

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

## **«Управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот» м. Київ»**

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

\_\_\_\_\_ Кінчур  
Олена Вікторівна

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Салімон  
Ольга Миколаївна  
*підпис керівника*

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

\_\_\_\_\_ Ведмідь  
Надія Іванівна

**Київ - 2018**

## Зміст

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства	10
1.1. Економічний зміст бізнес-процесів підприємства	10
1.2. Особливості діяльності ресторанних підприємств як передумова формування їх бізнес-процесів	20
1.3. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	28
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2. Аналіз системи управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», м. Київ	38
2.1. Дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Ланселот»	38
2.2. Структура бізнес-процесів ресторану «Ланселот»	50
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»	63
Висновки до розділу 2	76
Розділ 3. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»	78
3.1. Підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»	78
3.2. Впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» на основі технології IDEF0	87
3.3. Визначення ефективності пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Ланселот»	92
Висновки до розділу 3	100
Висновки та пропозиції	102
Список використаних джерел	109
Додатки	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток економічної кризи в Україні змушує керівників підприємств до активного пошуку шляхів виживання бізнесу. Оскільки процес впровадження ефективних методів ведення бізнесу пов'язаний зі змінами, то з усіх існуючих на сьогоднішній день у сфері управління найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів.

Сучасні наукові дослідження бізнес-процесів зосереджені переважно в галузі промислового виробництва. Недостатньо глибоко вивчено управління бізнес-процесами сфери послуг як фактора, який в значній мірі визначає якість і ефективність діяльності.

Необхідність вирішення ряду проблем впливу управління бізнес-процесами на діяльність ресторанного підприємства в умовах економічної кризи і скорочення попиту зумовили актуальність теми дослідження.

У зв'язку з цим постає нагальна проблема методичного забезпечення ефективного управління бізнес-процесами ресторанних підприємств, що відрізняється цілісністю, системністю, універсальністю і в той же час придатного до використання в процесі планування.

Проблемам управління бізнес-процесів присвячено дослідження багатьох авторів. Так, засновниками концепції вважаються М. Хаммер і Дж. Чампі. В свою чергу, Джеймс Харрінгтон досліджував процеси та управління ними на різних етапах: ідентифікації, адміністрування, документування та отримання зворотного аналізу впроваджених змін. М. Ротер та Д. Шук зосереджували увагу на ідентифікації бізнес-процесів та їх аналізі, точній побудові та документальному оформленні. М. Робсон та Ф. Уллах зосереджувались на практичних аспектах впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема в кадрову політику. В. Мединський та С. Ільдеменов досліджували бізнес-процеси в умовах постійних кризових явищ. В. Елиферов та В. Рєпин висвітлюють аспекти впровадження методики

управління бізнес-процесами, побудови системи процесів, що охоплюють найважливіші аспекти управління, зокрема виробничого та адміністративного характеру. Проте підприємства сфери послуг, зокрема ресторанного господарства, залишаються поза увагою.

Динамічність змін сучасної ситуації на ринку диктує дії на випередження, і ресторанним підприємствам для виживання і зростання життєво необхідні нові методики розвитку і управління бізнесом, що зумовило мету і завдання дослідження.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти формування бізнес-процесів ресторану «Ланселот».

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси ресторанного підприємства.

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

- сформовано економічний зміст бізнес-процесів підприємства;
- представлено особливості діяльності ресторанних підприємств як передумова формування їх бізнес-процесів;
- запропоновано моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства;
- проведено аналіз системи управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», м. Київ;
- проведено дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Ланселот»;
- обґрунтовано структура бізнес-процесів ресторану «Ланселот»;
- представлена оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»;
- розкрито підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»;
- запропоновано впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» на основі технології IDEF0;

- визначено ефективність пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Ланселот»

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:  
*отримало подальший розвиток:*

- поглиблення розуміння бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу;
- доведено необхідність використання наукових концепцій в управлінні бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства;
- виокремлено концептуальні засади бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

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

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

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Економічний зміст бізнес-процесів підприємства

Необхідність постійного удосконалення припускає підхід до бізнесу як до процесу і передбачає первісне проектування бізнесу, або окремої ділової одиниці. Отже, можна сказати, що формування бізнесу – це безліч кроків, які здійснює підприємство від одного стану до іншого.

Як відомо, кожне підприємство має свої структури, які в організаційних підрозділах мають «ім'я» («виробництво», «постачання продукції»), з ними пов'язані відповідальні посадові особи («директор», «керівник підрозділу»), що, по суті, складає зміст проектування. Для пояснення процесів та їх проектування на основі наукового підходу варто звернутися до трактування основних термінів.

Поняття «процес» має багато визначень. Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел дозволив виявити принаймні 15 визначень поняття «бізнес-процес»:

*Таблиця 1.1*

#### Трактування поняття «бізнес-процес»

Джерело	Визначення
Hammer M. and Champy J	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Davenport T. H.	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного виходу бізнес-діяльності
Robson M.	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або — специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі й у просторі, із вказівкою початку й кінця точним визначенням входів і виходів.

## Продовження табл. 1.1

Джерело	Визначення
Porter M. E.	Сутність, обумовлена через крапки входу й виходу, інтерфейси й організаційні устрої, що частково включають устрої споживача послуг/товарів, у якій відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару
Ойхман Е.Г., Попов Э. М.	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного й більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові (просто клієнт або процес, що протікає в зовнішній оточенні компанії) із задоволенням його за вартістю, довговічністю, сервісу і якості. Або — повний потік подій у системі, що описує, як клієнт починає, веде й завершує використання бізнесу
Зиндер Е. З.	Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання в доступному для огляду або вимірно передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга
Ротер М., Шук Дж.	Горизонтальна ієрархія внутрішніх взаємозалежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів
Верников Г.	Будь-які види діяльності в роботі організації
Deming W. E.	Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат
TeleManagement Forum	Сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні
Янсен Ф.	Низка взаємозалежних видів діяльності, що перетворює входи у виходи Або — безліч взаємозалежних і взаємодіючих операцій, які перетворюють входи у виходи
Никаноров С. П	Дія, що переводить вхід системного об'єкта у вихід
Харрінгтон Дж.	Логічний, послідовний взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, утворює цінність та видає результат споживачу
Мазур І.	Об'єктивно існуюча сукупність взаємопов'язаних цільових одиниць управлінської діяльності (залежно від масштабів аналізу - комплексів робіт, задач, робіт), що має чітко визначений вхід та вихід та протікає в межах інформаційних зв'язків, закріплених існуючою організаційною структурою
Абдикеев Н.М., Данько Т.П.	Набір видів діяльності (організації), за допомогою яких конкретні вихідні складові трансформуються у вихідні відповідно до раніше встановлених специфікацій, щоб створити цінність для споживача
Єсіпова К.А.	Це потік цінностей, «безліч закінчених пов'язаних між собою дій, які в сукупності створюють деяку продукцію, що має споживчу цінність для клієнта» Систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, що має безперервний зв'язок з іншими процесами підприємства і використовує ресурси підприємства для отримання на виході результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача

До найбільш ємних і точних варто віднести сучасне поняття, дане С.Тупкалом: «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 «планування, контроль, аналіз, вплив (PDCA)» [56].

На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Т. Давенпорта: «процес – це специфічно упорядкована сукупність робіт, завдань в часі і в просторі, з вказівкою початку і кінця і точним визначенням входів і виходів» [65]. Адже, таким чином, в бізнес-процесах необхідно об'єднати взаємопов'язані завдання.

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

Таким чином, якщо конкретизувати тлумачення бізнес-процесу, то можна виділити наступні його загальні властивості, що дозволяють ідентифікувати бізнес-процес [14]:

- бізнес-процес – це потік робіт, дій або їхня сукупність, внутрішні кроки діяльності підприємства;
- бізнес-процес має вхід і вихід (первинні, вторинні), початок і кінець, тобто обмежується певними межами;
- бізнес-процес має постачальників: первинних (ресурси) та вторинних (результати, інформація);
- бізнес-процес має клієнтів (споживачів, користувачів) як внутрішніх, так і зовнішніх;
- бізнес-процес має на меті задоволення потреб підприємства з подальшим отриманням прибутку;
- бізнес-процес повторюється у часі;



- бізнес-процес має кількісні та якісні параметри, що піддаються виміру, аналізу, контролю та впливу;
- бізнес-процес пов'язаний певним чином з іншими бізнес-процесами організації.

Таким чином, бізнес-процеси проходять через усі функціональні підрозділи підприємства, поєднують різні роботи та завдання, які повинні складати єдину сукупність та носити безперервний характер.

Для систематизації бізнес-процесів та їх впорядкування потрібно розділити їх за однорідними ознаками – класифікувати. Так, Якобсон [61] та Хаммер і Чампі [60] пропонують ділити процеси на зовнішні, що називаються прецедентами, і внутрішні. При цьому, концентрація на процесах, що виробляють цінності (продукцію, послуги) для клієнтів, а не на яких-небудь інших частинах бізнесу, дозволяє найкращим чином виконати те, що повинно бути зроблено підприємством у в кінцевому підсумку. Приймавши цей засіб фокусування уваги, можна побачити, що значна частина роботи, що виконується у рамках традиційних процесів, не пов'язана зі створенням споживчих цінностей і вирішує окремі внутрішні проблеми підприємства. Тому, одним з найважливіших завдань сучасного менеджменту є проектування оптимальних бізнес-процесів і організаційної структури, що здатні реалізувати стратегічні цілі організації.

Проектування підприємства складається з 3 етапів [30]:

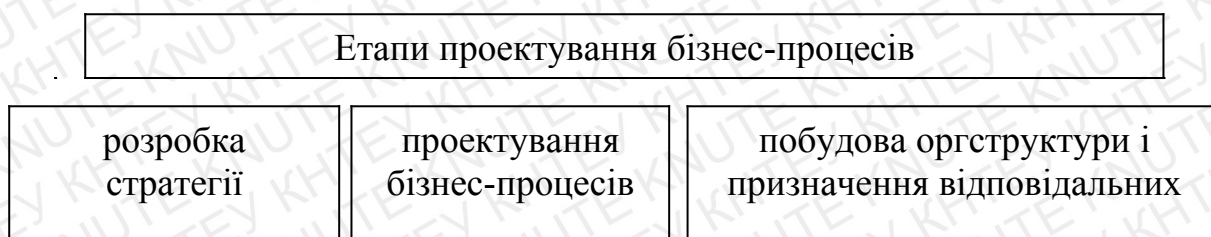


Рис. 1.1. Основні етапи проектування бізнес-процесів

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

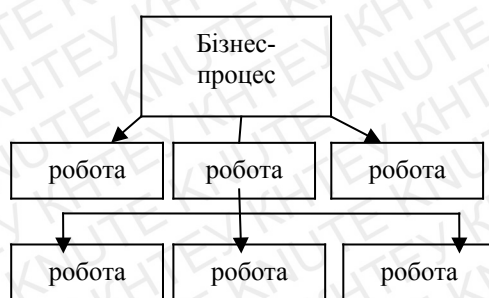
- сформулювати стратегічні цілі організації,

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

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

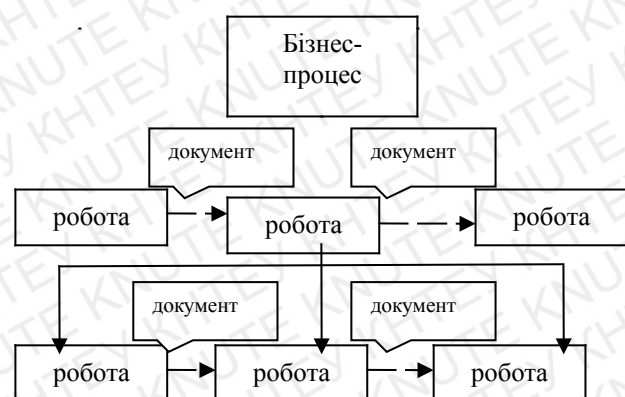
Третій етап – проектування організаційної структури.

