зазначити, що знижка не буде розподілена на спеціальні пропозиції, оскільки вони матимуть сприятливу ціну, яка буде сформована на основі рівня прибутковості не менше 10%.

Головною перевагою такої системи знижок буде сприяння споживачам при безперервному накопиченні загальної суми, що стимулюватиме реалізацію страв та напоїв у ресторані «Фермер».

Наступним кроком у вдосконаленні бізнес-процесів ресторану «Фермер» є введення в режимі реального часу консультативних послуг на веб-сайті, що дозволить негайно реагувати на запити споживачів. Такі комунікаційні засоби зв'язку підвищують довіру споживачів та формують позитивний імідж ресторану.

Щоб покращити маркетинговий вплив, доцільно розробити блок із експрес-опитуванням споживачів на сайті ресторану, який дозволить постійно відслідковувати зміни у потребах та смаках споживачів та своєчасно реагувати на ці зміни. Розглянемо приклад експрес-профілю на веб-сайті ресторану «Фермер» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Частина схеми експрес-профілю на сайті ресторану «Фермер»

1	Оцініть якість страв у нашому ресторані	1	2	3	4	5
2	Оцініть якість обслуговування	1	2	3	4	5
3.	Оцініть атмосферу в нашому ресторані	1	2	3	4	5
4	Вам подобається наше меню?	Так			Немає	
5	Чи наша цінова політика задовольняє вас?	Так			Немає	

Наступний приклад експрес-опитування дозволить швидко визначити якість послуги та, при необхідності, внести корективи в індивідуальні заходи ресторану «Фермер». Такі дослідження на власному веб-сайті є ефективними у тому, що вони не потребують значних грошей, таких як традиційні методи дослідження споживачів.

Для того, щоб стимулювати продажі ресторану «Фермер», доцільно представити на сайті тематичну рекламу банеру, основним змістом якої будуть спеціальні пропозиції. Релевантність такої реклами буде підвищена, якщо створюються та впроваджуються спеціальні пропозиції, тому ми пропонуємо наступне (рис.3.4).

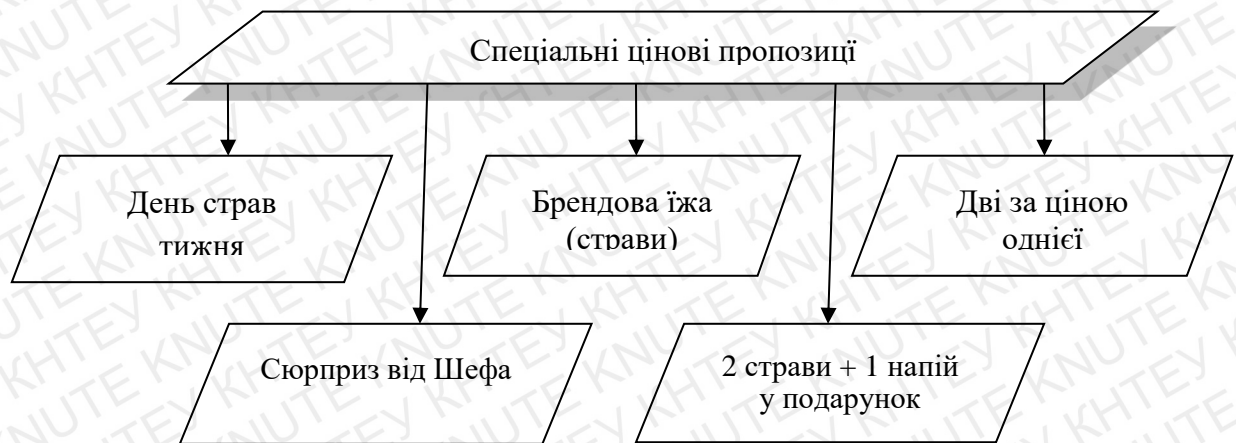


Рис 3.4. Програма спеціальних пропозицій ресторану «Фермер», м. Бровари київської обл.

Розглянемо кожну з пропозицій детальніше. У переважній більшості ресторанів досить популярно пропонувати страви дня або тижня, оскільки це блюдо продане за спеціальною ціною.

Наприклад, звичайна вартість цього блюда становить 50 грн., і на даний день вона продається за 42 гривні. Таким чином, ресторан пропонує знижки на окремі види страв та напоїв, які раніше не використовувалися споживачами.

Спеціальне блюдо — це візитна картка майже кожного ресторану, але в ресторані «Фермер» немає такої страви. На нашу думку, доцільно розробити блюдо, яке відповідно до назви та технології приготування їжі повинно відповідати типу цього ресторану. Сервісний персонал під час замовлення

запропонує клієнтам спеціальні страви за спеціальною ціною і таким чином стимулюватиме продаж предметів, що входять до спеціальних пропозицій. Ці пропозиції також включають в себе сюрприз шефа, який може бути холодними і гарячими закусками або десертними продуктами з невеликою розеткою.

Дуже часто в ресторанах пропонуються дві ідентичні страви або напої за ціною одного. У цьому випадку відбувається стимуляція продажу посуду та напоїв, які не користуються попитом, оскільки споживач на рівні підсвідомості завжди хоче отримати більше, ніж обмежену вартість. Ці методи підвищення цін включають продаж посуду та напоїв у формі безкоштовної пропозиції щодо напоїв, за умови, що вони купують одну або дві ті самі страви.

Вищезазначені цінові стимули є важливими для об'єкта дослідження ресторану, особливо коли ця інформація постійно висвітлюється на веб-сайті. Також доцільно транслювати банерні оголошення з закругленими цінами, тобто вартістю страв, що закінчується головним чином на '79 та '99, що є одним з видів психологічного з точки зору маркетингу, впливу на споживачів та сприяє збільшенню обсягу торгівлі.

Крім того, веб-сайт може служити засобом спілкування з споживачами, тому доцільно ввести блоки зворотного зв'язку, в яких будуть розміщені такі повідомлення, як *Skype*, *ICQ*, *Google Talk* та інші. Це дозволить зручно підтримувати спілкування для споживачів. Ви також можете запропонувати функцію зворотного виклику, тобто клієнт на веб-сайті залишає свій контактний номер, а менеджери ресторанів зателефонують і приймають замовлення.

Наступним кроком у вдосконаленні бізнес-процесів ресторану «Фермер» є використання елементів електронного *PR*, а саме публікація статей про цей ресторан на тематичних веб-сайтах та участь у віртуальних виставках. Такі заходи є актуальними, оскільки вони мають широкий вплив та спрямовані на різні сегменти населення, які можуть бути потенційними споживачами аналізованого ресторану. Статті, розміщені на тематичних веб-сайтах, мають мати цікавий зміст, наприклад, тематичні вечірки, які відбуваються практично кожен день в ресторані «Фермер». Ці статті стимулюватимуть інтерес споживачів та спонукатимуть їх відвідати цей ресторан. Вибираючи віртуальну виставку, необхідно враховувати її орієнтацію на визначення

аудиторії потенційних споживачів. Таким чином, ми пропонуємо наступні віртуальні виставки, представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Список віртуальних виставок, в яких доцільно брати участь у ресторані "Фермер"

№	Назва закладу	Сфера події	Вартість участі, \$	Тривалість
1	«Ресторан Експо Україна»	Обладнання, меблі для ресторанів, бари, кафе, професійний текстиль для оформлення інтер'єру ресторану, посуд, автоматизація та програмне забезпечення для ресторанних підприємств	215	60 днів Вересень жовтень
2	«Ресторан ПромЕкспо»	Різноманітна їжа, кондитерські вироби, професійне обладнання для приготування кави, алкогольні та безалкогольні напої	180	45 днів Березень квітень
3.	«Kiev Clean Expo»	Професійне прибиральне обладнання, професійна хімія та санітарія, комбінезони та засоби гігієни	125	2 тижні, Грудень
4	« Розважальний салон атмосфери гостинності»	Дизайн інтер'єру, посуд, професійний текстиль, меблі для ресторанів та готелів	210	1 місяць, Лютий

Участь у віртуальних виставках може залучити споживачів різних категорій та напрямків, що покращить імідж цього ресторану та сприятиме його широкому колу потенційних споживачів.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення комунікаційних бізнес-процесів ресторану «Фермер» є дуже актуальними, оскільки вони спрямовані на забезпечення ефективного спілкування з споживачами. Впровадження цих заходів щодо покращення дозволить залучати нових клієнтів та отримати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, що відповідно вплине на обсяг економічних вигод.

3.2. Обґрунтування удосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер»

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів для покращення бізнес-процесів в ресторані «Фермер» вони повинні бути обґрунтовані та визначені як потенційні переваги. Таким чином, давайте

уважніше розглянемо кожну запропоновану рекламну діяльність в Інтернеті та основні витрати на їх реалізацію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Витрати на проведення рекламних заходів в онлайн-ресторані
"Фермер" у 2018 р.**

№	Види реклами	Вартість, куб.
1	Контекстна реклама в пошукових системах:	
1.1.	<i>Google</i>	0,2 / 1 клік (190/1000 натиснень)
1.2.	Яндекс	0,2 / 1 клік (193/1000 натиснень)
1.3.	Бінг	0,2 5 / 1 клік (225/1000 натиснітьс)
2	Контекстна реклама на тематичних веб-сайтах в пошукових системах	0,15 / 1 клацання (135/1000 кліків)
3.	Розміщення тематичних статей та новин на тематичних веб-сайтах:	
3.1.	Розміщення 1 статті на тематичному веб-сайті	70 / місяць (370/1 рік)
3.2.	Трансляція новин на тематичному веб-сайті	23 тиждень (250 / рік)
3.3.	Оновлювати новини	Оновлення 12/1 (130/1 рік)
4	Банерна реклама на тематичних веб-сайтах	170/1000 кліків
5	Банерна реклама в банерних мережах обміну	120/1000 кліків
6	Оптимізація та просування в пошукових системах	80 / місяць (420/1 рік)
7	Текстові об'яви на тематичних веб-сайтах	63 / місяць (260/1 рік)
8	Реєстрація в тематичних каталогах	12/1 каталог
9	Розміщення прайс-листа на веб-сайтах профілю	27/1 профілю сайту
10	Реклама в розсилках (не спам)	безкоштовно *
Всього		907,5 куб., або 23850 грн

* здійснюється безпосередньо підприємством

Контекстна реклама в пошукових системах відображається як текстова реклама в пошуковій системі, а також результат пошуку для ключового слова (запиту), який шукає користувач. Оплата за таку рекламу здійснюється лише за умови, що користувач безпосередньо на цьому сайті перейшов на веб-сайт, який пропонується.