При описанні бізнес-процесів показують тільки роботи, з яких процес складається, а також їх ієрархія. Часто цієї інформації буває недостатньо для того, щоб провести якісний аналіз і оптимізацію діяльності підприємства. В цьому випадку потрібно використовувати горизонтальний опис бізнес-процесів. При вертикальному описі показують тільки роботи і їх ієрархічний порядок в дереві бізнес-процесу. В цьому випадку є тільки вертикальні зв'язки між головними і дочірніми роботами. При горизонтальному описі бізнес-процесу також показуються, як ці роботи між собою взаємопов'язані, в якій послідовності вони виконуються, які інформаційні і матеріальні потоки між ними рухаються. В цьому випадку в моделі бізнес-процесу з'являються горизонтальні зв'язки між різними роботами, які процес складають (рис. 1.2) [29].



**Простий вертикальний чи функціональний опис**

*Відповідає на питання:  
Що потрібно робити?*



**Складний горизонтальний чи процесний опис**

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

**Рисунок 1.2. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів**

Щодо опису бізнес-процесів, слід зазначити, що існують три основних способи (рис. 1.3) [62].



Рисунок 1.3. Способи опису бізнес-процесів

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

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

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

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

Формуючи систему опису бізнес-процесів опираються на наступну послідовність:

- Першим кроком опису бізнес-процесу є опис його оточення, яке представляє сукупність входів і виходів бізнес-процесів із вказівкою постачальників і клієнтів. постачальники і клієнти процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішніми постачальниками і клієнтами є підрозділи і співробітники компанії, з якими бізнес-процес взаємодіє.

Так, наприклад, бізнес-процесі «Пошук, підбір і прийом співробітника в штат компанії» в якості входу була вказана заявка на підбір співробітника, що поступає з профільного підрозділу, який в даному випадку є внутрішнім постачальником процесу. В якості вихіду процесу виступає прийнятий на роботу співробітник, що направляється в даний профільний підрозділ і в цьому випадку профільний підрозділ одночасно є і внутрішнім клієнтом бізнес-процесу.

При описі оточення бізнес-процесу рекомендується побудувати його графічну схему, наведену на рис. 1.4 [56].

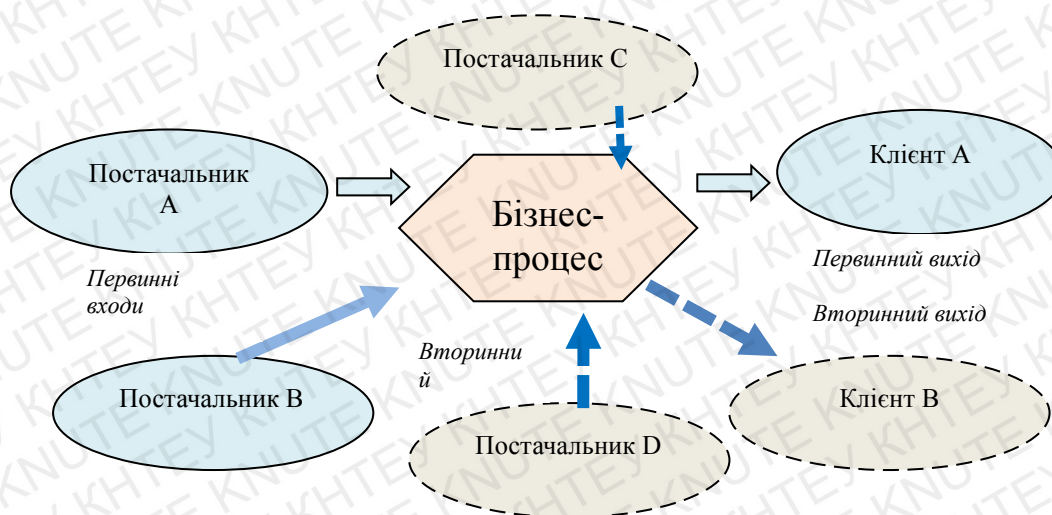


Рисунок 1.4. Схема оточення бізнес-процесу

Як видно з рис.1.4, при описанні оточення бізнес-процесу його входи і виходи поділяють на два типи: первинні і вторинні. Це здійснюють для того, щоб не порушувати принцип Парето 20 на 80. При описі оточення бізнес-процесу кількість різних входів і виходів велика. Для того, щоб відділити

суттєве від несуттєвого використовується поділ входів і виходів бізнес-процесу на первинні і вторинні (табл. 1.2) [53].

Таблиця 1.2

Характеристики первинних і вторинних входів і виходів бізнес-процесу

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

Після опису оточення бізнес-процесу настає черга опису його внутрішньої структури. При вертикальному описі показують роботи, з яких бізнес-процес складається. На етапі горизонтального опису описуються взаємодії між роботами, включаючи матеріальні та інформаційні потоки.

На сьогодні існує декілька десятків підходів або стандартів опису бізнес-процесів – ARIS, IDEF0 і т.д.

Класична технологія опису бізнес-процесів достатньо проста і складається лише з двох стандартів опису бізнес-процесів – DFD і WFD. Більшість інших сучасних стандартів є різновидами і доповненнями DFD і WFD.

Стандарт DFD (Data Flow Diagram) представляє собою діаграму потоків даних, що використовується для опису бізнес-процесів верхнього рівня.

В свою чергу стандарт WFD (Work Flow Diagram) представляє собою діаграму потоків робіт, що використовується для опису бізнес-процесів нижнього рівня. У діаграмі потоків робіт є й інша назва – діаграма алгоритмів.

На діаграмі потоків даних показуються роботи, що входять до складу бізнес-процесу, а також показуються входи і виходи кожної з робіт. Дані входи і виходи - це інформаційні, або матеріальні потоки (рис. 1.5) [61]:

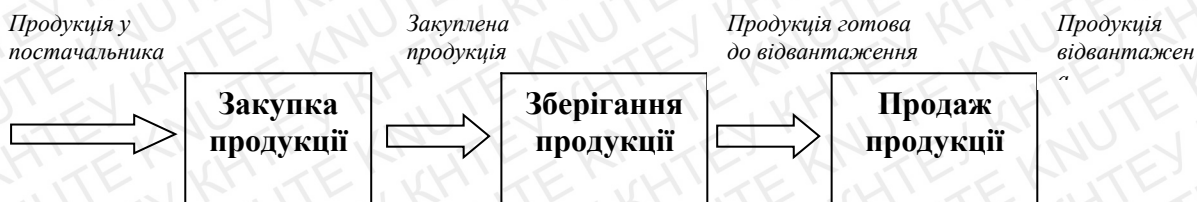


Рисунок 1.5. Приклад бізнес-процес верхнього рівня (DFD)

При побудові DFD-схеми бізнес-процесу також варто показати підрозділи і посади, що приймають участь і відповідають за виконання робіт, що входять до складу процесу. Рекомендується кожній роботі присвоювати номер або ідентифікатор, а також використовувати два правила при формулюванні назв робіт:

Правило 1. Назву роботи потрібно формулювати наступним чином:

Назва роботи = Дія + Об'єкт над яким дія здійснюється (1.1)

Так, якщо ця робота пов'язана з дією по продажу продукції, то її потрібно назвати «Продаж продукції», або конкретизувати що це за продукція. В даному випадку «Закупка» це дія, а «продукція» - об'єкт.

Правило 2. При формулюванні назви роботи потрібно використовувати коротке і лаконічне формулювання, що підвищить ефективність подальшої роботи з оптимізації бізнес-процесу:

Назва потоку = Об'єкт, що представляє потік + Статус об'єкта (1.2)

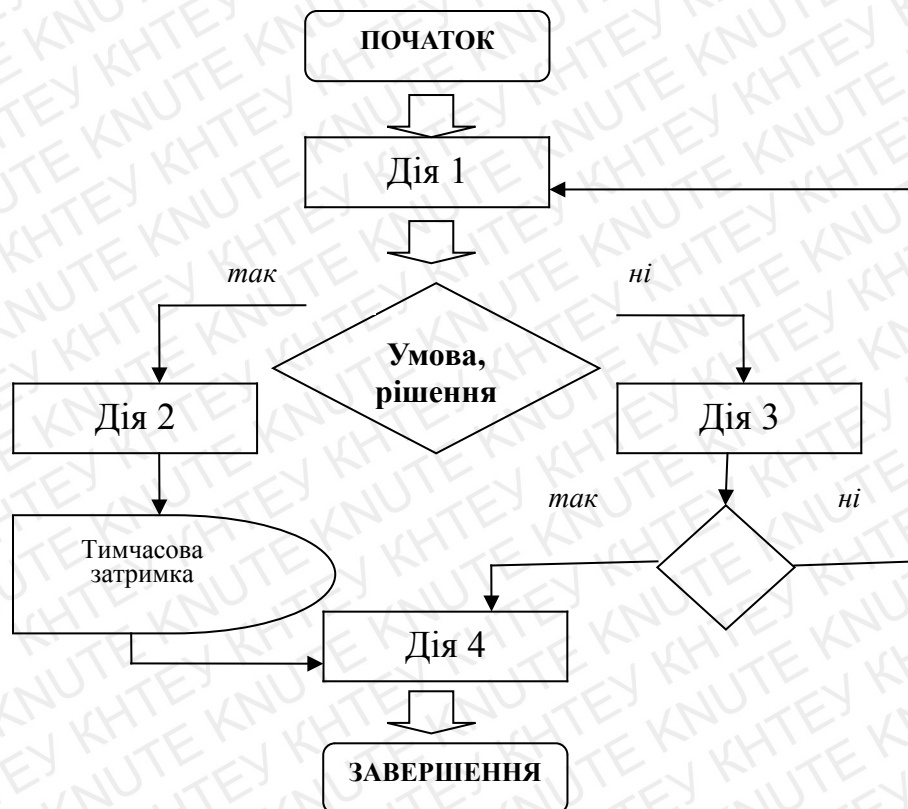
Наприклад, якщо мова йде про продукцію, яку відвантажили клієнту, то даний потік потрібно формулювати так: «Продукція відвантажена клієнту». В даному випадку «продукція» це об'єкт, що представляє потік, а «відвантажена клієнту» – статус об'єкта.

На основі цього принципу формують мережу процесів, що представляє DFD-схему, побудовану на основі бізнес-процесів, що складають дерево.

На практиці мережу процесів часто називають мережею або схемою взаємодії бізнес-процесів. Відмінність мережі процесів від класичної схеми DFD заключається в тому, що потрібно показати зовнішніх суб'єктів, з якими взаємодіють бізнес-процеси компанії – клієнти, постачальники, банки і т.д

Слід зазначити, що при побудові DFD-схеми бізнес-процесу варто використовувати правило «7», згідно якому потрібно вибрати такий рівень абстрагування і деталізації, при якому схема бізнес-процесу буде складатися в середньому з семи робіт, тому що людина може ефективно оперувати не більш ніж 7 різними об'єктами.

При класичному підході опису бізнес-процесів для розробленої схеми другого рівня може використовуватися як DFD, так і WFD формат опису в залежності від рівня і глобальності роботи. Якщо робота глобальна і її неможливо представити у вигляді сучасної послідовності більш дрібних робіт, то використовуються DFD-стандарт її опису. В іншому випадку – WFD -моделі (Work Flow Diagram). На цій схемі з'являються додаткові об'єкти, за допомогою яких описується процес: логічні оператори, події початку і кінця процесу, а також елементи, що показують часові затримки (рис. 1.6).



### Рисунок 1.6. Діаграма потоків робіт - WFD

За допомогою логічних операторів, які ще називають блоками прийняття рішень, показують альтернативи, що відбуваються в процесі, показується в яких випадках процес протікає по одній технології, а в яких випадках по іншій.

В класичному підході WFD на даній схемі не показують документи, такі схеми використовуються для опису процесів нижнього рівня, що містять детальні роботи, і по назві яких зрозуміло, що є входом і що є виходом.

Відмінною особливістю WFD-діаграми є те, що стрілки між операціями бізнес-процесу означають не потоки об'єктів (інформаційні і матеріальні), а й потоки або часову послідовність виконання робіт.

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

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

В кожній галузі та сфері діяльності є своя специфіка формування бізнес-процесів, пов'язана з особливостями роботи, інфраструктурними зв'язками, мірою взаємодії зі споживачами тощо.

Не виключенням є і ресторанне господарство – комплексна сфера, що поєднує в собі виробництво, організацію харчування та здійснення інших видів діяльності, пов'язаних з обслуговуванням, а також продаж покупної продукції. Тобто, процес взаємодії та організації роботи ускладнений.

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



мість, бізнес-процеси скорочуються. Тому варто детальніше ознайомитись з особливостями діяльності ресторанних підприємств.

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

Таблиця 1.3.

### Послуги що надаються ресторанним підприємством

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

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

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

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

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

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

Послуги з організації дозвілля включають музичне обслуговування.

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

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

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

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

Щоб визначити особливості управління бізнес-процесами, зупинимось, перш за все, на особливостях самого ресторанного бізнесу. Для цього розглянемо класифікацію вищезазначених підприємств.

Заклади ресторанного бізнесу за рівнем обслуговування і номенклатурою послуг, що надаються, підрозділяються на три класи – люкс, вищий і перший (кафе, їдальні та закуочні на класи не підрозділяють), які повинні відповідати таким вимогам [45]:

- "люкс" - вишуканість інтер'єру, високий рівень комфортності, широкий вибір послуг, асортимент оригінальних, вишуканих замовлених і фірмових страв, виробів для ресторанів, широкий вибір напоїв, коктейлів - для барів, а також високий клас архітектурно-художнього оздоблення приміщень і довершене технічне оснащення;

- "вищий" - оригінальність інтер'єру, достатній асортимент послуг, комфортність, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовлених і фірмових страв і виробів для ресторанів, широкий вибір напоїв, коктейлів – для барів;

- "перший" - гармонійність, комфортність і вибір послуг, різноманітний асортимент фірмових страв, виробів і напоїв складного приготування для ресторанів, набір напоїв, коктейлів нескладного приготування, в т.ч. замовлених і фірмових – для барів.

Менеджери з обслуговування ресторану зобов'язані досконало володіти технікою побудови та формалізації бізнес-процесів

Крім того варто відзначити ресторани при готельних підприємствах. Так, у залежності від асортименту страв, що реалізуються в закладах ресторанного господарства при готелях, форм обслуговування, характеру торговиробничої діяльності заклади ресторанного господарства розподіляються на різні типи.

Практично ж, всі ресторани діляться на 2 категорії: повносервісні (фешенебельні) і спеціалізовані. Але на практиці часто відбувається змішання категорій. Наприклад, фешенебельний ресторан може спеціалізуватися на певній національній кухні.

Повносервісний ресторан найчастіше представляє собою сучасний, елітарний заклад. Рівень обслуговування висококласний, страви дорогі, вишукані. Такі ресторани відносяться до повного циклу виробництва, що означає відсутність напівфабрикатів.

Спеціалізований включає: ресторани швидкого обслуговування (фаст-фуд), тематичні заклади, сімейні, повсякденні, що спеціалізуються на національній кухні або окремих продуктах. Часто ці види перетинаються між собою.

В свою чергу, ресторани швидкого обслуговування пропонують стандартне меню з напівфабрикатів, самообслуговування. Є одне центральне блюдо, наприклад, піца, гамбургери, картоплю, млинці і кілька доповнень до нього. Крім того, вони вирізняються невисокими цінами та значним потоком відвідувачів.

Вищезазначене демонструє специфіку проектування бізнес-процесів навіть в межах різних типів ресторанних підприємств. У першій категорії вони спрощені – і чим вище категорія, тим складніші мережі бізнес-процесів. Така ситуація створює деякі труднощі при управлінні ними, так як забирає час на моніторинг та контроль над реалізацією процесів. Керуючий справами ресторану в першу чергу має забезпечити мінімально короткий термін проектування поточної роботи; створити систему відповідальних, які зможуть допомогти організувати процес; звести до мінімуму витрати часу на реалізацію бізнес-процесів; забезпечити якість роботи ресторану.

Крім того, на специфіку організації та управління бізнес-процесів впливає наявна організаційна ієрархія. Структурні підрозділи ресторану визначаються згідно з його призначенням, місцем розташування, специфікою контингенту гостей та анки організаційної структури ресторанного

підприємства можна поділити на дві великі групи: адміністративну (управлінську) і обслуговуючу. Управлінський персонал виконує керівні, регулюючі, організаційні та делегуючі бізнес-процеси, що потребують спеціальних знань і навичок, а також досвіду. Керівні функції пов'язані з наглядом над процесом виробництва та реалізації продукції рестораном, ефективністю роботи підприємства в цілому. Регулюючі – процеси матеріально-технічного постачання та збуту. Організаційні – організацію роботи кухарів, помічників кухаря, підсобних робітників та офіціантів. Делегуючі – розподіл відповідальності між керівниками підрозділів.

В свою чергу, обслуговуючий персонал створює результат роботи і впливає на якість надання послуг. Тому бізнес-процеси цієї групи працівників повинна бути належним чином сформовані.

Таким чином, бізнес-процеси в ресторанному підприємстві можна поділити на такі види: основні, забезпечувальні та управлінські.

До основних відносять процеси, що мають наступні характеристики:

- створюють додану вартість продукту чи послугі;
- створюють продукт, що має цінність для клієнта;
- прямою метою мають отримання вигоди у вигляді доходу;
- визначають профіль бізнесу та мають стратегічний характер.

Ці процеси не можна віддавати на аутсорсинг, тому що ресторан втратить свою конкурентоспроможність, сприйме стандарти і стереотипи, нав'язані аутсорсингом в цій галузі. А повинна бути кращою за аналогічні підприємства.

Для ресторану, наприклад, основними бізнес-процесами, що забезпечують прибуток, будуть:

- Закупівля продуктів і напівфабрикатів, або їх виробництво
- Зберігання
- Обслуговування клієнтів.

У БП «Закупівля продуктів і напівфабрикатів» входить також і їх доставка постачальником підприємству. «Зберігання» – облік поставленої сировини чи/та товарів, а також їх складування.

«Обслуговування клієнта» – комплексний процес, що включає інформування клієнта про нові акції, приймання замовлення, його підготовка, доставка клієнту та приймання оплати.

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

На підприємствах ресторанного господарства такими процесами є:

- Господарське забезпечення;
- Юридичне забезпечення;
- ІТ – забезпечення і зв'язок;
- Бухгалтерський облік.

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

До них відносять:

- 1) процеси, що забезпечують виживання, конкурентоспроможність і розвиток організації і регулюють її поточну діяльність;
- 2) процеси, прямою метою яких є управління діяльністю компанії.

Управлінськими процесами ресторанних підприємств є:

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

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

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

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

Під БП "Маркетинг" розуміють розробку маркетингової політики підприємства.

Управління якістю включає контроль продуктів, обслуговування клієнтів.

Основними технологічними складовими бізнес-процесів є технологічні процеси, що включають технологічні цикли, технологічні операції та технологічні елементи. Усі технологічні процеси поділяють на основні, допоміжні й обслуговуючі.

Основні технологічні процеси відповідають основній функції певного виробництва: ресторан надає послуги харчування і супутні послуги.

Допоміжні технологічні процеси забезпечують умови, необхідні для здійснення основних процесів: контроль за технічним і естетичним станом устаткування і помешкань, їхнє обслуговування і ремонт.

Обслуговуючі технологічні процеси пов'язані з експлуатацією устаткування і приміщень (прибирання, чищення), збереженням і переміщенням, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції. Вони здійснюються складськими, транспортними і технічними службами. До обслуговуючих процесів належать соціальні послуги, надані працівникам на певному підприємстві.

Допоміжні й обслуговуючі технологічні процеси можуть бути виконані іншими спеціалізованими підприємствами, для яких ці процеси є основними. Спеціалізація веде до зниження витратомісткості підприємства, до підвищення якості обслуговування.

Організація такої технології вигідна для невеликих підприємств. Наприклад, в ресторанных підприємствах клінінгові технологічні процеси можуть бути передані спеціалізованим підприємствам.

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

### 1.3. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства

Однією з найбільш популярних напрямів проектування бізнес процесів на сьогодні є розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем методика управління підприємством на основі Системи Збалансованих Показників (далі – СЗП) – системи стратегічного управління і оцінки ефективності, що переводить місію і стратегію в систему вимірюваних показників [Kaplan 29].

Методика розробки і впровадження СЗП (BSC) являє собою не тільки розробку показників діяльності виходячи з 4 перспектив (Рис.1.7): фінанси, ринки і клієнти, процеси, навчання і розвиток, але й систему відображення і аналізу цих показників для прийняття управлінських рішень.



Рисунок 1.7. Чотири перспективи системи збалансованих показників



Цю методику можна застосовувати при існуючій стратегії, на основі якої складають стратегічні карти. Складати її важко, але вона зрозуміла на всіх ланках управління завдяки точності поставлених завдань.