Контекстна реклама на тематичних веб-сайтах відображається як текстова або графічна реклама, тема сайту автоматично визначається пошуковою

системою, оплата такого виду інтернет-реклами здійснюється лише тоді, коли користувач відвідав потрібний ресурс.

Інформування потенційних споживачів про послуги ресторану за допомогою поточних новин та статей — це дуже ефективний спосіб розміщення інформації про тематичні ресурси. Це збільшує потенційний вплив комунікації на цільову аудиторію.

Банерні реклами розміщуються на веб-сайтах з конкретними темами та потенційною цільовою аудиторією споживачів, тому що такий спосіб реклами в Інтернеті забезпечує велику кількість відвідувачів на певному веб-сайті, тобто веб-сайті ресторану.

Оптимізація та просування в пошукових системах є найефективнішим способом інформування споживачів, оскільки практично всі користувачі Інтернету використовують пошукові системи для пошуку потрібної інформації. Ця інформація відображається відповідно до вказаних вами слів або фраз, таких як ресторани, європейська кухня, їдальня тощо, ці слова називаються ключовими. 90% відвідувачів у ресторані знаходять його через пошукові системи, всі ці користувачі є потенційними споживачами, тому що вони в даний час шукають те, що їм потрібно. Текстові об'яви на тематичних веб-сайтах, як-от тип реклами в Інтернеті, цікаві у випадку, якщо вам потрібно залучити відвідувачів з тематичних ресурсів на основі використання банерних оголошень.

Реєстрація в тематичних каталогах — розміщення реклами в спеціалізованих електронних каталогах, які часто використовуються споживачами для пошуку потрібного ресторану, його розташування та контактів. Однією з підвищень цього виду реклами в Інтернеті є розміщення прейскурантів на веб-сайтах профілю.

З табл. 3.5 ясно, що загальна сума витрат на здійснення рекламних заходів в Інтернеті є досить великою, але ефективність таких заходів підтверджується можливістю передачі впливу на широкий спектр потенційних споживачів, для кого Інтернет-мережа є фактичним джерелом для пошуку потрібної інформації.

Щоб оптимізувати ці витрати, доцільно розділити їх на квартали, щоб уникнути великих обсягів витрат за один період. Тому ми пропонуємо виділити наступні витрати на реалізацію рекламних заходів щодо використання Інтернет-технологій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Квартальний розподіл витрат на рекламу для ресторану «Фермер»
на 2018 р.**

№	Ім'я	Сума витрат	
		Дол. США	Грн
1	Контекстна реклама в пошуку <i>Google</i>	1791,40	1791,40
2	Банерна реклама на тематичних веб-сайтах	1604,20	1604,20
3.	Реєстрація в тематичних каталогах	566,80	566,80
4	Розміщення прайс-листа на веб-сайтах профілю	1274,00	1274,00
Усього за перший квартал		201,30	5233,80
1	Контекстна реклама в пошуковій системі Яндекс	1820,00	1820,00
2	Банерна реклама в банерних мережах обміну	1131,00	1131,00
3.	Оптимізація та просування в пошукових системах	4433,00	4433,00
Усього за II квартал		248,00	6448,00
1	Контекстна реклама в пошуковій системі <i>Bing</i>	2121,60	2121,60
2	Трансляція новин на тематичному веб-сайті	2358,20	2358,20
3.	Текстові об'яви на тематичних веб-сайтах	2451,80	2451,80
Усього за III квартал		266,60	6931,60
1	Контекстна реклама на тематичних веб-сайтах	1274,00	1274,00
2	Розміщення статті на тематичних веб-сайтах	3489,20	3489,20
3.	Оновлювати новини	1227,20	1227,20
Усього за четвертий квартал		230,30	5987,80
Загальна вартість на рік		982,30	25539,80

Спільне використання витрат дозволить ресторану «Фермер» оптимально платити за реалізацію рекламних заходів в Інтернеті, тоді як ця сума не перевищує 1,5% річного доходу аналізованого ресторану. Отже, якщо ми припустимо, що рівень доходу відповідатиме попередньому звітному періоду, ми отримаємо:

$$\sum D = 1432000 \quad (3.1)$$

$$\sum B = 25539.80 \quad (3.2)$$

$$\frac{\sum B}{\sum D} * 100 = \frac{25539.80}{1432000} = 1,509 \approx 1,5\% \quad (3.3)$$

Слід зазначити, що розрахунки були зроблені без урахування можливого впливу зв'язку на споживачів за допомогою інтернет-реклами, тому зазначена частка витрат може бути значно меншою.

Наступним кроком у аналізі ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» є оцінка актуальності участі у віртуальних виставках. Витрати на реалізацію цих заходів наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на участь у віртуальних виставках ресторану «Фермер»

№	Ім'я	Вартість участі, су	Вартість участі, грн	Середня відвідуваність, осіб
1	«Ресторан Експо Україна»	75	1950	14568
2	«Ресторан Пром Експо»	65	1690	12345
3.	« <i>Kiev Clean Expo</i> »	45	1170	10356
4	« Розважальний салон атмосфери гостинності »	80	2080	16784
Всього		265	6890	

Вищезазначені витрати також слід розділити на квартали, оскільки ці віртуальні виставки не перетинають один одного та не організуються в різний час.

Якщо звернути увагу на середню кількість відвідувачів цих подій в Інтернеті, то можна стверджувати, що це число досить значне, що пояснює актуальність використання такого елемента спілкування в діяльності ресторану «Фермер».

Для визначення майбутніх перспектив участі опитаного ресторану на запропонованих віртуальних виставках розглянемо на рис. 3.5.

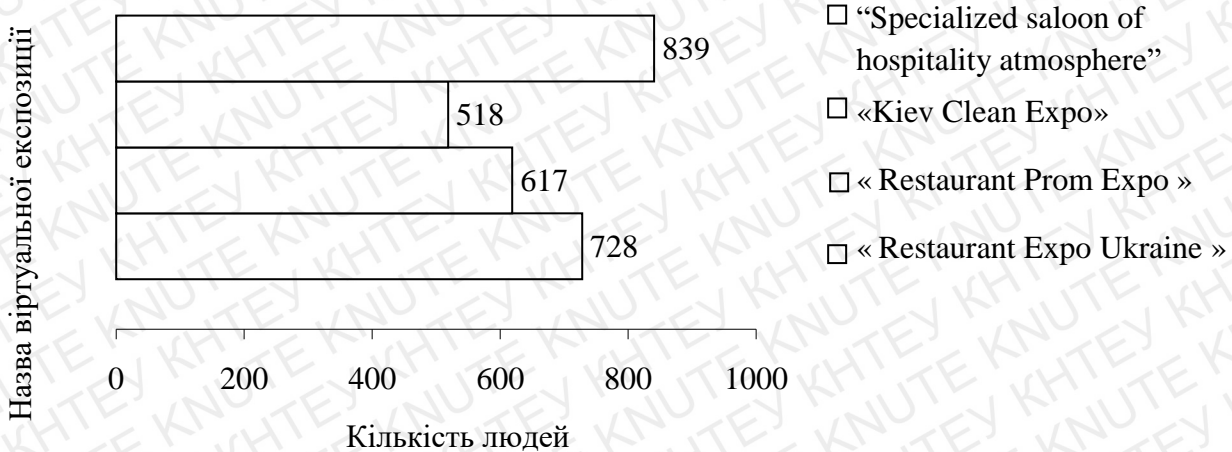


Рис 3.5. Потенційні споживачі ресторану «Фермер», які відвідують віртуальні виставки

Якщо ми прогнозуємо, що принаймні 5% відвідувачів пропонуваніх віртуальних виставок скористаються послугами ресторану «Фермер», а їх середня перевірка становитиме щонайменше 100 гривень, то отримаємо такі показники:

$$BB_1 = 14568 * 0,05 = 728 \text{ p}; \quad (3.4)$$

$$BB_2 = 12345 * 0,05 = 617 \text{ p}; \quad (3.5)$$

$$BB_3 = 10356 * 0,05 = 518 \text{ p}; \quad (3.6)$$

$$BB_4 = 16784 * 0,05 = 839 \text{ p}, \quad (3.7)$$

де BB_n - назва та номер віртуальної виставки в табл. 3.7.

Звідси ми можемо розрахувати прогнозований дохід ресторану «Фермер» від участі у віртуальних виставках за формулою:

$$P = \sum \text{people} * \bar{C}; \quad (3.8)$$

$$CP = P - \sum C_{IVE}, \quad (3.9)$$

де:

- 5% частки потенційних споживачів;
- сума середнього чеку 1-го споживача;

- сума прогнозованого доходу від участі у віртуальних виставках;
- сума витрат на участь у віртуальних виставках.

Отже, ми отримуємо:

$$P = (728 + 617 + 518 + 839) * 100 = 270200 \text{ грн.}$$

$$CP = 270200 - 5825,4 = 264374,6 \text{ грн.}$$

Такі показники вказують на те, що потенційні переваги участі у віртуальних виставках значно перевищують ризик неефективних витрат на реалізацію цих комунікаційних заходів, оскільки зростання доходів може досягти 13,5%.

Наступним кроком у оцінці ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» є аналіз вартості оптимізації веб-сайту цього підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на вдосконалення веб-сайту ресторану «Фермер» у 2018 р.