При впровадженні СЗП складаються наступні взаємовідносини менеджерів, аналітиків та виконавців процесів при реалізації, які формуються під час обміну комерційної інформації:

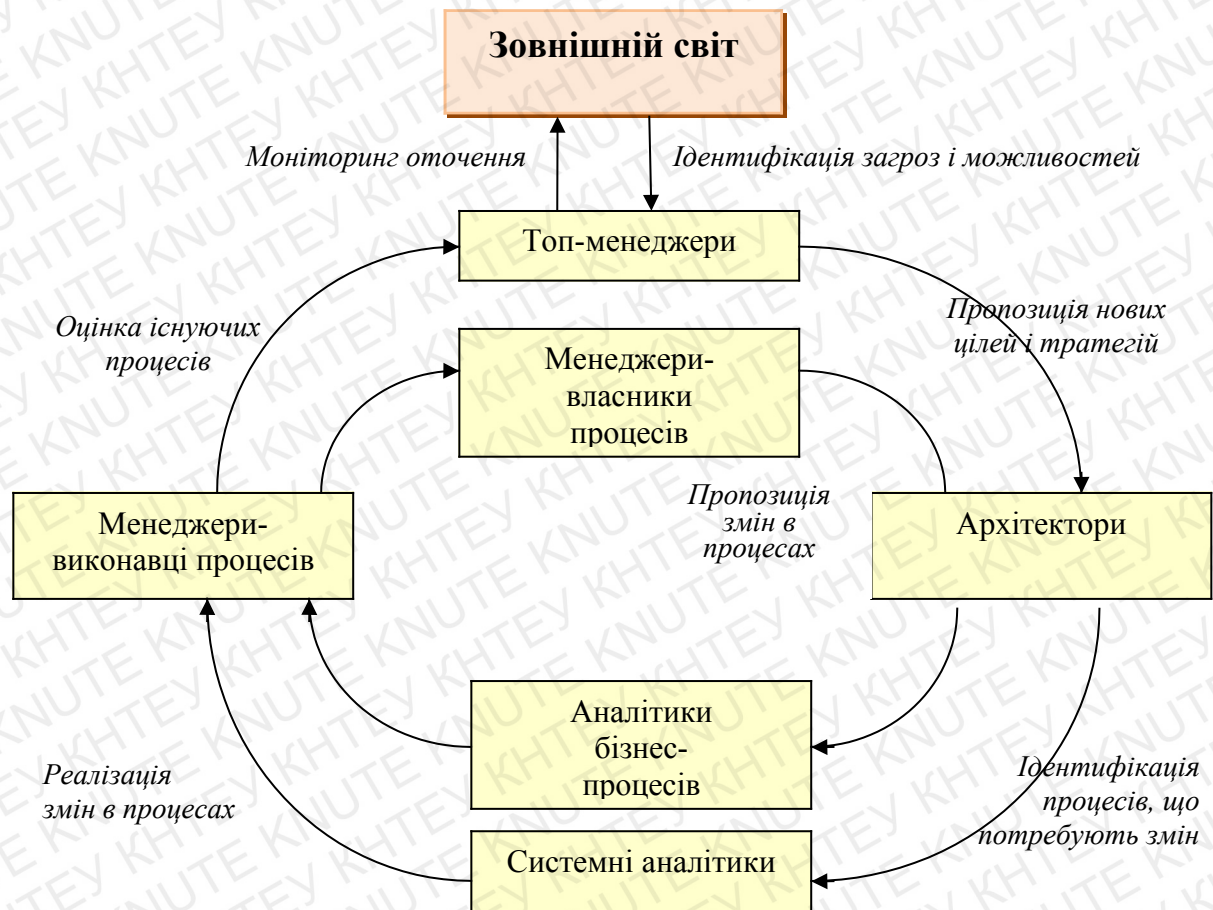


Рисунок 1.8. Взаємодія учасників проекту з розробки і впровадження системи збалансованих показників

Як видно з рис. 1.8, підприємство складається з мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів, інфраструктури і організаційної структури. Отже, його можна розглядати через декілька перспектив:

1. Перспектива ЩО? – інформація, якою потрібно володіти для формування та коригування бізнес-процесів.
2. Перспектива ЯК? – процеси, операції, функції, що виконуються

підприємством, виокремлення і передача знань та інформації.

3. Перспектива ДЕ? – розміщення підприємства: опис географії, логістичних та інформаційних потоків підприємства.
4. Перспектива ХТО? – люди і організаційна структура, розподіл відповідальності та функцій робітників.
5. Перспектива КОЛИ?
6. Перспектива НАВІЩО? – мотивація, цілі і стратегії.

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

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

1. Беруть мапу (формують схему) і наносять на неї віртуальні (заплановані) філії. Таким чином моделюється майбутня збутова мережа.
2. На наступному етапі будується структура бізнес-одиниць і прив'язується структура бізнес-одиниць до структури майбутньої збутової мережі.

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

3. Після формування попереднього плану розкладається кожна мета до рівня завдання – формується ідеологія розвитку організації на майбутній період.
4. Наступний крок – розробка концептуальної моделі майбутньої бізнес-одиниці. На цьому етапі потрібно змоделювати декілька систем, розробити перелік документів, щоб зрозуміти, якою вона повинна стати і що може реалізувати поставлені перед нею стратегічні цілі і завдання. При цьому рівень деталізації документів повинен бути достатнім для топ-менеджерів.
4. Визначаємо перелік всіх ресурсів, що будуть використовуватись під час реалізації бізнес-процесів і складається детальний ресурсний класифікатор.

5. На основі стратегічних цілей і майбутньої структури збутової мережі, розробляється карта бізнес-процесів – технологічна карта підприємства, що повністю й укрупнено описує мережу взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів підприємства.
6. Створення збільшеної моделі обміну інформацією всередині карти бізнес-процесів і комунікацій з зовнішнім оточенням. На цьому етапі формуються умови для визначення структури апарату управління. При цьому підтримується правило: процеси первинні, а організаційна структура будується виходячи з потреб мережі.
7. Розробка нової організаційної структури відповідно до особливостей бізнесу, що регламентує інформаційний обмін за часом, тобто, коли і хто отримує інформацію для оперативного управління.
8. Формується бізнес-план.
9. Створюється класифікатор показників, звітів, розробляється система мотивації для менеджерів і учасників процесів
10. Визначення завдань по основним ініціативам (конкретним напрямкам господарської діяльності), строків і відповідальних за їх виконання осіб (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Фрагмент переліку стратегічних ініціатив ресторану

№	Бізнес-процес	Заходи (завдання)	Строк	Відповідальна особа
1	Надання нової послуги — доставка обідів в офісі	- Збільшення парку автомобілів і найм водіїв - Розробка і впровадження системи управління товаром - Розробка системи планування строків доставки товарів і завантаження авто	Перший квартал наступного року	Заступник генерального директора з логістики (комерційний директор)

## Продовження таблиці 1.4

№	Бізнес-процес	Заходи (завдання)	Строк	Відповідальна особа
2	Управління стратегією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження щомісячних нарад керівників підрозділів з поточних питань</li> <li>- введення стратегічних сесій топ-менеджерів з питань реалізації стратегії</li> <li>- введення стратегічних сесій із співробітниками, інформування їх про стратегію компанії</li> <li>- Розробка стратегічних карт і ключових показників ефективності підрозділів</li> </ul>	Перше півріччя наступного року	Генеральний директор
3	Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сформувати бюджет навчання ключових співробітників, обрати програми навчання</li> <li>- удосконалити мотиваційні схеми</li> <li>- впровадити систему атестації</li> </ul>	Перше півріччя наступного року	Заступник генерального директора по персоналу

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

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

Таблиця 1.5.

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

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

- Недостатньо кваліфікований персонал
- Недостатньо часто вводяться нові акції
- Маркетингові акції не аналізуються перед введенням
- Маркетологи не завжди вчасно повідомляють персонал (продавців) про нові акції і зміни в асортименті

- Недостатньо активно йде моніторинг ринку: не аналізується асортимент конкурентів, їх розширення, можливості для розширення своїх магазинів.

Недоліками бізнес-процесу «Оперативне управління» виступають:

- Нерегулярність зустрічей керівників
- Відсутність зв'язку зі стратегією

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

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

*Таблиця 1.6*

### **Приклад переліку стратегічних ініціатив ресторану**

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

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

## **Цілями моделювання бізнес-процесів можуть виступати наступні:**

1. Документація бізнесу:
  - Отримання знання про бізнес
  - Формування карти підрозділів
  - Переведення бізнесу в інші місця
  - Для задоволення потреб бізнес-партнерів або об'єднань (наприклад, з метою сертифікації)
  - Для навчання співробітників (передачі знань)
  - Для впровадження (підтримки системи менеджменту якості) та екологічного менеджменту
2. Підготовка бізнес-процесів (який зазвичай починається з аналізу фактичного стану)
  - З метою впровадження нових організаційних структур
  - Впровадження аутсорсингу
3. Підготовка і автоматизації ІТ-підтримки бізнес систем
- 4.Визначення показників процесу
- 5.Бенчмаркінг
- 6.Найкраща практика
- 7.Організаційні зміни
  - При підготовці до продажу бізнесу
  - При підготовці до інтеграції компаній або їх частин
  - Введення або зміна ІТ-систем та/або організаційних структур
8. Участь у конкурсах (наприклад, Європейський фонд управління якістю )
- 9.Удосконалення внутрішніх процесів.

Взаємозв'язана система бізнес-процесів відображає весь комплекс завдань і функцій структурних підрозділів, виконання яких необхідно забезпечити в процесі діяльності. Моделювання бізнес-процесів дозволяє, незалежно від актуальної чисельності персоналу, на будь-якому етапі її життєвого циклу закріпити ті або інші функції не тільки за конкретними структурними підрозділами, але і за конкретними фахівцями.

Графічне описання бізнес-процесів та їх імітація використовує мову графічного моделювання [26; 27]:

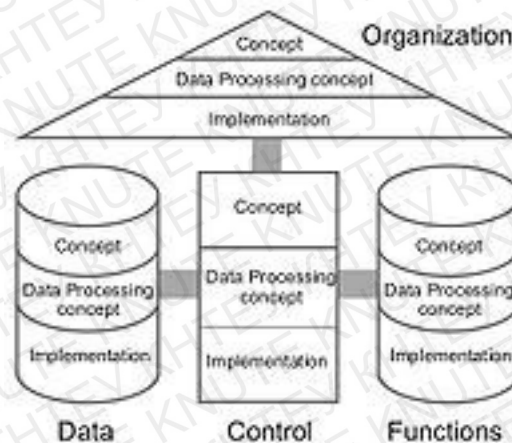


Рисунок 1.9. Організаційна модель в нотатії ARIS

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

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

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

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

## Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що бізнес-процеси проходять через усі функціональні підрозділи підприємства, поєднують різні роботи та завдання, які повинні складати єдину сукупність та носити безперервний характер. Тому одним з



найважливіших завдань сучасного менеджменту є проектування оптимальних бізнес-процесів і організаційної структури, що здатні реалізувати стратегічні цілі організації.

2. Доведено, що в кожній галузі та сфері діяльності є своя специфіка формування бізнес-процесів, пов'язана з особливостями роботи, інфраструктурними зв'язками, мірою взаємодії зі споживачами тощо. Не виключенням є і ресторанне господарство – комплексна сфера, що поєднує в собі виробництво, організацію харчування та здійснення інших видів діяльності, пов'язаних з обслуговуванням, а також продаж покупної продукції. Тобто, процес взаємодії та організації роботи ускладнений. У зв'язку із застосуванням сучасних тенденцій в організації ресторанного бізнесу, пов'язаних з автоматизацією та використанням інтерактивних інноваційних технологій, скорочується кількість робочих місць, бізнес-процеси скорочуються.

3. Визначено, що бізнес-процеси в ресторанному підприємстві можна поділити на такі види: основні, забезпечувальні та управлінські. До основних відносять процеси, що мають наступні характеристики: 1) створюють додану вартість продукту чи послуги; 2) створюють продукт, що має цінність для клієнта; 3) прямою метою мають отримання вигоди у вигляді доходу; 4) визначають профіль бізнесу та мають стратегічний характер. Розкрито, що бізнес-процеси з забезпечення підтримують інфраструктуру підприємства. Клієнтами забезпечувальних процесів є підрозділи, співробітники, організації та основні бізнес-процеси. Процеси управління є також забезпечувальними, адже дозволяють керувати нею, забезпечуючи її виживання, конкурентоспроможність і розвиток.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

#### **РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ», М. КИЇВ**

## 2.1. Дослідження потенціалу формування та механізму реалізації бізнес-процесів ресторану «Ланселот»

Ресторан «Ланселот» розташований в центральній частині міста Києва за адресою: вул. Мельникова, 4, тел. [+38044 244 91 71](tel:+380442449171)

Ресторан «Ланселот» має спрямованість до європейської та японської кухні. Європейська кухня (західна або континентальна) - узагальнений термін для позначення різноманітних кухонь країн Європи, а також кухонь Північної Америки, Австралії, Океанії та Латинської Америки, що зазнали європейського впливу. Європейські кухні помітно різняться в залежності від країни, регіону, умов життя, культурних традицій і переваг в їжі - тим не менш їх об'єднує «європейське», материкове походження. Незважаючи на відмінності - загальним для європейської кухні є використання м'ясних і овочевих страв, а також вторинна роль різних приправ і соусів при готуванні (через характерне бажання зберегти істинний смак компонентів), велика кількість виробів із застосуванням пшеничного борошна. Умовно європейську кухню можна поділити на східноєвропейську, північноєвропейську, південноєвропейську і західноєвропейську.

Японська кухня - характерними рисами якої є сезонність харчування, свіжість продуктів, слабка обробка приправами, збереження первісного вигляду і смаку харчів, цінування зовнішнього вигляду страви і посуду. Основні страви — варений рис та рисова настоянка саке. Решта японських наїдків готуються, як закуски до них, переважно з овочів та морепродуктів.

Менеджмент ресторану позиціонує його як оазис спокійної, доброзичливої, по-домашньому теплої атмосфери. Пропозиції по меню ресторану: вегетаріанське меню, десертна карта, дитяче меню, закуски, кавова карта, мангал-меню, розливне пиво, чайна карта. Цінова категорія ресторану: **екстра (250-300 грн.)**

Режим роботи ресторану «Ланселот»: понеділок – неділя з 08:00 - 23:00 год. Ресторан «Ланселот» складається із 1 залу та 1 банкетного залу. Відповідно, місць для банкету / фуршету — 40 / 80 одиниць.

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

Усі страви в меню ресторану «Ланселот» відрізняється високою якістю при помірних цінах, кухня припадає до смаку усім, хто любить гострі страви, різноманітні соуси, вишукані вина. Майстерність шеф-повара доповнюють затишок та гостинність, дружня атмосфера та високий рівень обслуговування.

Відповідно до Статуту, метою діяльності ресторан «Ланселот» є здійснення господарської діяльності в сфері ресторанного господарства з метою отримання прибутку.

За місткістю ресторан «Ланселот» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією ресторан належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько **250,0 - 300,0 грн.**).

Диференціація гостей в ресторані «Ланселот» характеризується розподілом протягом дня, тижня, сезону. Так, найбільша кількість відвідувачів характерна у обід та 19.00 – 20.00 годин вечора. Щодо днів тижня, то найбільший наплив гостей починається із середи, особливо у четвер та п'ятницю. У вихідні дні відбувається часткове зменшення кількості відвідувачів ресторану «Ланселот». Відповідно вживаються певні заходи щодо підвищення рівня відвідуваності у частково проблемні періоди.

*Таблиця 2.1.*

### **Загальна характеристика ресторану «Ланселот»**

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Європейська, японська кухня
Місце знаходження	Окремий будинок
Контингент споживачів	розсосереджений
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	40 місць
Режим роботи	08:00-23:00 (до останнього відвідувача)
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Середньовіччя

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

Таблиця 2.2

### Оцінка ресторану «Ланселот» на порталі TripAdvisor

Оцінка респондентами	Відмінно	Дуже добре	Непогано	Погано	Жахливо
Питома вага оцінок, %	61,0	33,0	6,0	0,0	0,0

В загальному бізнес-процеси ресторану можна поділити на виробничі і управлінські. Виробничі бізнес-процеси базуються на виконанні виробничої програми ресторану «Ланселот» - це план випуску продукції у натуральному вираженні: обідня продукція - у стравах, інша продукція власного виробництва - в одиницях, властивих тому чи іншому виду виробів (штуки, кілограми та ін.). Розглянемо деякі економічні показники як результати виконання виробничої програми ресторану «Ланселот» (табл. 2.3.), до яких належать: пропускна спроможність, оборотність одного місця і які базуються на визначенні тривалість обслуговування 1 особи, кількість споживачів.

Таблиця 2.3.

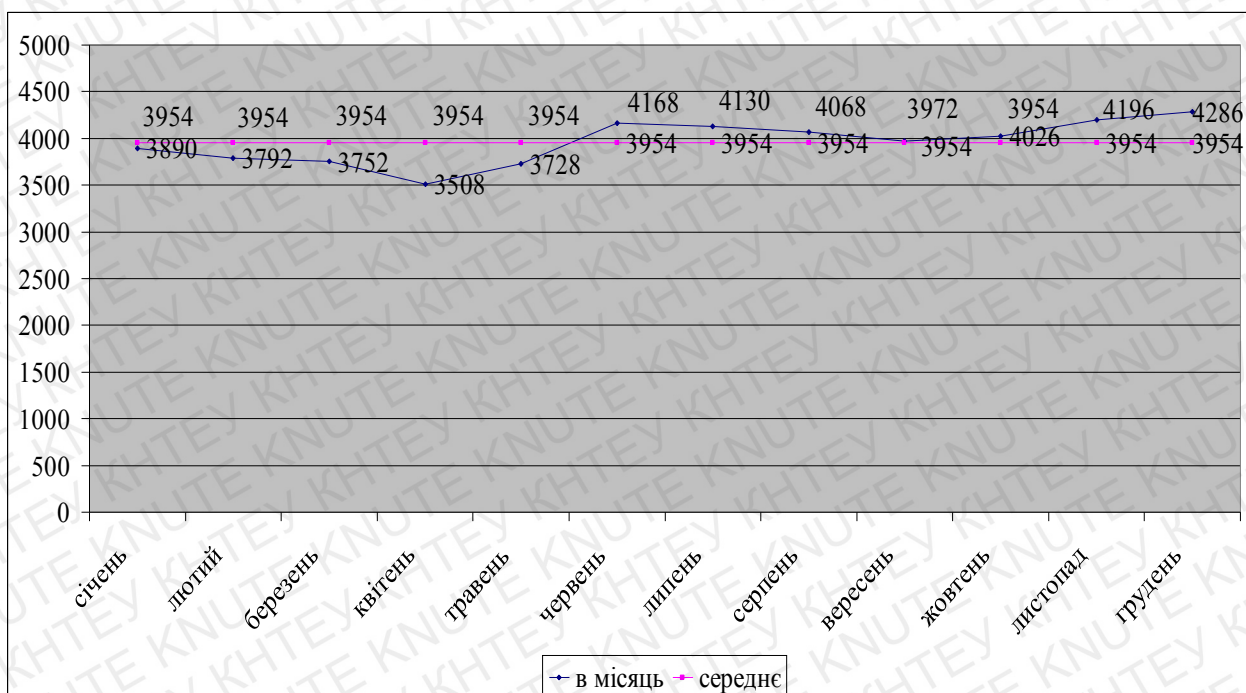
**Динаміка показників ефективності виробничих бізнес-процесів  
ресторану «Ланселот» у 2015-2017 рр.**

№ п/п	Показники	Один. виміру	2017 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Темп при-росту, %	
						2016 / 2015	2017/ 2016	2016 / 2015	2017/2 016
1	Кількість місць	місць	40	40	40	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговуван-ня 1 особи	год.	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану	осіб, день	160	160	160	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	43900	42185	46725	-1715	4540	-3,9	10,8
6	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	120	115	128	-5	13	-4,2	11,3
7	Оборотність 1-го місяця	раз	3,0	2,9	3,2	-0,1	0,3	-3,3	10,3

Отже кількість споживачів послуг ресторану «Ланселот» є досить значною, в середньому за день 115 - 128 осіб, а оборотність 1-го місяця – 2,9 - 3,2.

За 2017 рік в рестораном «Ланселот» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%. А якщо порівняти кількість відвідувачів ресторану у 2016 р. в порівнянні із 2017 р., то вона скоротилась на 3,9%.

Динаміка відвідуваності ресторан «Ланселот» по місяцях 2017 року показана на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка відвідуваності ресторану «Ланселот» по місяцях 2017 р.**

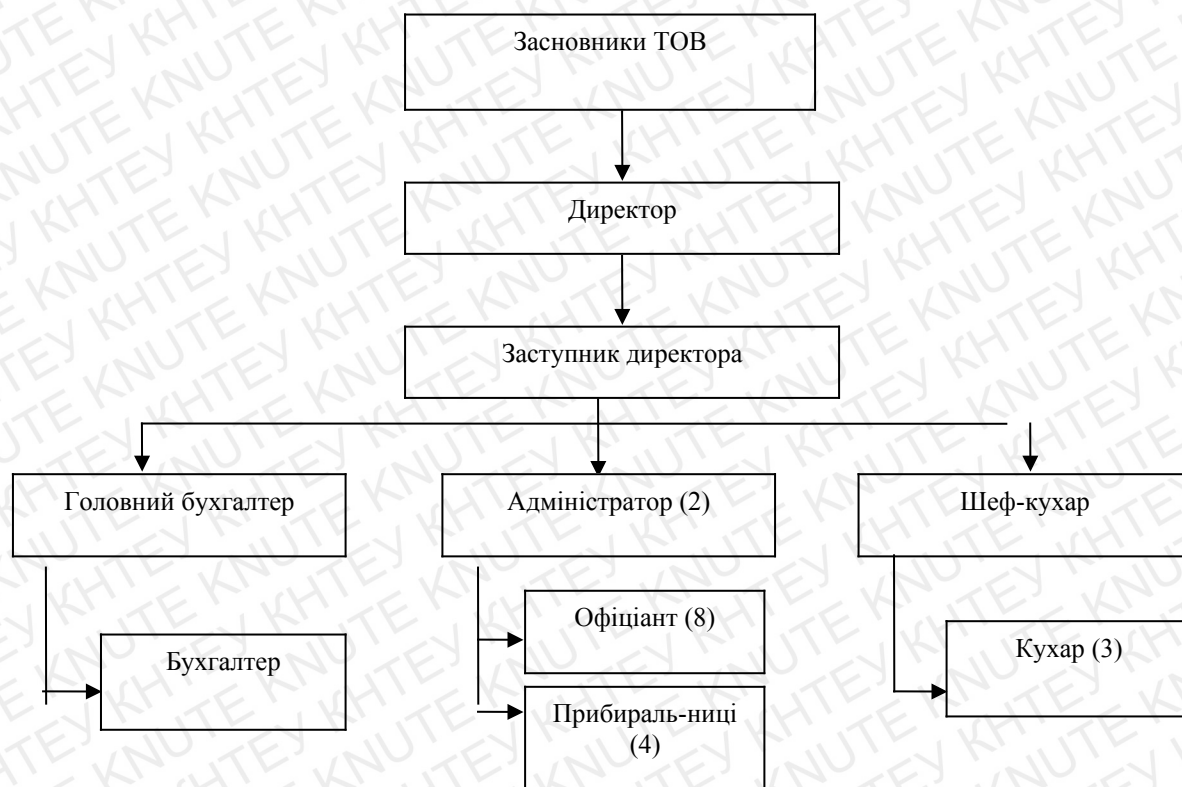
Проаналізуємо в основні управлінські бізнес-процеси ресторану «Ланселот», що полягають у визначенні: системи управління, ідентифікації цілей та формуванні стратегічного набору.

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

- вищим — зборами учасників;
- виконавчим — дирекцією (директором).

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

використані ресурсів. Організаційна структура ресторану «Ланселот» представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану «Ланселот»**

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

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

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

Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи. Аналіз персоналу ресторану показує що весь персонал має професійний досвід та відповідну.