№	Ім'я	Вартість, ку	Вартість, грн
1	Представляємо функцію реєстрації відвідувачів	15	390
2	Введення функції онлайн-бронювання	з 85	2210
3.	Впровадження функції онлайн-замовлення (електронне меню)	з 112	2912
4	Впровадження онлайн-консультацій для відвідувачів	з 60	1560 pp
5	Створення експрес-опитування блоку	від 95	2470
6	Розмістіть банери на своєму сайті	10	260.00
7	Створіть блок зворотного зв'язку	15	390,00
8	Створіть блок спеціальної пропозиції	15	390,00
Загальна вартість		345	8970.00

Із табл. 3.9 випливає, що вдосконалення веб-сайту потребує значних грошових витрат, однак запровадження інноваційних функцій, недоступних на інших веб-сайтах аналогічних ресторанів, призведе до зацікавленості користувачів до цього Інтернет-ресурсу та відповідно до компанії, яка розглядається.

Щоб визначити потенційні переваги реалізації запропонованих заходів для покращення веб-сайту ресторану «Фермер», ми проаналізуємо статистику свого візиту (рис 3.6).

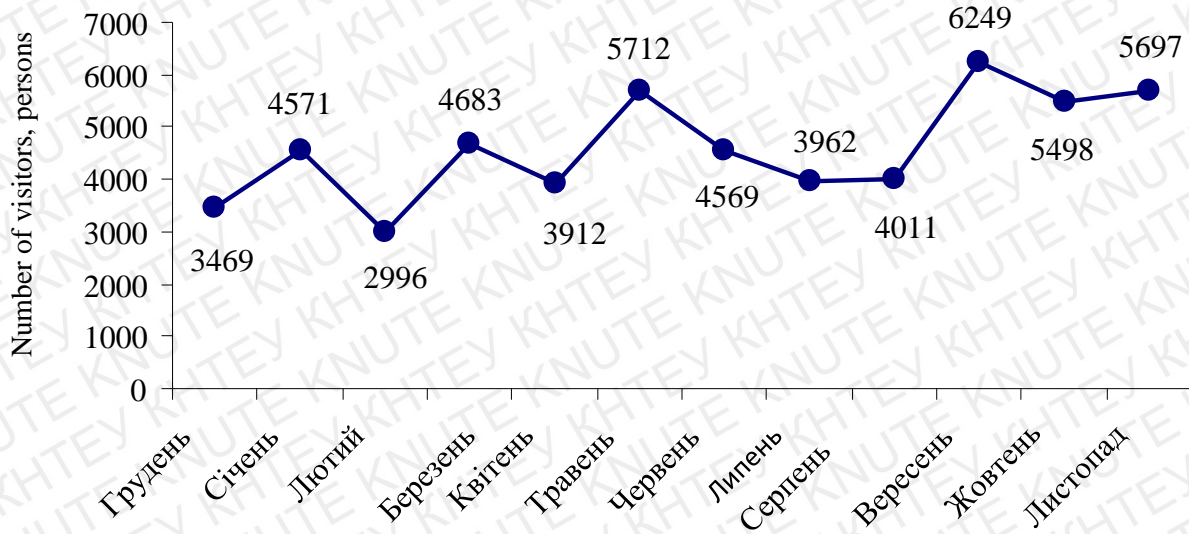


Рис 3.6. Статистика для відвідування веб-сайту ресторану «Фермер» протягом поточного року

З рис. 3.6 видно, що кількість відвідувачів є значною, а протягом аналізованого періоду — в середньому 4611 чоловік на місяць. Проте, можна стверджувати, що це число збільшиться з впровадженням вищезгаданих рекламних заходів в Інтернеті, оскільки переважна більшість з них спрямована на направлення користувачів з пошукових систем безпосередньо на веб-сайт ресторану «Фермер».

Завдяки ефективному впровадженню запропонованих заходів щодо вдосконалення веб-сайту опитаного ресторану, ми будемо припускати, що його відвідуваність буде збільшуватися в середньому на 20%, тому ми проаналізуємо прогнозовану статистику трафіку веб-сайту ресторану «Фермер» (рис. 3.7).

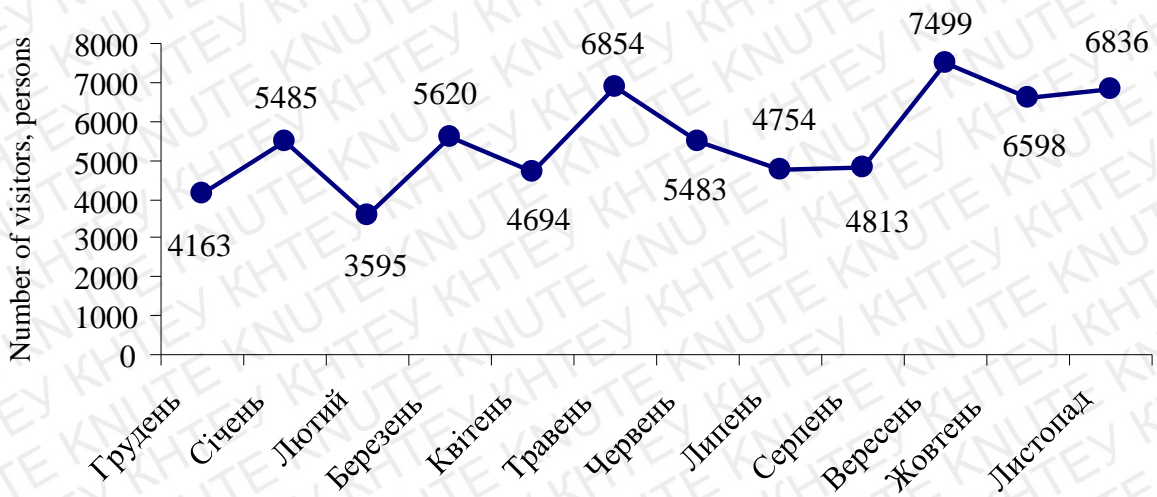


Рис 3.7. Прогноз відвідування веб-сайту ресторану «Фермер» у 2018 р.

Визначення ефективності реалізації рекламної діяльності в Інтернеті та вдосконалення веб-сайту ресторану «Фермер» досить складно, оскільки неможливо передбачити кількість відвідувачів цього Інтернет-ресурсу, що вказує на бажання відвідати ресторан проаналізованого ресторану безпосередньо. Тому для оцінки ефективності запропонованих заходів по поліпшенню ми використовуємо формулу 3.10, і отримуємо:

$$QI = \frac{N_{qv}}{N_{AV}} = \frac{1383}{4611} = 0,29 \quad (3.10)$$

Розраховуючи рейтинг відвідувачів сайту ресторан «Фермер», ми можемо стверджувати, що майже 30% користувачів цього ресурсу можуть бути кваліфіковані як споживачі, які обов'язково користуються послугами цього ресторану. Також, якщо запропоновані заходи по удосконаленню будуть реалізовані, ця сума може зрости приблизно на 15-20%.

На цій підставі ми можемо передбачити можливий дохід, за умови, що середня перевірка на особу становитиме не менше 150 грн. Така кількість середньої перевірки визначається саме тому, що аналізований ресторан позиціонує себе як ресторан високого класу, а вивчення реалізації у другому розділі цієї роботи дозволило встановити, що сума середньої перевірки коливається в межах 1500 - 2000 грн. Проте для прогнозування оберіть мінімальну суму середньої перевірки.

Отже, ми отримуємо:

$$K_p = (4611 * 0,30) * 20\% = 1659 \text{ осіб} \quad (3.11)$$

$$P = \sum \text{people} * \bar{C} = 1659 * 150 = 248850 \text{ грн.} \quad (3.12)$$

$$NP = P - \sum C = 248850 - 7596,1 = 241253,9 \text{ грн} \quad (3.13)$$

Таким чином, з введенням запропонованих заходів щодо вдосконалення веб-сайту, ресторан «Фермер» за прогнозами отримає майже 250 тисяч гривень. дохід, який визначає потенційну ефективність таких заходів.

Для визначення ефективності всіх запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» на основі впровадження сучасних Інтернет-технологій доцільно аналізувати загальні витрати на їх реалізацію та прогнозовані економічні вигоди, представлена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Загальні витрати на поліпшення бізнес-процесів ресторану «Фермер»
та очікувані економічні вигоди**

№	Ім'я	Сума, грн
1	Реклама в інтернеті	21609,84
2	Участь у тематичних віртуальних виставках	5825,4
3.	Покращення веб-сайту	7596,1
4	Витрати на зарплату PR-менеджера	8000 / місяць (96000 років)
Загальна вартість		131031,34
1	Очікуваний дохід від участі у віртуальних виставках	270200
2	Орієнтовний дохід від вдосконалення веб-сайту	248850
3.	Очікуване збільшення кількості споживачів від реалізації рекламної діяльності в Інтернеті	20%
Загальний прогнозований дохід		519050
Загальний прогнозований чистий дохід		388019, 66

Слід зазначити, що дані зазначаються без урахування впровадження традиційних комунікаційних заходів та звичайного доходу від обсягу продажів послуг аналізованого ресторану. Також для прогнозування доходу було обрано мінімальні ставки середньої перевірки на одного клієнта.

На підставі результатів, наведених у таблиці 3.9, можна стверджувати, що запропоновані заходи щодо вдосконалення бізнес-процесів ресторану "ФЕРМЕР" щодо використання сучасних Інтернет-технологій досить ефективні, оскільки можливий дохід становить 442 016,66 грн., Що є в 5,7 рази більше, ніж вартість реалізації цих заходів.

На підставі отриманих показників ми можемо обчислити прогнозовані економічні показники ресторану «Фермер» на 2018 рік (табл. 3.11), використовуючи такий алгоритм:

1. Визначення середньорічного темпу зростання:

$$\overline{T_{gr}} = \frac{T_{gr}^{2012} + T_{gr}^{2013} + T_{gr}^{2014}}{3} \quad (3.14)$$

2. Розрахунок прогнозованої суми витрат:

$$\sum C_{predict} = (C_{2014} \times \overline{T_{gr}}) + \sum C_{improvement} \quad (3.15)$$

3. Розрахунок очікуваного обсягу економічних вигод:

$$\sum P_{predict} = (P_{2014} \times \overline{T_{np}}) + \sum NP_{improvement} \quad (3.16)$$

Таблиця 3.11

Прогноз економічної діяльності ресторану "Фермер" до 2020 р.