Приділяється велика увага особистому індивідуальному розвитку співробітників шляхом організації психологічних тренінгів та відвідування спеціальних фахових курсів. За штатним розкладом на підприємстві передбачено 9 найменувань посад (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

### Витяг із штатного розкладу ресторан «Ланселот»

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць
1.	Директор	1
2.	Заступник директора	1
3.	Головний бухгалтер	1
4.	Адміністратор	2
5.	Шеф-кухар	1
6.	Бухгалтер	1
7.	Офіціант	8
8.	Кухар	3
9.	Прибиральниці	4
	Разом	22

У ресторані «Ланселот» цілі можна поділити на наступні групи: предметні, результативні та фінансові (табл.2.5).

Таблиця 2.5

### Ранжування джерел формування економічних цілей ресторану «Ланселот»

Предметні	Результативні	Фінансові
1. Вид і структура виробництва та реалізації	1. Обсяг і структура обороту	1. Платоспроможність
1. Обсяг виробленої та реалізованої продукції	2. Прибуток і рентабельність	2. Обсяг і структура ліквідних ресурсів
2. Виробничі потужності	3. Величина і структура витрат виробництва	3. Структура капіталу
3. Якість	4. Розмір новоствореної вартості	4. Структура та обсяг інвестицій і фінансування
4. Місцезнаходження	5. Розподіл прибутку	5. Додана вартість
5. Канали реалізації		
6. Позиції на ринку збуту		

Формування стратегічного набору ресторану «Ланселот» здійснюється на основі: 1) методів стратегічного управління; визначення ринкових сегментів; 2) розробки системи економічних показників та нормативів: цільових показників; 3) ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку



окремих бізнес одиниць; 4) оцінку ефективності інвестиційних проєктів; 5) перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання; 6) проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, 7) стратегічного моніторингу.

Аналіз стратегічного набору ресторану неможливо здійснити без аналізу зовнішнього середовища. З метою детального аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств побудуємо «Профіль середовища» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

### Профіль середовища ресторану «Ланселот» (в балах)

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
1. Макросередовище				
◆ зниження обсягів послуг	3	-1	3	-9
◆ жорстка податкова політика	3	-1	3	-9
◆ постійна зміна законодавства	3	-1	3	-9
◆ розвиток інфляції	3	-1	2	-6
◆ недосконала економічна політика	2	-1	3	-6
◆ погіршення демографічної ситуації	3	-1	2	-6
◆ міжнародні конфлікти	3	-1	3	-9
◆ зниження культурного рівня	2	-1	2	-4
◆ забруднення оточуючого середовища	3	-1	3	-9
◆ втілення нових технологій	3	+1	3	+9
◆ нові продукти	2	+1	3	+6
◆ високий науково-технічний потенціал	2	+1	3	+6
Всього:	33	-6	33	-46
2. Безпосереднє оточення				
◆ пасивне відношення споживачів до ресторанних послуг	3	-1	3	-9
◆ необмежені можливості споживача по вибору пропозиції послуг	3	-1	3	-9
◆ обмежена наявність сильних сторін ресторану	2	-1	2	-4
◆ наявність потенційних споживачів	3	+1	3	+9
◆ налагодження нових господарських зв'язків	1	+1	1	+1
◆ підприємство перебуває у більш вигідному стані ніж конкуренти	3	+1	2	+6
◆ широкі зв'язки із громадськістю	2	+1	2	+4

## Продовження табл. 2.6

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів (С)	Напрямок впливу фактору (+,-) (Н)	Значущість факторів для галузі (З)	Інтегральний показник (І)
Всього:	17	+1	16	-2
3. Внутрішнє середовище				
◆ відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку	3	-1	3	-9
◆ слабка система моніторингу конкурентів	3	-1	2	-6
◆ низькі маркетингові можливості	3	-1	2	-6
◆ низькі фінансові можливості	3	-1	3	-9
◆ неефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві	3	-1	2	-6
◆ недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг	3	-1	3	-9
Всього:	18	-6	16	-45

Відносна значущість кожного фактору для діяльності підприємства визначається на основі розрахунку інтегрального показника (І):

$$I = C \times H \times Z \quad (2.1)$$

де І - інтегральний показник, С - оцінка ступеня впливу факторів, Н - напрям впливу фактору (позитив/негатив), З - значущість факторів для галузі

Також визначимо загальний результат інтегрального показника по кожному середовищу ресторану «Ланселот». На основі розрахунків визначено, що: 1) інтегральний показник по макросередовищу становить - 46 балів; 2) інтегральний показник по безпосередньому оточенню становить -2 бали; 3) інтегральний показник по внутрішньому середовищу становить - 45 балів

Таким чином, можна вважати, що на сьогоднішній день найбільш негативні загрози ресторану «Ланселот» може очікувати із усіх його середовищ функціонування, і зокрема найбільші – із внутрішнього та макросередовища.

Що стосується макрооточення, то найбільш негативними факторами, які можуть впливати на діяльність ресторану «Ланселот» є: державна жорстка податкова політика, постійна зміна законодавства, забруднення оточуючого середовища та міжнародні конфлікти. І навпаки втілення нових технологій, високий науково-технічний потенціал будуть позитивно впливати на дане підприємство.

Серед факторів безпосереднього оточення ресторану «Ланселот» негативно впливають: пасивне відношення до ресторанных послуг, необмежені можливості споживачів по вибору пропозиції послуг, а

наявність потенційних споживачів, широкі зв'язки із громадськістю позитивно впливають. Що стосується внутрішнього середовища, то найбільш негативно впливають такі фактори, як: відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку, низькі фінансові можливості та недостатній рівень кваліфікації працівників для переорієнтації підприємства на маркетинг.

Враховуючи вищесказане, ресторану «Ланселот» варто мінімізувати негативний вплив зазначених факторів і активніше використовувати власні можливості. На фінансово-господарську діяльність ресторану «Ланселот» впливають зміни в оточуючому їх середовищі як на загальнодержавному, так і на місцевому (міста Києва) рівні. На загальнодержавному рівні ці зміни проявляються через законодавство, систему оподаткування, ліцензування, політичну кон'юнктуру тощо. На місцевому рівні ці зміни проявляються через відносини з органами місцевої влади, співробітниками контролюючих органів. Все це приводить до зростання ризиків фінансового забезпечення інвестиційної діяльності. З цією метою проведемо SWOT-аналіз діяльності ресторану «Ланселот», звертаючи особливу увагу на можливість фінансування інвестиційної діяльності.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В таблиці 2.8 представлено матрицю SWOT-аналізу ресторану «Ланселот».

В даному випадку особливу увагу варто звернути на слабкі сторони ресторану, зокрема: відсутність чіткого напрямку розвитку; недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності; висока залежність від

змін попиту на послуги; брак коштів на фінансування розширення діяльності. Проте, позитивним є протистояння їх наступних сильних сторін: адекватність змінам ринкової ситуації та попиту; компетентність у ділових питаннях; гарні ділові зв'язки з партнерами; перевірений менеджмент; зручне місце розташування підприємства; забезпеченість підприємства всіма необхідними комунікаціями.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз діяльності ресторану «Ланселот»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Адекватність змінам ринкової ситуації та попиту</li> <li>➤ Компетентність у ділових питаннях</li> <li>➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами</li> <li>➤ Перевірений менеджмент</li> <li>➤ Зручне місце розташування підприємства</li> <li>➤ Забезпеченість підприємства всіма необхідними комунікаціями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відсутність чіткого напрямку розвитку</li> <li>➤ Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності</li> <li>➤ Висока залежність від змін попиту на послуги</li> <li>➤ Брак коштів на фінансування розширення діяльності</li> </ul>
Потенційні можливості ринку	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Попит на ресторанный послуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення</li> <li>➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні</li> <li>➤ Сформований імідж споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зниження загальної платоспроможності споживачів</li> <li>➤ Нестабільна політична ситуація</li> <li>➤ Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні</li> <li>➤ Коливання курсів іноземної валюти</li> <li>➤ Вихід на ринок нових конкурентів</li> <li>➤ Зростання кількості послуг –аналогів</li> </ul>

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ресторану «Ланселот» побудуємо відповідну матрицю (табл.. 2.8).

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT-аналізу ресторану «Ланселот»

	<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Попит на ресторанный услуги в Україні високий і має стійку тенденцію до збільшення</li> <li>➤ Позитивна тенденція економічного зростання в Україні</li> <li>➤ Сформований імідж споживачів</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Зниження загальної платоспроможності</li> <li>➤ Нестабільна політична ситуація</li> <li>➤ Нестабільність законодавств в Україні</li> <li>➤ Коливання курсів іноземної валюти</li> <li>➤ Вихід на ринок нових конкурентів</li> </ul>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Адекватність змін ринкової ситуації</li> <li>➤ Компетентність у ділових питаннях</li> <li>➤ Гарні ділові зв'язки з партнерами</li> <li>➤ Перевірений менеджмент</li> <li>➤ Зручне місце розташування</li> <li>➤ Забезпеченість підприємства необхідними комунікаціями</li> </ul>	<p><b>Поле СіМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія розвитку товару</li> <li>➤ Стратегія розвитку ринку</li> <li>➤ Стратегія розширення асортименту</li> <li>➤ Стратегія проникнення на нові географічні території</li> <li>➤ Стратегія збільшення частки ринку</li> </ul>	<p><b>Поле СіЗ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія захисту своїх позицій на ринку</li> <li>➤ Стратегія знаходження нових цільових сегментів</li> <li>➤ Стратегія покращення якості товару</li> <li>➤ Стратегія розвитку товару</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Відсутність чіткого напрямку розвитку</li> <li>➤ Недостатня організація маркетингової та фінансової діяльності</li> <li>➤ Висока залежність від змін попиту на послуги</li> </ul>	<p><b>Поле СлМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стратегія збільшення частки ринку</li> <li>➤ Стратегія проникнення</li> <li>➤ Стратегія визначення нових цільових сегментів</li> <li>➤ Стратегія диференціації</li> </ul>	<p><b>Поле СлЗ</b></p> <p>Застосування визначених стратегій, що дасть змогу усунути прояви слабких сторін і зменшити вплив загроз зовнішнього середовища</p>

Варто зазначити, що ресторан «Ланселот» стимулює формування синергетичного ефекту, тобто ефекту зниження внутрішньоорганізаційних витрат, який досягається за рахунок таких складових, як:

- інтеграція підрозділів, а також створення ефективної логістики за рахунок забезпечення інфраструктурної сумісності виробничо-збутового ланцюжка ресторану «Ланселот»;
- інтеграція виробничих потужностей, що веде до максимального використання виробничих потужностей, узгодження спільних дій, що прискорює фінансові взаєморозрахунки, скорочення термінів освоєння виробництва і реалізації продукції - синергія виробництва;
- збільшення кадрового потенціалу та управлінських технологій, а також ефективна робота з активами і ресурсами, заснована на зниженні

ризиків і погашенні наслідків коливань ринку, а також економія на податкових платежах - синергія управління.

На основі проведеного аналізу визначено, що до макроекономічних факторів, які впливають механізм управління рестораном «Ланселот» належать: валютний курс, ринкові ціни на продукцію / послуги ресторану, динаміка і структура інвестицій і ін. А до факторів державного регулювання діяльності ресторану «Ланселот» належать: антимонопольне регулювання, податкова політика.

## **2.2. Структура бізнес-процесів ресторану «Ланселот»**

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

1. *організаційність* - бізнес-процеси є високоорганізованими і включають в себе певну кількість підпроцесів (операції, дії, окремі види робіт);
2. *взаємозалежність* - виключає можливість незалежності протікання бізнес-процесу, тобто початок нового підпроцесу залежить від завершеності попереднього;
3. *безперервність* - характеризує бізнес-процес як безперервну систему операцій, дій, процедур, що періодично повторюється;
4. *паралельність* - кінцевий результат (вихід) кількох підпроцесів стає первинним ресурсом (входом) наступного у межах окремого бізнес-процесу;
5. *дискретність* - під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, встановлені вихідні параметри бізнес-процесу можуть змінюватись відповідно існуючих умов, що забезпечує гнучкість бізнес-процесу.

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

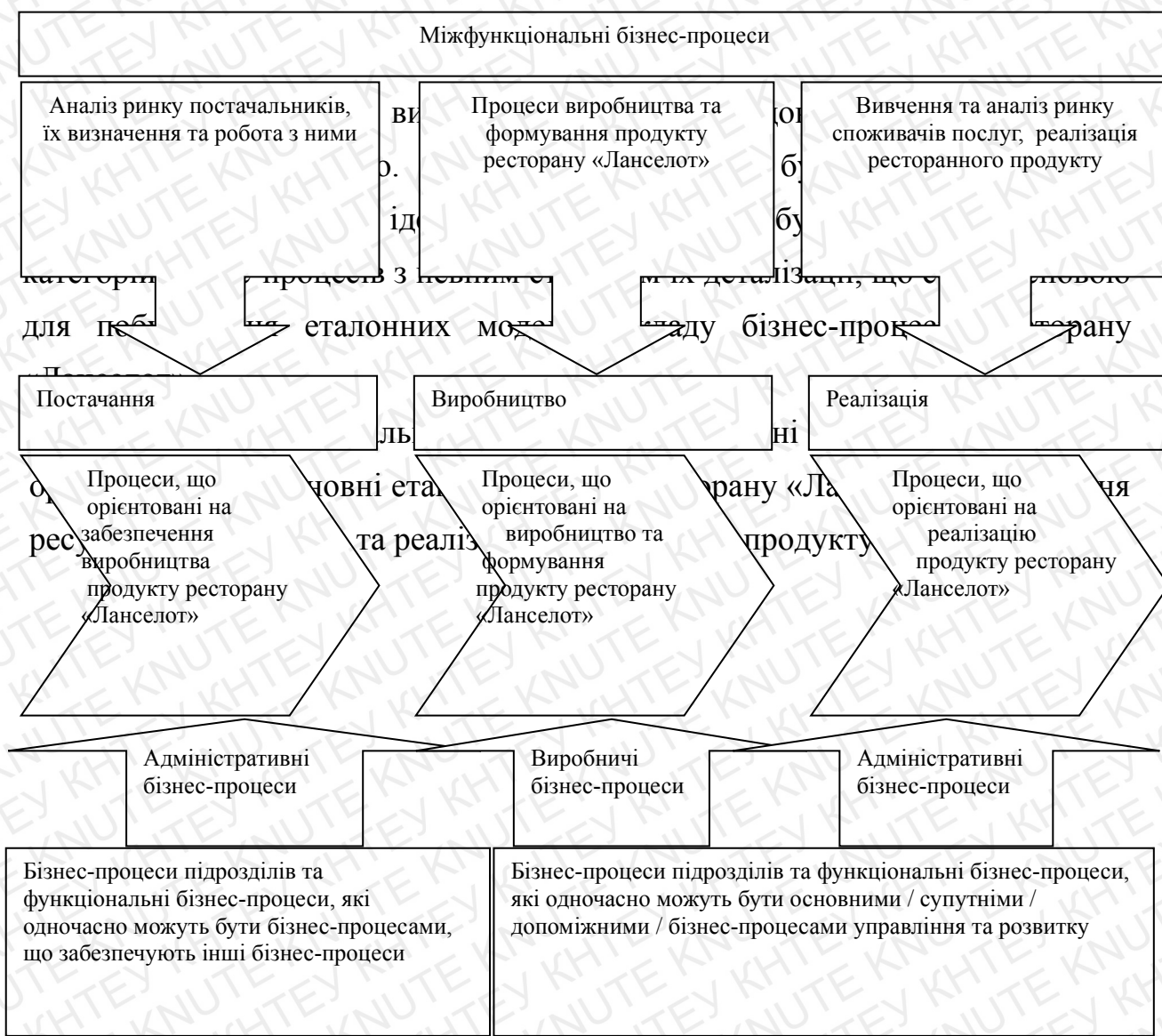
*Таблиця 2.9*

### Класифікація існуючих бізнес-процесів в ресторані «Ланселот»

Класифікаційна ознака, джерела	Групи бізнес-процесів	Характеристика групи бізнес-процесів
За ознакою формування результату	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для ресторану
	Обслуговуючі (підтримуючі) бізнес-процеси	процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому
	Бізнес-процеси розвитку	процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності ресторану, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі
По відношенню до споживачів ресторану	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами ресторану
	Внутрішні бізнес-процеси	процеси, що повністю відбувається в межах ресторану як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні споживачі
	Адміністративні бізнес-процеси	серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації

Продовження таблиці 2.9

Класифікаційна ознака, джерела	Групи бізнес-процесів	Характеристика групи бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня	сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що являють собою згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого результату
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і включають до себе лише одну операцію
За видами діяльності	Планування діяльності	функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації в цілому
	Здійснення діяльності	процеси, що мають «входи» від всіх інших груп процесів
	Регістрація фактичної інформації	група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	функції прийняття управлінських рішень в межах бізнес-процесу ресторану
В залежності від напрямку діяльності	Типові бізнес-процеси	характерні для будь якої бізнес-структури в незалежності від галузі та специфіки роботи об'єкту дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	характерні тільки для об'єкту дослідження бізнес-процеси, що відображають специфіку роботи в залежності від розміру, етапу життєвого циклу.

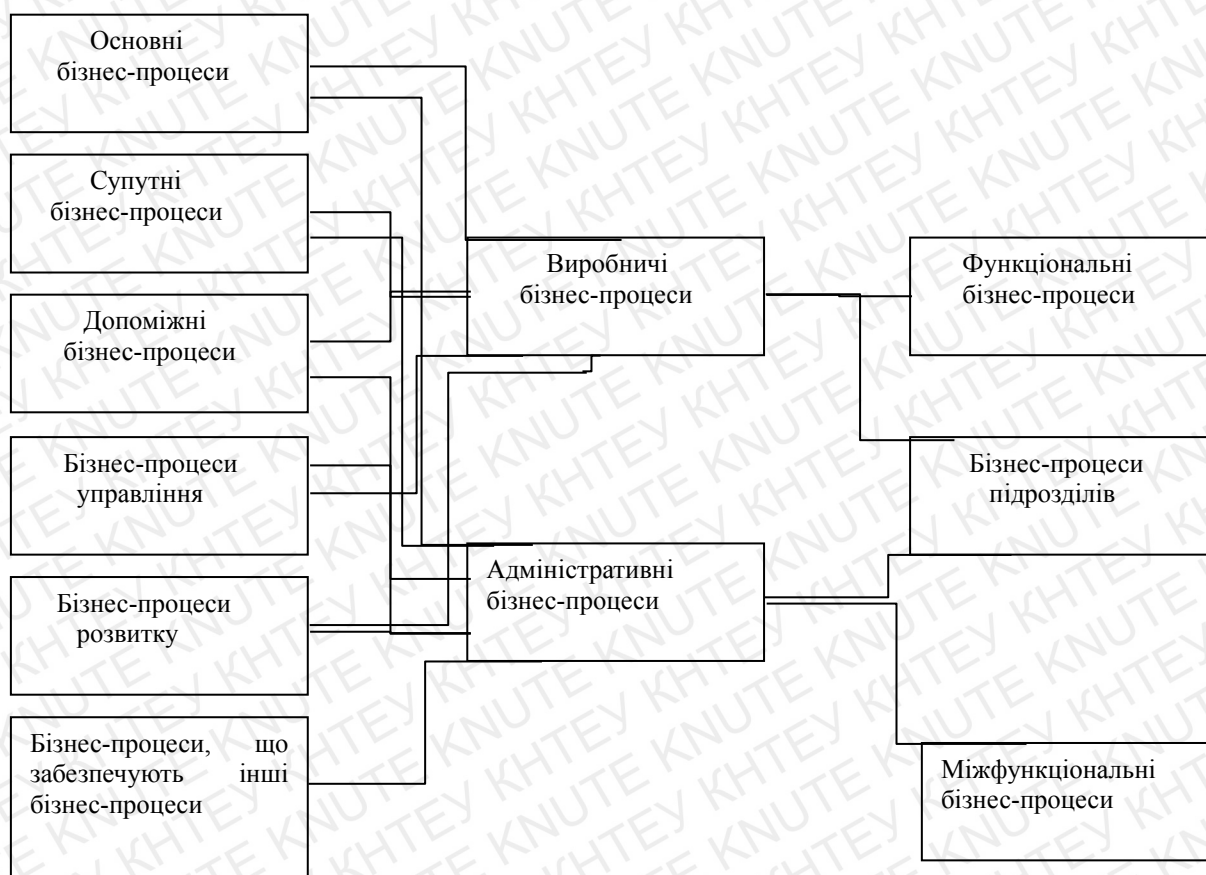




**Рис. 2.3. Узагальнений розподіл бізнес-процесів у ресторані «Ланселот»**

На основі розглянутої системи бізнес-процесів та узагальненого розподілу бізнес-процесів (рис. 2.3) можна зробити висновок, що виробничі бізнес-процеси ресторану «Ланселот» поділяються на бізнес-процеси підрозділів та функціональні. Адміністративні бізнес-процеси можуть бути як міжфункціональними, так і бізнес-процесами підрозділів.

Спрощуючи узагальнений розподіл бізнес-процесів у ресторані «Ланселот» згідно головних етапів його діяльності (рис.2.3), відобразимо спрощену схему системи бізнес-процесів (рис.2.4).



**Рис. 2.4. Схема системи бізнес-процесів у ресторані «Ланселот»**

Таким чином, дана схема системи бізнес-процесів надає можливість бачити взаємозв'язок між розглянутими бізнес-процесами ресторану «Ланселот», є досить простою та прозорою та надає можливість менеджерам досить легко та оперативно управляти бізнес-процесами на підприємстві.

На основі представленої системи управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот» розглянемо та проведемо дослідження основних складових управління бізнес-процесами за характером продукту: адміністративні та виробничі.

**1. Адміністративні бізнес-процеси.** Система адміністративного управління – це базисний бізнес-процес управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом. Бізнес-процеси, основна функція яких - управління з метою уникнення хаотичного функціонування інших процесів є наступні: управління персоналом (набір персоналу, навчання персоналу), управління фінансовими ресурсами

(управління фінансовими ресурсами, ведення бухгалтерського обліку), управління якістю. Основними процесами кадрової служби ресторану «Ланселот» є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці її стимулювання, створення безпечних умов праці; розробка кадрової політики.

Процес формування кадрової політики в ресторані «Ланселот», полягає в здійсненні декількох етапів.

Етап 1. Нормування. Ціль - узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку.

Етап 2. Програмування. Ціль - розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Ціль - розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації.

Бухгалтерія ресторану виконує наступні процеси та операції: своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; проведення аналізу фінансово-господарської діяльності; організація складання бізнес-планів; складання фінансово-господарських планів і кошторисів за встановленими формами; виконання робіт з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; здійснення обліку надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку.

Бізнес-процес управління якістю послуг ресторану «Ланселот» має 5 основних етапів:

1. Прийняття рішень щодо переліку послуг, що надаються, і підготовка умов щодо їх надання.