№	Назва метрики та одиниці виміру	Середньорічний темп приросту (2015-2017 роки),%	Прогноз на 2018 рік	Прогноз * 2018 рік
1	Дохід від реалізації, млн.грн. Грн	32,6	1898	2417
2	Чистий прибуток, млн. Грн.	27,4	1410	1852
3.	Чистий прибуток, тис. Грн.	14,7	119 288	176 708
4	Матеріальні витрати, тис.Грн	15,7	165 451	242 482
5	Витрати на оплату праці, тис. Грн.	43,5	328,615	370.615
6	Відрахування на соціальні події, тис. Грн.	16,3	105 833	123,456
7	Амортизація тис. Грн.	0,6	4,24	4,24
8	Інші операційні витрати, тис. Грн.	23,8	188 176	188 176

* з урахуванням впровадження запропонованих заходів щодо покращення комунікаційної діяльності

Як видно з табл. 3.11. Прогнозована економічна ефективність ресторану «Фермер» досить висока, що свідчить про потенційну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Впровадження заходів дозволить досліджуваному підприємству ефективно підтримувати спілкування з споживачами, оперативно реагувати на зміни у їх запитах та

смаках, що в перспективі забезпечить значні конкурентні переваги у процесі функціонування на ринку ресторанних послуг.

Висновки до третього розділу

На підставі розробки та обґрунтування вдосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер» ми можемо зробити наступні висновки:

1. Пропонується ввести такий підрозділ персоналу як *PR*-менеджер з метою покращення реалізації функцій зв'язку досліджуваного ресторану. Головною перевагою є надання високоякісного виконання обов'язків спеціаліста з зв'язків з громадськістю, що дозволить професійно проводити рекламні кампанії ресторану та забезпечувати ефективне спілкування з споживачами, в тому числі на основі сучасних інформаційних технологій.

2. Розроблено основні напрямки удосконалення бізнес-процесів у ресторані «Фермер», які базуються на сучасних Інтернет-технологіях, зокрема, такі як електронний *PR*, оптимізація та просування веб-сайту, комунікаційна діяльність в Інтернеті і в соціальних мережах.

3. Було визначено, що заходи комунікаційної діяльності в Інтернеті передбачають використання сучасних типів інтернет-реклами з метою інформування широкого кола потенційних споживачів про ресторанный послуги. Ефективне впровадження цих заходів дозволить розширити сегменти споживачів та надалі збільшити обсяг реалізованих послуг.

4. Доведено, що покращення веб-сайту ресторану «Фермер», зокрема впровадження інноваційних функцій електронного меню, стимулюватиме продаж послуг та покращить імідж цього ресторану. Крім того, впровадження функцій онлайн-бронювання та консультування забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

5. Пропоновані елементи електронного *PR*, а саме участь у віртуальних виставках, збільшать кількість потенційних споживачів різних цільових аудиторій, оскільки такі виставки є тривалими та поєднують відвідувачів з різних верств населення.

6. Обґрунтування поліпшення бізнес-процесів в ресторані «Фермер» вказує на те, що загальна сума витрат на здійснення цих заходів становитиме 5,3% у структурі доходу, якщо вона залишиться на рівні поточного року. Однак прогнозований дохід від реалізації розроблених заходів з поліпшення становитиме майже 250 тисяч гривень, що більш ніж у 5 разів перевищує суму витрат на їх реалізацію.

ВИСНОВКИ

Проведено дослідження теоретичних принципів управління бізнес-процесами підприємств ресторанної індустрії, можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що більшість організацій сьогодні будуються відповідно до функцій та рівнів ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений Ф. Тейлором, є найкращим виразом цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо вона розбита на прості елементи, і якщо люди, особливо працівники, розподіляються керівниками та спеціалізуються на особливо простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів було поширення функціональних організаційних структур. Незважаючи на те, що функціональне управління широко використовується, давно було визнано, що це створює значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузьке уявлення про свою діяльність і не зацікавлені в тому, що вони безпосередньо не зачіпаються. Обмін інформацією також часто суттєво ускладнюється надмірною тенденцією до бюрократичних звичок передавати повідомлення в ланцюжок.

2. Виявлено, що виділяють наступні категорії бізнес-процесів: процеси, які безпосередньо забезпечують вихід, в результаті чого реалізація отримує певний дохід у бізнес-системі; процеси планування та управління, які забезпечують ефективне планування та управління доходом у процесі реалізації виробничих процесів; ресурсні процеси, які забезпечують доставку ресурсів до пункту прямого виконання дії; процеси перетворення, що є допоміжними і виконуються в ситуаціях, коли необхідно досягти цілеспрямованих дій шляхом зміни існуючих технологій. Перетворювальні процеси, ресурсні процеси та процеси планування та управління - це процеси, які забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів прямого виходу, формування послуг. Залежно від предметної області також змінюється потреба

в застосуванні, а також вага, складність та значимість процесів, які забезпечують основні бізнес-процеси.

3. Доведено, що метою кожного окремого бізнес-процесу є створення виходу на винагороду у формі іншого способу. Поняття «виходу» досить неоднозначне. В широкому сенсі слово «вихід» у бізнесі розглядається як результат виробничого процесу. Це може бути фізичний (матеріальний вихід) і нефізичний (послуги). Хоча вихідний матеріал легко визначити (постачання матеріалів, вироблені деталі або навіть готовий продукт), концепція «сервіс» має певну специфіку, оскільки вона охоплює послуги найрізноманітнішого характеру і не має суттєвого вираження.

4. Визначено, що перехід до управління процесом на вітчизняних підприємствах пов'язаний з труднощами реалізації завдяки відмову від реалій процесу орієнтованого способу ведення бізнесу з керівництвом і, як наслідок, неможливістю створити культуру управління процесом в організаціях. Найбільшою перешкодою є страх перед необхідністю різких змін. Тому для вітчизняних організацій необхідно розробити концепцію поступового сприйняття та переходу до управління процесом, а потім впровадити методи вдосконалення, що вимагатиме значних перетворень в управлінні. Одним з перших етапів переходу підприємства до принципів процесу організації діяльності та управління є класифікація бізнес-процесів, з виділенням на його основі складу бізнес-процесів, притаманних організаціям сектора економіки вивчається.

5. Встановлено, що існує три основних типи бізнес-процесів сучасного підприємства: управлінські — основні бізнес-процеси, що контролюють функціонування системи; оперативно-ділові процеси, які разом представляють основну діяльність підприємства і спрямовані на створення основного потоку прибутку підприємства; підтримка — бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів.

6. Було доведено, що для того, щоб здійснювати безперервне управління бізнес-процесами, необхідно визначити відповідні ролі, тобто компоненти людського фактора з чітко вираженими сферами відповідальності в процесі

економічно ефективного бізнесу процеси, тому поділ завдань у безперервному управлінні бізнес-процесами повинен відповідати операційним, тактичним та стратегічним планам підприємства. Крім того, проектні команди реорганізації, як правило, можуть бути перетворені в групи з відповідними постійними завданнями, а відповідальними особами в постійному управлінні бізнес-процесами є: відповідальність за бізнес-процеси; власники бізнес-процесів; менеджери бізнес-процесів.

7. Виявилось, що стиль управління в ресторані «Фермер» можна охарактеризувати як демократичний, тобто прийняття управлінських рішень здійснюється на основі обговорення проблеми з урахуванням думок та ініціатив співробітників, виконання рішення контролюється як генеральним директором, так і самими працівниками. Директор виявляє інтерес та доброзичливу увагу до особистості працівників, їхнім інтересам, потребам та особливостям. Демократичний стиль управління є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високих промислових результатів праці, ініціативи, активності працівників, задоволення людей своєю роботою та членством у команді, сприятливий психологічний клімат та згуртованість колективу.

8. Визначено, що найбільшу кількість персоналу було відведено виробничому та обслуговуючому персоналу, а саме 32,7% та 35,1% відповідно. Виробничий персонал включає всіх співробітників, що беруть участь у процесі приготування їжі, а також обслуговуванні таких категорій співробітників, як менеджер кімнат, бармен, офіціант, господиня. Найменша частка у загальній структурі належить адміністративному персоналу — 9,6%. Ця категорія персоналу включає генерального менеджера, шеф-кухаря, головного бухгалтера тощо. Технічний персонал включає в себе прибиральники, посудомийні миючі засоби, шафи для одягу, касири, а їх частка становить 10,1%.

9. Було виявлено, що протягом розглянутого періоду середня заробітна плата серед цієї категорії працівників становила адміністративний персонал, на 2019 р. — на 1,94%, а в 2017 — на 2%. Для керівних працівників ця

тенденція дещо відрізняється, оскільки в 2016 р., у порівнянні з 2015 р., зростання заробітної плати серед цієї категорії працівників зросло на 1,5%, а в 2017 р. цей показник скоротився на 1,27%. Така ж динаміка показників притаманна такої категорії працівників як технічний персонал. Слід зазначити, що заробітна плата ресторану «Фермер» оплачується вчасно, що безпосередньо мотивує працівників цього підприємства ресторанного бізнесу, щоб якісно виконувати свої функціональні обов'язки.

10. Доведено, що динаміка фінансових результатів є досить позитивною, оскільки вона характеризується стабільною тенденцією до збільшення. Основними чинниками, що впливають на зростання доходу, є: збільшення продажів (товарообіг); зміна асортименту посуду (подовження і поглиблення асортименту); зниження вартості сировини та напівфабрикатів та їх раціональне використання; зростання цін на продукти харчування в середньому на 8%; збільшення кількості установ, включених до мережі, і, відповідно, кількість персоналу, що займається виробництвом та сервісом; зростання продуктивності.

11. Встановлено, що в загальній структурі видатків найбільшу частку припадає на інші операційні витрати (понад 50%), проте цей показник поступово зменшувався протягом аналізованого періоду. Таким чином, у 2016 р., у порівнянні з 2015 р., частка інших операційних витрат зменшилася майже на 5%, проте в 2017 р. цей показник знову зріс на 1,5%. Найменша частка у загальній структурі припадає на такі витрати, як інші звичайні витрати — в середньому 5,4% у період 2015-2017 рр. Та надзвичайні витрати, які в середньому складають 2,7%. Ця тенденція демонструє стабільність аналізованого ресторану.

12. Виявилось, що найбільша сума витрат на рекламу в аналізованому періоді ресторану «Фермер» була спрямована на організацію та проведення тематичних вечорів. Такі витрати виправдані, оскільки головним напрямом дозвілля ресторану є проведення вечірок. Крім того, велика увага приділяється розробці та розповсюдженню друкованої рекламної продукції, що сприяє інформуванню споживачів про послуги цього ресторану.

13. Встановлено, що використання інтернет-технологій у діяльності ресторану надає йому широкі можливості для просування своїх послуг, знижує вартість традиційної рекламної діяльності та ефективно інформує постійних та потенційних споживачів. Основними перевагами використання Інтернет-технологій в діяльності ресторану «Фермер» є: постійний та оперативний доступ до необхідної інформації; одночасна доставка інформації до різних місць; можливість одночасної централізації та децентралізації; інтерактивний контакт з потенційними партнерами та споживачами; оперативна підтримка ділового спілкування тощо.

14. Визначено, що ресторанне підприємство, про яке йде мова, має значну кількість загроз, але має певні сильні сторони, які можуть зменшити вплив певних факторів навколишнього середовища. Вивчення внутрішнього середовища ресторану «Фермер» показує, що управління бізнес-процесами в цьому ресторані спрямоване на: систематичне дослідження ринку цільового ринку з метою виявлення тенденцій його розвитку; реклама мережевих ресторанних послуг серед широкого кола споживачів для залучення потенційних споживачів; проведення тематичних вечорів для підтримки постійних споживачів; зниження вартості виробництва посуду, але не зниження якості продукції.

15. Зрозуміло, що це підприємство зосереджено на розвитку своєї мережі, однак, для управління мережею доцільно усунути ряд недоліків для ефективного розвитку та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що основними факторами, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами аналізованого ресторану, є діяльність основних конкурентів, невеликий бюджет для маркетингової діяльності та не гнучка цінова політика ресторану.

16. Пропонується впровадити такий підрозділ персоналу як *PR*-менеджера з метою покращення реалізації функцій зв'язку досліджуваного ресторану. Головною перевагою є надання високоякісного виконання обов'язків спеціаліста з зв'язків з громадськістю, що дозволить професійно проводити рекламні кампанії ресторану та забезпечувати ефективне

спілкування з споживачами, в тому числі на основі сучасних інформаційних технологій.

17. Розроблено основні напрямки удосконалення бізнес-процесів ресторану «Фермер», які базуються на сучасних Інтернет-технологіях, зокрема, такі як електронний *PR*, оптимізація та просування веб-сайту, комунікаційна діяльність в Інтернеті та в Інтернеті. соціальні мережі. Ці заходи по поліпшенню охоплюють основні напрямки діяльності аналізованого ресторану та спрямовані на підвищення лояльності споживачів, щоб максимізувати економічні вигоди в майбутньому.

18. Встановлено, що заходи комунікаційної діяльності в Інтернеті передбачають використання сучасних видів інтернет-реклами, спрямованих на інформування широкого кола потенційних споживачів про ресторани послуги. Ефективне впровадження цих заходів дозволить розширити сегменти споживачів та надалі збільшити обсяг реалізованих послуг.

19. Доведено, що вдосконалення веб-сайту ресторану «Фермер», зокрема впровадження інноваційних функцій електронного меню, стимулюватиме продаж послуг та покращить імідж цього ресторану. Крім того, впровадження функцій онлайн-бронювання та консультування забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

20. Запропоновані елементи електронного *PR*, а саме участь у віртуальних виставках, збільшать кількість потенційних споживачів різних цільових аудиторій, оскільки такі виставки є тривалими та поєднують відвідувачів з різних верств населення.

21. Обґрунтування покращення бізнес-процесів в ресторані «Фермер» вказує на те, що загальна сума витрат на здійснення цих заходів складатиме 5,3% в структурі доходу, якщо вона залишиться на рівні поточного року. Однак прогнозований дохід від реалізації розроблених заходів з поліпшення становитиме майже 250 тисяч гривень, що більш ніж у 5 разів перевищує суму витрат на їх реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України “Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини” (від 23 грудня 1997 року № 771/97 - ВР) //Стандартизація, сертифікація, якість. - 1998. - № 1. - С.2-7.
2. Наказ МЗЕЗторгу України від 24.07.2002 р. № 219 «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) громадського харчування».
3. Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування: Наказ міністра економіки та з питань європейської інтеграції України від 03.01.2003 р. № 2.
4. Міждержавний стандарт ГОСТ 30390-95 «Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия».
5. Міждержавний стандарт ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания. Общие требования».
6. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30.07.2012 № 876 “Щодо скасування обов’язкової сертифікації готельних послуг та послуг харчування».
7. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
8. Абдыкеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процесов/ Н. М. Абдыкеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдемено, А. Д. Киселев. – М.:Эксмо, 2007. – 592 с.
9. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - № 28. - С. 117-123.
10. Алексеев Д. Успешный ресторан – эмоции и расчет // Ресторанные ведомости. – № 5 – 2012. – С. 165–169.
11. Андренко, І Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський. – Х.: Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014, – 426 с.

12. Анисифоров А. Б., Анисифорова Л. О. Методики оценки эффективности информационных систем и информационных технологий в бизнесе: Учебное пособие.-СП-б: Санкт-Петербургский ГПУ, 2014.- 97 с.
13. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.
14. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства / навчальний посібник / - 3-тє вид., доп. - К; Центр навчальної літератури, 2011. - 358с.
15. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.
16. Бутенко О. П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, І. В. Дядюшкіна // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 73–81.
17. Гвоздь М. Я. Категорія «Реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі [Електронний ресурс] / М. Я. Гвоздь // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 633.– С. 106–109. – URL: <http://vlp.com.ua>
18. Гончарова М. Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів // Академічний огляд.– 2011. – № 1 (34) – С. 179-185.
19. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління [Електронний ресурс] / О. М. Гончарова // Ефективна економіка. – 2012. – №2, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>
20. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська: Харк. Нац. Акад. міськ. Госп-ва.-Х.: ХНУМГ, 2012.-414 с.
21. Економічна ефективність інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі: конспект лекцій для магістрів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / укл.: М. В. Чорна, О. В. Михайлова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 101 с.

22. Завальнюк В. В. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / В. В. Завальнюк // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 трав. 2016 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч. 2. – С. 210-221.

23. Кравець О. М. Організація заходів як інструмент антикризового управління підприємством ресторанного господарства / О. М. Кравець, І. В. Самаріна // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя: «Просвіта», 2017. – Т. 1. – С. 188–191.
URL: http://zntu.edu.ua/sites/default/files/konf/zntu_tom_1_konferenciya_30_31_03_2017.pdf

24. Кравець О. М. Ринок ресторанних послуг: тенденції та перспективи розвитку / О. М. Кравець, Ю. Д. Солнишкіна : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців [«Перспективи розвитку економічної системи України»], (Харків, травень 2015 р.) / [ред. кол.: О. І. Угоднікова, Б. В. Буряков]; Харк.нац.унів.міськ.госп.ім О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – С. 90–94.

25. Кравченко О. М. Кластерна форма забезпечення ефективності підприємств ресторанного господарства / О. М. Кравченко // VII МНПК «Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми, перспективи» (23 – 24 квітня 2013 р.). – Житомир: КІБТ Житомирська філія. – С. 95–97.

26. Кучер Л. С., Шкуратова Л. М., Ефимов С. Л., Голубева Т. Н. Ресторанный бизнес в России. Технологии успеха. - М: Транслит, 2017 - 461 с.

27. Ламперт К. Психология отелей, ресторанов и баров // Hotel und Barpsychologie. Psychologie fur die Gastronomie / К. Ламперт. – Харьков : Гуманитарный центр, 2015. – 272 с.

28. Левицкая И. В., Постовая В. В. Стратегическое управление развитием предприятий ресторанного бизнеса // «Young Scientist». – 2017- № 2 (42), February, С. 271-275.

29. Лесник А. Л., Чернышев А. В. Практика маркетинга в гостинично-ресторанном бизнесе.- М.: Омела- Л, 2016 - 401 с.

30. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) - Львів: Растр-7, 2017. - 368 с. - С. 304-307.

31. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 215-219.

32. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.

33. Морщенок Т.С. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами в контексте реализации стратегии развития предприятия /Т. С. Морщенок // Бизнес Информ. – 2014. – № 11. – С. 38–41.

34. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.

35. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства / М. Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон, 2013. – Вип. 3. – С. 88–92.

36. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник для вищих навч. закладів / За загальною редакцією П'ятницької Н. О. /А. А. Мазаракі, Н. П. Благополучна, І. І. Гайовий, О. М. Григоренко, Т. Є. Литвиненко, Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, А. М. Расулова, М. Л. Світлична. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

37. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. –Чернігів, 2015. - №1 (6). - С. 46-56.

38. П'ятницька Г. Інноваційні ресторани технології : основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. П'ятницька, Н. П'ятницька. – К. : Кондор-Виробництво, 2013. – 250 с.

39. Патти Д. Шок, Джон Т. Боуэн, Джон М. Стефанелли. Маркетинг в ресторанном бизнесе. – М.: Издательство: Рестораны ведомости, 2005 г. – 234 с.

40. Петрук Ю. І. Аактуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні // Економіка, № 4 (130), липень-серпень 2014. С. 41-47.

41. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х. : ХНЕУ, 2013. – 243 с.

42. Портер М. Конкуренция [Текст] / Майкл Портер: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

43. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / А. А. Мазаракі [та ін.]; за. ред. А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 340 с.

44. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. – М.: Издательство: "Альпина Паблишер", — 2015, 458 с.

45. Самойлова Ю. Автоматизация ресторанного бизнеса// Рестораны ведомости, № 4- 2009 - С.54

46. Самуйлов К. Е. Основы формальных методов описания бизнес-процессов: учеб. пособ. / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, С. Ю. Быков. – М. : РУДН, 2011. – 123 с.

47. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.

48. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / [М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя, О. І. Артеменко, Л. А. Хрущ]. – К.: Ліра-К, 2017. – 764 с.

49. Тупкало С. В., Тупкало В. Н. Язык процессного бизнес-моделирования ЯМТ (TML) // Моделювання в економіці, організація виробництва та управління проектами, 2009., вип 1 (75), С. 147-152.

50. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. / А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, І. І. Тарасенко та ін., за ред. А. А. Мазаракі.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013.

51. Фирсова Н. В. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов и оценка их применения для целей реинжиниринга / Н. В. Фирсова // Вестн. Санкт-Петерб. гос. ун-та. – 2005. – Вып. 4. – Сер. 8. – С. 100–119.

52. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

53. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген. – СПб.: Азбука, 2002.- 238с.

54. Шаповалов А. Л. Інформаційні технології в готельному та ресторанному господарстві: конспект лекцій з дисципліни /А. Л. Шаповалов, О. Б. Костенко, К. В. Кузьмичова. – Харків: ХНАМГ, 2012. – С. 80.

55. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.

56. Ansoff I., (1998), *Strategic Management*. – London; New York,.
57. Buhalis D. (2013), *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London.
58. Davenport T. H. (1993). *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. – Boston: Harvard Business School Press.
59. Deming W. E. (1982), *Quality, productivity, and competitive position*.- Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.
60. Gretzel U., Law R. & Fuchs M. (eds.) (2010), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, New York, pp. 393-403.
61. Hammer M. and Champy J. (1993). *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
62. Harrington J. (1991). *Business Process Improvement*. New York: McGrawHill.
63. Martin J. (1994), *Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival*. –V.I-V. –UK: Savant Institute.
64. HoReCa: навч. посіб. : у 3 т. Т.1. Готелі / [А. А. Мазаракі та інші] ; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 348 с.
65. Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*. – N-Y: Harper&Row.
66. Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*. – Prentice Hall.
67. Thompson A., Strickland A. (1987), *Strategic Management: Concept and Cases*, Business Publications. – Alabama, Univ.

ДОДАТКИ

Стаття

Додаток Б

Підприємство «Фермер»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Територія _____ м.Бровари _____

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____

за КОПФГ

Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____

за КВЕД

Середня кількість працівників¹ _____ 64 _____

Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
31244429		
32		
240		
56.1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за _____ 2015 р.

Форм Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	110	110
первісна вартість	1001	110	110
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	750	1000
Основні засоби	1010	1785	2650
первісна вартість	1011	2400	2800
знос	1012	615	150
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	423	500
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3683	4260
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	740	800
Товари	1105	463	1200
Готова продукція	1110	262	1300
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	217	260
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	50	400

Гроші та їх еквіваленти	1165	250	657
Витрати майбутніх періодів	1170		33
Інші оборотні активи	1190	1982	4617
Усього за розділом II	1195		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5665	8910
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3000	3850
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	420	700
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3420	4550
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Забезпечення виплат персоналу	1505		60
Довгострокові кредити банків	1510	540	770
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200	440
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		120
Усього за розділом II	1595	740	1390
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	630	1477
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	761	1224
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	45	117
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	69	114
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		38
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1505	2932
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5665	8910

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом

виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство «Фермер»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Територія _____ м.Київ _____

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____

за КОПФГ

Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____

за КВЕД

Середня кількість працівників¹ _____ 64 _____

Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
31244429		
32		
240		
56.1		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2015 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8067	6210
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7040	5130
Валовий:			
прибуток	2090	1027	980
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	105,6	37
Адміністративні витрати	2130	267,6	248
Витрати на збут	2150	105,6	79
Інші операційні витрати	2180		247
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	759,4	616
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	35,2	15
Інші фінансові доходи	2220	26,4	24
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	831	408
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	249,3	102
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	581,7	306
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	581,7	306

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3546,4	
Витрати на оплату праці	2505	2574	
Відрахування на соціальні заходи	2510	990	
Амортизація	2515	132	
Інші операційні витрати	2520	140,8	
Разом	2550	7383,2	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство «Фермер»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Територія _____ м.Бровари _____

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____

за КОПФГ

Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____

за КВЕД

Середня кількість працівників¹ _____ 64 _____

Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
31244429		
32		
240		
56.1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2016 р.

Форм Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	110	110
первісна вартість	1001	110	110
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1000	1100
Основні засоби	1010	2650	2640
первісна вартість	1011	2800	2860
знос	1012	150	220
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	500	550
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4260	4400
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	800	990
Товари	1105	1200	1100
Готова продукція	1110	1300	1320
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260	220
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	400	275
Гроші та їх еквіваленти	1165	657	440
Витрати майбутніх періодів	1170	33	55

Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	4617	4390
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8910	8800
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3850	3850
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	700	1100
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4550	4950
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Забезпечення виплат персоналу	1505	60	55
Довгострокові кредити банків	1510	770	1045
Інші довгострокові зобов'язання	1515	440	440
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	120	110
Усього за розділом II	1595	1390	1675
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1477	770
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1224	1045
розрахунками з бюджетом	1620	117	143
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	114	198
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	38	44
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	2932	2200
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8910	8800

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство «Фермер»

Територія _____ м.Київ _____

Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____

Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____

Середня кількість працівників¹ _____ 64 _____

Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01
31244429		
32		
240		
56.1		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2016 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10083,7	8067
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8800	7040
Валовий:			
прибуток	2090	1283,7	1027
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	132	105,6
Адміністративні витрати	2130	297	267,6
Витрати на збут	2150	132	105,6
Інші операційні витрати	2180		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	986,7	759,4
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	44	35,2
Інші фінансові доходи	2220	33	26,4
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1063,7	831
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	319	249,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	744,7	581,7
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4433	3546,4
Витрати на оплату праці	2505	3217,5	2574
Відрахування на соціальні заходи	2510	1237,5	990
Амортизація	2515	165	132
Інші операційні витрати	2520	176	140,8
Разом	2550	9229	7383,2

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Е

Підприємство «Фермер»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Територія _____ м.Бровари _____

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____

за КОПФГ

Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____

за КВЕД

Середня кількість працівників¹ _____ 64 _____

Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

КОДИ		
		01
31244429		
32		
240		
56.1		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2017 р.

Форм Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	110	165
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1100	770
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	2860	3630
знос	1012	220	440
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	550	660
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4400	4829
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	990	781
Готова продукція	1105	2420	1749
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220	935
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	275	1155

Гроші та їх еквіваленти	1165	440	99
Витрати майбутніх періодів	1170	55	55
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	4390	4774
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8800	9603
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3850	4400
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1100	1760
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4950	6160
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Забезпечення виплат персоналу	1505	55	33
Довгострокові кредити банків	1510	1045	605
Інші довгострокові зобов'язання	1515	440	440
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	110	132
Усього за розділом II	1595	1675	1115
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	770	990
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1045	880
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	198	176
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	44	44
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	2200	2234
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8800	9603

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом

виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство «Фермер»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія _____ м.Київ _____	за ЄДРПОУ	01
Організаційно-правова форма господарювання _____ ТОВ _____	за КОАТУУ	31244429
Вид економічної діяльності _____ діяльність ресторанів _____	за КОПФГ	32
Середня кількість працівників ¹ _____ 64 _____	за КВЕД	240
Адреса, телефон _____ 07401, м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 66. Тел.: +380 96 200 03 71		56.1
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11000	10083,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9350	8800
Валовий:			
прибуток	2090	1650	1283,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	165	132
Адміністративні витрати	2130	385	297
Витрати на збут	2150	165	132
Інші операційні витрати	2180		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1265	986,7
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	33	44
Інші фінансові доходи	2220	22	33
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1320	1063,7
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	396	319
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	924	744,7
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4950	4433
Витрати на оплату праці	2505	3272,5	3217,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	1259,5	1237,5
Амортизація	2515	220	165
Інші операційні витрати	2520	198	176
Разом	2550	9900	9229

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

МЕНЮ

Вареники

Вага, гр. Ціна, грн.

Вареники з картоплею 330/50 49
подається з маслом або шкварками на вибір та сметаною

Вареники з картоплею 330/50 49
подається з м'ясом або шкварками на вибір та сметаною

Гарніри

Вага, гр. Ціна, грн.

Картопляне пюре 200 39

Картопля по-селянськи 240 45

Картопля фрі 150/30 45
подається з кетчупом

Міні багет жовтий 130 15

Міні багет білий 120 15

Соуси

Вага, гр. Ціна, грн.

Соус на вибір 60 15
Медово-гіричний, Соус Салад, Соус Вівчачий, Соус М'ясо-Лимонний, Чесниковий, Барбарко, Солодкий чилі (sweet chilli), Апельсиновий, Томатний

Дитяче меню

Вага, гр. Ціна, грн.

Супчик з фрикадельками 300 35

Борщик з курочкою 300/30 35

Польові 150/30 35
з індичкою та сметаною

Десерти

Вага, гр. Ціна, грн.

Шоколадний фондан 140/50 69
з кульською білого морозива

Че-кейк карамельний 200 69

Трамісу 190 79

Лимонний тарт з меренгою 200 69

Сирники з родзинками 190/30 69
з медом та сметаною

Фруктова тарілка 300 69
асорт сезонних фруктів

Млинці з вишнею 200/50 65
з кульською білого морозива

Для компанії

Вага, гр. Ціна, грн.

Плато курячих крилець 810 219
крильця з чотирма видами соусів: з сасисом соусом та медом, барбекю, медово-гіричним, Sweet chilli (солодкий чилі)

Плато сирів 300/70 225
всім видам сирів з фруктами, горіхами, крекерами та медом

Плато нарізки італійських ковбас 350 255
прашуро, сасімі класичне, чорізо, салімі 7 гармезані, салімі розетте

Піа метра ковбаси 810 259
Запечена домашня ковбаса з тушкованою капустою, картоплею по-селянськи та солінями.

Плато ребер свинини (на мангалі) 1100 339
Ребра з трьома видами соусів: апельсинним, барбекю, медово-гіричним. Подається з картоплею по-селянськи та маринованим огірком

Плато фермерських ковбас 900/200/150 375
шість видів ковбасок, подається з дзернунами, кетчупом, хрінком та гірицею

Шашлик м'ясо фермерський (на мангалі) 1600 449
Свинячий ошілок, свинячі ребра, курячий шашлик, овочі гриль. Подається з картоплею по-селянськи, рисом та солінями

Плато м'ясного асорті (на мангалі) 1600 539
Свинячі ребра у соусі барбекю та апельсинному соусі, телячий люля-кебаб, бедро молодого курки та куряча грудка під медово-гіричним соусом. Подається з овочами гриль, рисом, та квасолею літньо

Дегустаційний сет преміального м'яса 1500 949
Стейк Портерхаус, Медальйони з телятини, Філе-мінйон, Стейк Рібай, Каре баранини. Сет подається з микс салатом, овочами гриль, рататутем та соусами.

*Ціни вартість є розрахунковими, за більшою інформацією подзвоніть нам.

Гриль-меню		Гриль	
Вага, гр.	Ціна, грн.	Вага, гр.	Ціна, грн.
Бедра молоді курки під медово-прічним соусом подається з картоплею та кріпом	240/150.....89	Бедра молоді курки під медово-прічним соусом подається з картоплею та кріпом	240/150.....89
Філе курячої грудки під медово-прічним соусом подається з рисом з овочами	240/120.....99	Філе курячої грудки під медово-прічним соусом подається з рисом з овочами	240/120.....99
Ребра від Шефа BBQ (мариновані з медом)	400/60.....185	Ребра від Шефа BBQ (мариновані з медом)	400/60.....185
Курячий шашлик подається на лаваші з лимонним та медово-прічним соусом	240/30.....99	Курячий шашлик подається на лаваші з лимонним та медово-прічним соусом	240/30.....99
Телячий Лопе-Кебаб подається на лаваші з томатним соусом	350/40/30.....109	Телячий Лопе-Кебаб подається на лаваші з томатним соусом	350/40/30.....109
Свинячі реберця у соусі на вибір: барбекю, медово-прічний, Подаються з картоплею по-селянськи	270/150.....115	Свинячі реберця у соусі на вибір: барбекю, медово-прічний, Подаються з картоплею по-селянськи	270/150.....115
Шашлик зі свинячого ошіяка подається на лаваші з томатним соусом	240/40/30.....135	Шашлик зі свинячого ошіяка подається на лаваші з томатним соусом	240/40/30.....135
Стейк з ошіяка свинини подається з грічним пюре та квасолею пінто	240/120/30.....139	Стейк з ошіяка свинини подається з грічним пюре та квасолею пінто	240/120/30.....139
Телячий шашлик подається на лаваші з томатним соусом	240/40/30.....175	Телячий шашлик подається на лаваші з томатним соусом	240/40/30.....175
Скумбрія гриль подається з соусом тар-тар	270/30.....99	Скумбрія гриль подається з соусом тар-тар	270/30.....99
Форель гриль подається з м'ятно-лимонним соусом	230/50/30.....179	Форель гриль подається з м'ятно-лимонним соусом	230/50/30.....179
Дорадо гриль подається з салатом з кабачка та з м'ятно-лимонним соусом	240/50/30.....199	Дорадо гриль подається з салатом з кабачка та з м'ятно-лимонним соусом	240/50/30.....199
Зачеплена картопля з брізаєм та беконом	350/50.....59	Зачеплена картопля з брізаєм та беконом	350/50.....59
Дерун смажені з грибами та м'ясом	400.....89	Дерун смажені з грибами та м'ясом	400.....89
Пателія по-домашньому зі свининою, картоплею, цибулею та маринованим огірком	350/100/30.....95	Пателія по-домашньому зі свининою, картоплею, цибулею та маринованим огірком	350/100/30.....95
Бургер з телячої котлетою, сиром чеддер та беконом подається з картоплею фрі і кетчупом	350/100/30.....99	Бургер з телячої котлетою, сиром чеддер та беконом подається з картоплею фрі і кетчупом	350/100/30.....99
Цезар Бургер зі смаженою курочкою, беконом та овочами. Подається з картоплею по-селянськи та соусом Ranch	350/100/30.....95	Цезар Бургер зі смаженою курочкою, беконом та овочами. Подається з картоплею по-селянськи та соусом Ranch	350/100/30.....95
Мюнхенські	180/50/60.....85	Мюнхенські	180/50/60.....85
Норнберзькі	170/50/60.....95	Норнберзькі	170/50/60.....95
Лідопечені з пивом	150/50/60.....77	Лідопечені з пивом	150/50/60.....77
Лідопечені з сиром	150/50/60.....77	Лідопечені з сиром	150/50/60.....77

Холодні закуски		Закуски до пива		Салати		Супи		Мідії	
Вага, гр.	Ціна, грн.	Вага, гр.	Ціна, грн.	Вага, гр.	Ціна, грн.	Вага, гр.	Ціна, грн.	Вага, гр.	Ціна, грн.
Сирна дошка асорті: Сирі пармезан, камембер, дорблю, раманос з медом, горшком та фруктами	140/50.....145	Сирна дошка асорті: Сирі пармезан, камембер, дорблю, раманос з медом, горшком та фруктами	140/50.....145	Салат Капрезе: Помідори з моцареллою, буфало, соусом песто, кедровим горшком та руколою	230.....99	Суп з овочами	200.....129	М'яса солінка	450/50.....69
Асорті фермерських сирів: Сулугуні з м'ятом, алегійський, сулугуні з паприкою, чечіл, сулугуні копчений з крекерами та медом	160/40.....99	Асорті фермерських сирів: Сулугуні з м'ятом, алегійський, сулугуні з паприкою, чечіл, сулугуні копчений з крекерами та медом	160/40.....99	Теплий салат з телятиною	260.....99	Суп скандинавського фермера з лососем, коктельною креветкою та мідіями	450.....99	Окрошка	450.....69
Асорті нарізки з італійських ковбас: салми класичне, чорізо, салми у пармезані, салми розетте	80/30.....95	Асорті нарізки з італійських ковбас: салми класичне, чорізо, салми у пармезані, салми розетте	80/30.....95	Салат мінс з хамом та грушею	210.....109	Окрошка	450.....69	Мідії по-бельгійськи з сиром дорблю та вершковим соусом. Подаються з грінками	750.....195
Тріо з брускет:	240.....99	Тріо з брускет:	240.....99	Салат з коктельними креветками та апельсином	200.....129	Суп з овочами	200.....129		
1. З моцареллою та помідорами чері		1. З моцареллою та помідорами чері		Салат з лосося з авокадо, помідорами конкассе та огірком.	220.....125	Суп з овочами	200.....129		
2. З телячим тар-таром		2. З телячим тар-таром		Лосось гравлакס сухого праного маринаду		Суп з овочами	200.....129		
3. З сиром брі, грушею та медом.		3. З сиром брі, грушею та медом.							
Смакувати в суворій послідовності		Смакувати в суворій послідовності							
Тар-тар з телятиною	140/30.....95	Тар-тар з телятиною	140/30.....95						
Карпаччо з телятиною	150.....99	Карпаччо з телятиною	150.....99						
Тар-тар з лосося	130.....125	Тар-тар з лосося	130.....125						
Карпаччо з лосося у лимонно-пармезановому маринаді	140.....129	Карпаччо з лосося у лимонно-пармезановому маринаді	140.....129						
Бастурма	80.....69	Бастурма	80.....69						
Мікс горхів до пива: фісташки, мідаль, лосовий горіх, кефію	80.....69	Мікс горхів до пива: фісташки, мідаль, лосовий горіх, кефію	80.....69						
Сирні палички моцарелла в паніровці подаються з ягідним соусом	180/50.....69	Сирні палички моцарелла в паніровці подаються з ягідним соусом	180/50.....69						
Свинячі реберця (у соусі на вибір): з севим соусом та медом. Барбекю. Медово-прічний. Sweet chilli (солодкий чіл). Подаються з картоплею фрі.	200/50.....75	Свинячі реберця (у соусі на вибір): з севим соусом та медом. Барбекю. Медово-прічний. Sweet chilli (солодкий чіл). Подаються з картоплею фрі.	200/50.....75						
Курячі крильця подаються з соусом тар-тар	200.....59	Курячі крильця подаються з соусом тар-тар	200.....59						
Шампінйони в паніровці	200/50.....49	Шампінйони в паніровці	200/50.....49						
Курячі крильця подаються з соусом тар-тар	200.....59	Курячі крильця подаються з соусом тар-тар	200.....59						
Медово-прічний. Sweet chilli (солодкий чіл).		Медово-прічний. Sweet chilli (солодкий чіл).							
Салат фермерський: овочевий з брізаєм та гарбузовим насінням	300.....69	Салат фермерський: овочевий з брізаєм та гарбузовим насінням	300.....69						
Оліє є з яйцем пашот	270.....69	Оліє є з яйцем пашот	270.....69						
Гриль - салат: Мікс салат з дрібною та теплими овочами гриль	210.....85	Гриль - салат: Мікс салат з дрібною та теплими овочами гриль	210.....85						
Салат з печених овочів та брізаєм	260.....89	Салат з печених овочів та брізаєм	260.....89						
Салат Цезар	220.....95	Салат Цезар	220.....95						
Салат французького фермера з руколи, сирі брі та грушею	210.....95	Салат французького фермера з руколи, сирі брі та грушею	210.....95						
Курячий бульйон	450.....45	Курячий бульйон	450.....45						
Борщ український зі свинячими ребрами	450/50.....59	Борщ український зі свинячими ребрами	450/50.....59						
Суп з лісових грибів	450.....65	Суп з лісових грибів	450.....65						
Мідії по-рибальські: У білому вині з травами. Подаються з грінками	750.....185	Мідії по-рибальські: У білому вині з травами. Подаються з грінками	750.....185						

Пиво безалкогольне		Ціна за од.	
Stella Artois	0,5 л	45 грн	
Hoegaarden	0,3 л	55 грн	
Чай		Ціна за од.	
Чай фермерський	200 мл	39 грн	
1) Обліпка та чабрець			
2) Імбир, лайм та мед			
Знерничка та базилік			
Чай зі свіжою м'ятою, фруктами, корицею та імбиром	400 мл	45 грн	
Чай зелений класичний	500 мл	45 грн	
Чай Зелений Молочний	500 мл	45 грн	
Чай Карпатський	500 мл	45 грн	
Чай Чорний ОРА	500 мл	45 грн	
Чай Нахабний фрукт	500 мл	45 грн	
Чай Бризки Шампанського	500 мл	45 грн	
Фреш бар		Ціна за од.	
Апельсиновий фреш	200 мл	59 грн	
Грейпфрутовий фреш	200 мл	65 грн	
Апельсиново-грейпфрутовий фреш	200 мл	62 грн	
Яблучний фреш	200 мл	45 грн	
Морковний фреш	200 мл	40 грн	
Яблучно-морковний фреш	200 мл	43 грн	
Напої безалкогольні		Ціна за од.	
Сік Сандора в асортименті			
Апельсин, томатний, мультівітамін, яблуко, виноград, вишня, ананас, морс	200 мл	20 грн	
Кока-Кола, Пепсі, Фанта, Спрайт (скло)	0,25 л	25 грн	
Кока-Кола (пластик)	0,5 л	29 грн	
Лимонад фермерський	200 мл	24 грн	
Лимонад Ківі, гранат, ананас	200 мл	20 грн	
Узавар	200 мл	17 грн	
Морс з журавлини	200 мл	20 грн	
Коктейлі безалкогольні		Ціна за од.	
Мojito безалкогольний 400мл			
Свіжовжиканий сік лайму, м'ята, цукор, тонік			55 грн
Мojito вишневий 400мл			
Свіжовжиканий сік лайму, вишневий сік, м'ята, цукор, тонік			55 грн
Ягідний смужі 350 мл			49 грн
Молочний коктейль 350 мл			
Банан, яблучна, маракучія			45 грн
Кава		Ціна за од.	
Еспрессо	30 мл	24 грн	
Американо	100 мл	24 грн	
Американо з молоком	150 мл	29 грн	
Капучіно	150 мл	35 грн	
Латте	200 мл	37 грн	
Кава вогник капучіно з карамельованою піною	200 мл	39 грн	
Какао з маршмеллоу	200 мл	39 грн	
Молоко порційне	50 мл	8 грн	
Мінеральна вода		Ціна за од.	
Моршинська Релітум, 0,5 л			39 грн
негазована (скло)			
Моршинська Релітум, 0,5 л			39 грн
слабогазована (скло)			
Боржомі (скло) Грузія	0,5 л		49 грн
Релітум (скло) Франція	0,33 л		65 грн
Пиво безалкогольне		Ціна за од.	
Сік Сандора в асортименті			
Апельсин, томатний, мультівітамін, яблуко, виноград, вишня, ананас, морс	200 мл	20 грн	
Кока-Кола, Пепсі, Фанта, Спрайт (скло)	0,25 л	25 грн	
Кока-Кола (пластик)	0,5 л	29 грн	
Лимонад фермерський	200 мл	24 грн	
Лимонад Ківі, гранат, ананас	200 мл	20 грн	
Узавар	200 мл	17 грн	
Морс з журавлини	200 мл	20 грн	

Пиво розливне живе		Об'єм 0,33л		Об'єм 0,5л		Об'єм 1л	
Сет пива (4 види пива по 125 мл)		23 грн	36 грн	55 грн			
Фермерське світле (нефільтроване)		25 грн	29 грн	59 грн			
Пшеничне		27 грн	32 грн	64 грн			
Blanc de Kiev (біле нефільтроване)		27 грн	35 грн	64 грн			
Темне Оригінальне		32 грн	35 грн	74 грн			
Carlsberg світле (Данія)		40 грн	40 грн	97 грн			
Kronenbourg 1664 Blanc							
світле нефільтроване (Франція)							
Grimbergen Blanc		59 грн	79 грн	139 грн			
світле нефільтроване (Бельгія)							
Grimbergen Double-Ambree		59 грн	79 грн	139 грн			
напівтемне (Бельгія)							
Пиво для Компанії*		Об'єм 2,5 л		Об'єм 3,5 л			
Carlsberg світле (Данія)		179 грн	199 грн	249 грн			
Kronenbourg 1664 Blanc світле нефільтроване (Франція)		259 грн	279 грн	329 грн			
Grimbergen Blanc світле нефільтроване (Бельгія)		379 грн	399 грн	499 грн			
Grimbergen Double-Ambree напівтемне (Бельгія)		369 грн	389 грн	489 грн			

* Всі сорти розливного живого пива можна замовити з собою, замовлення від 1л.

Горілка

Об'єм 50мл

- Горілка Nemtloof штоф 23 грн
- Горілка Nemtloof "Преміум" 35 грн
- Горілка Хортиця "ICE" 30 грн
- Горілка Хортиця "Платинум" 23 грн
- Горілка Finlandia vodka (класик, лайм, грейпфрут, журавлина, смородина) 49 грн

Об'єм 500мл

- 198 грн
- 298 грн
- 248 грн
- 198 грн
- 450 грн

Коньяк

Об'єм 50мл

- Кон'як Закарпатський 40 грн
- Кон'як Shabo VS (три зірки) 30 грн
- Кон'як Shabo VSOP (п'ять зірок) 35 грн
- Кон'як Sarajshvili 3* (Грузія) 55 грн
- Кон'як METAXA 5* (Греція) 60 грн

Об'єм 500мл

- 370 грн
- 290 грн
- 330 грн
- 490 грн

Вина України

Ціна за пляшку 750 мл

Ціна за 150 мл

Вино SHABO біле напівсолодке 145 грн

Вино SHABO біле напівсолодке 145 грн

Вино SHABO червоне напівсолодке 145 грн

Вино SHABO червоне напівсолодке 145 грн

Вина Італії

Вино RISSOLA ITALIA біле сухе 265 грн

Вино RISSOLA ITALIA біле напівсолодке 265 грн

Вино PINOT GRIGIO біле сухе 388 грн

Вино PINOT GRIGIO біле сухе 88 грн

Вино RISSOLA ITALIA червоне сухе 265 грн

Вино RISSOLA ITALIA червоне напівсолодке 265 грн

Вино CHIANTI червоне сухе 388 грн

88 грн

Вина Чилі

Вино Sauvignon Blanc біле сухе 288 грн

Вино Charolmay біле сухе 288 грн

Вино Cabernet sauvignon червоне сухе 288 грн

Вино Cabernet червоне сухе 288 грн

64 грн

64 грн

64 грн

64 грн

Вина Грузії

Вино Алзанська Долина біле напівсолодке 209 грн

Вино Ціандалі біле сухе 58 грн

Вино Алзанська Долина червоне напівсолодке 49 грн

Вино Салераві червоне сухе 265 грн

58 грн

Вина Німеччини

Вино LUSTIGE NONNE біле напівсолодке 288 грн

Вино RIESLING біле напівсолодке 388 грн

Вино RIESLING біле напівсолодке 88 грн

Шампанське

Шампанське SHABO біле напівсолодке 170 грн

Шампанське SHABO біле бріот 195 грн

Вино ігристе LAMBRUSCO Maranello біле напівсолодке (Італія) 290 грн

Шампанське MARTINI ASTI біле напівсолодке (Італія) 495 грн

Шампанське MARTINI Prosecco біле бріот-сухе (Італія) 495 грн

Шампанське SHABO Gold Special Edition червоне напівсолодке 290 грн

Віскі

Об'єм 50мл

- Віскі White Horse 60 грн
- Віскі Jim Beam 65 грн
- Віскі (класик, honey, apple) 85 грн
- Віскі Bushmills 85 грн
- Віскі Jack Daniels (класик, honey) 85 грн
- Віскі Jameson 85 грн
- Віскі Jameson Caskmates 95 грн
- Віскі Chivas Regal 12 years 150 грн

Об'єм 50мл

- 55 грн
- 65 грн
- 55 грн
- 55 грн
- 55 грн
- 55 грн
- 55 грн
- 55 грн

Ром

Ром Captain Morgan Gold 55 грн

Ром Captain Morgan Black Spiced 65 грн

Ром Bacardi Carta Blanca 55 грн

Ром Bacardi Carta Oro Gold 55 грн

Ром Bacardi Oakheart 55 грн

Текіла

Об'єм 50мл

Текіла Olmeca Blanco 75 грн

Текіла Sauza Silver 75 грн

Текіла Sauza Gold 85 грн

Лікери та настоянки

Об'єм 50мл

- Лікер Jagermeister 65 грн
- Лікер Baileys 85 грн
- Лікер Charis 85 грн
- Лікер Cointreau 75 грн
- Лікер Sambuca 55 грн
- Absent 65 грн
- Настоянка Вачеговка (класик, лайм) 55 грн
- Вермут 30 грн
- Вермут Martini Bianco 30 грн

Об'єм 50мл

- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн
- 65 грн

Джин

Об'єм 50мл

Джин Finsbury 65 грн

Hot drink

Irish Coffee 85 грн

Mulled wine red (плітвейн на червоному вині) 55 грн

Mulled wine white (плітвейн на білому вині) 55 грн

Spicy Grog 65 грн