2. Перевірка готовності ресторану до надання цих послуг і розподіл організаційної відповідальності.
3. Процес надання послуг.
4. Усунення дефектів і забезпечення зворотного зв'язку з метою внесення в процес надання послуг і контролю за цим змін, що дозволяють уникати їх.
5. Розробка довгострокових планів з якості.
6. Встановлення та розроблення стратегічних планів .

Здійснення етапів процесу управління якістю неможливе без взаємодії усіх підрозділів системи управління рестораном. Основні операції управління якістю послуг включають: прогнозування та аналіз базових показників якості; визначення напрямків робіт; аналіз досягнутих результатів якості надання послуг; аналіз інформації про рекламації; аналіз інформації про споживчий попит; управління сферою надання послуг; підтримка на рівні заданих показників якості; взаємодія з керованими об'єктами і зовнішнім середовищем.

Система управління якістю послуг ресторану «Ланселот» включає:

1. Завдання керівництва (політика у сфері якості, організація).
2. Систему документації і планування.
3. Документацію вимог і їх здійсненність.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупівель, зберігання та переміщення ТМР (документація, контроль).
6. Якість під час надання послуг (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
7. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, остаточний контроль).
8. Коригувальні заходи.
9. Документування якості.

## 10. Внутрішній контроль за системою підтримки якості.

*Бізнес-процеси управління.* В основі ефективного управління рестораном «Ланселот» знаходиться стратегія. Розглянемо алгоритм формування конкурентної стратегії ресторану «Ланселот» (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Алгоритм формування стратегії в ресторані «Ланселот»**

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

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

*Управління аналітичними бізнес-процесами.*

На підприємстві аналітичні бізнес-процеси виконує заступник директора, виконуючи такі основні бізнес-процеси, як: визначення потреб споживачів шляхом проведення анкетування, аналізу фокус-груп;

дослідження ринку шляхом моніторингу цінової політики на ньому, існуючої пропозиції послуг, наявних конкурентів. До інших операцій щодо маркетингу та логістики відносяться:

- надання вичерпної інформації клієнтам про набір додаткових послуг: порядок надання та форму оплати, їх якості та своєчасне виконання для споживачів, супроводжуючих осіб та учасників заходів.
- своєчасна організація прийому замовлень на ресторанне обслуговування.
- проведення попередніх переговорів з постачальниками.
- індивідуальна робота з гостями ресторану, що спрямована на їх наступні прибуття в ресторан.
- організація додаткових послуг щодо попереднього замовлення місць в ресторані.
- підтримання ділових контактів із замовниками послуг
- координація всієї роботи по наданню послуг та обслуговуванню гостей на основі взаємодії з усіма підрозділами ресторану.

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

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

Склад і площа виробничих приміщень ресторану «Ланселот» відповідає будівельними нормами і правилами проектування закладу. Площа виробничих приміщень забезпечує безпечні умови праці та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

Структуризацію сервісно-виробничого процесу проведено за допомогою схеми технологічного процесу ресторану «Ланселот», на основі якої визначено послідовність етапів процесу виробництва продукції та надання послуг у ресторані «Ланселот» рис. 2.6.

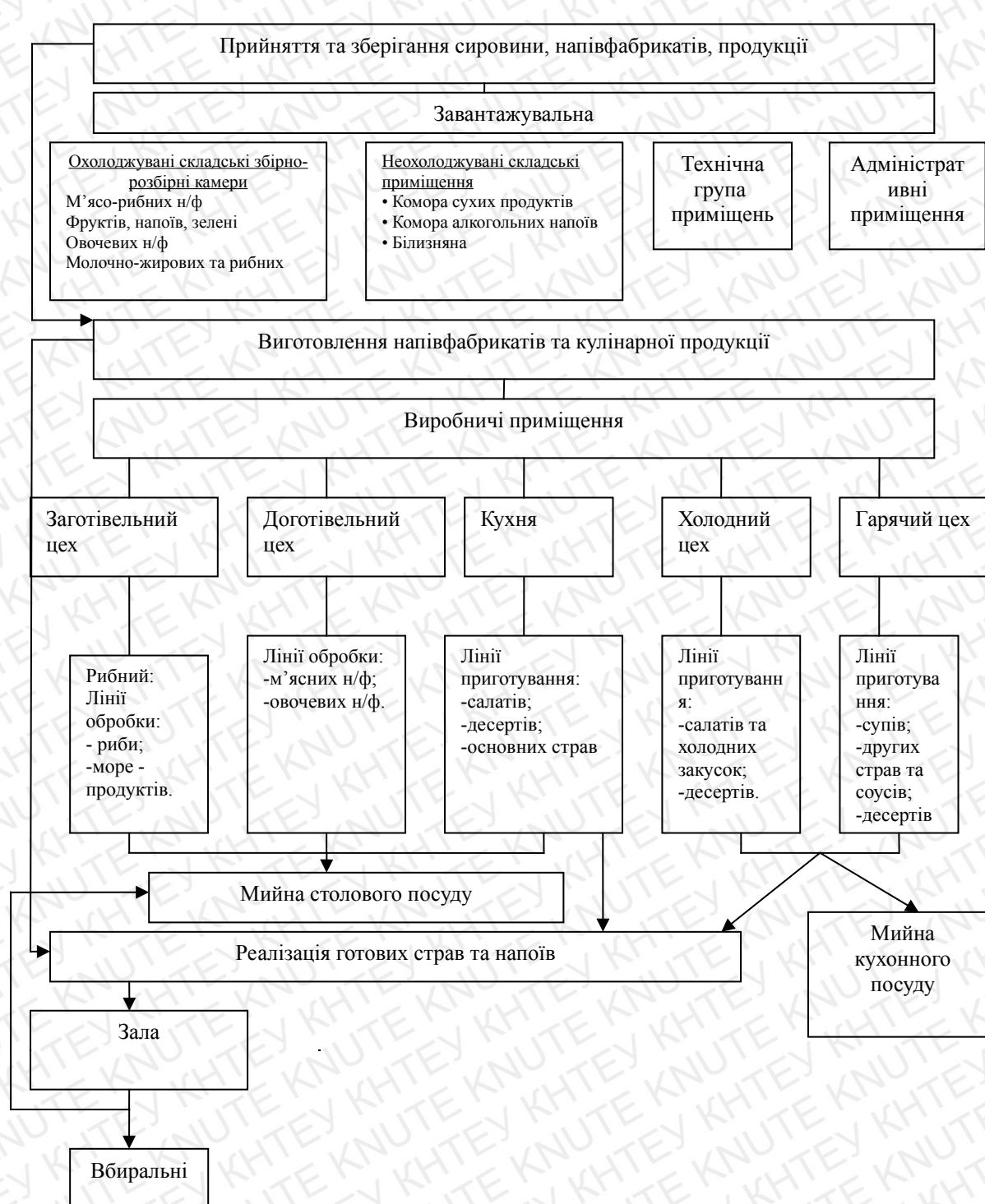


рис. 2.6. Сервісно-виробничий бізнес-процес ресторану «Ланселот»

Оптимальна площа виробничих та підсобних приміщень, їх раціональне розміщення та забезпечення виробничих цехів необхідним обладнанням – основні умови правильної організації технологічного процесу виготовлення продукції ресторану «Ланселот».

При виборі обладнання для виробничих цехів ресторану «Ланселот» враховуються прийняті норми оснащення технологічним, холодильним та іншим обладнанням, які встановлені в залежності від потужності та класу підприємства.

*Забезпечуючі бізнес-процеси.* В ресторані «Ланселот» забезпечуючі бізнес-процеси виконують відділи матеріально-технічного забезпечення та закупівлі, виконуючи тим самим логістичну функцію управління підприємства. Основні операції, які виконує закупівельний відділ та відділ матеріально-технічного забезпечення:

1. Визначення потреби в матеріальних ресурсах. У процесі визначення потреби в матеріальних ресурсах ідентифікують внутрішньо споживачів матеріальних ресурсів. Потім виконується розрахунок потреби в матеріальних ресурсах. При цьому встановлюються вимоги до ваги, розміру і інших параметрів постачань, а також до сервісу постачань. Далі розробляються плани - графіки і специфікації на кожну позицію номенклатури і (або) номенклатурні групи.

2. Дослідження ринку контрагентів по бізнесу стосовно закупівлі предметів матеріально-технічного забезпечення (закупівель) ресторану «Ланселот». Дослідження ринку закупівель починається з аналізу поведінки ринку постачальників. При цьому ідентифікують всіх можливих постачальників по безпосередніх ринках, ринках замінниках і нових ринках. Далі слідує попередня оцінка всіх можливих джерел матеріальних ресурсів, що купуються, а також аналіз ризиків.

3. Вибір постачальників. Включає пошук інформації про постачальників, пошук оптимального постачальника, оцінку результатів роботи з вибраними постачальниками.

4. Здійснення закупівель. Реалізація даної операції починається з проведення переговорів, які завершуються оформленням договірних



стосунків, тобто укладенням контракту. Договірні відношення формують господарські зв'язки, раціоналізація яких також є завданням логістики. Здійснення закупівель включає вибір методу закупівель, розробку умов постачання і оплати, а також організацію транспортування матеріальних ресурсів. При цьому складаються графіки постачання, здійснюється експедиція, можливі митні процедури. Завершуються закупівлі організацією приймального контролю.

5. Контроль постачань. Одним із значимих завдань контролю постачань є контроль якості постачання, тобто облік кількості рекламаций і браку. Контроль постачань включає також відстежування термінів постачання (кількість ранніх постачань або запізнень), відстежування термінів оформлення замовлення, термінів транспортування, а також контроль стану запасів матеріальних ресурсів.

6. Підготовка бюджету закупівель. Істотною частиною закупівельної діяльності ресторану «Ланселот» є економічні розрахунки, так необхідно точно знати, у що обходяться ті або інші роботи і рішення. При цьому визначають наступні види витрат: витрати на виконання замовлення по основних видах матеріальних ресурсів; витрати на транспортування, експедиція і страхування; витрати на приймання і перевірку матеріальних ресурсів. Також до економічних розрахунків закупівельної логістики ресторану «Ланселот» слід віднести розрахунок витрат із-за дефіциту матеріальних ресурсів (якщо такий наявний).

7. Координація і системний взаємозв'язок закупівель з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням, а також з постачальниками.

8. Складування (зберігання і складська обробка товарів, матеріалів).

*Управління контролюючими бізнес-процесами.* Процес внутрішнього контролю призначений забезпечити реалізацію завдань, зумовлених безпосередньо практичними потребами підприємства.

Етапи процесу внутрішнього контролю включають:

1. Визначення об'єкту контролінгу.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. У відповідності з концепцією побудови системи контролінгу, він поділяється на наступні основні види: стратегічний контролінг; поточний контролінг; оперативний контролінг.

3. Формування системи пріоритетів показників, що контролюються. Вся система показників ранжована по значимості. В процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відібрано найбільш важливі показники даного виду контролінгу; потім сформовано систему пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками першого рівня; аналогічним чином сформовано систему пріоритетів третього і наступних рівнів.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів і т. ін.

5. Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг. Система фінансового моніторингу представляє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень.

▪ Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є заключним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві. Принципова система дій менеджерів підприємства в цьому випадку заключається в трьох алгоритмах:

• «Не вживати ніяких заходів». Ця форма реагування передбачається в тих випадках, коли розмір негативних відхилень значно нижче передбаченого.

• «Усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників. При цьому резерви розглядаються в розрізі різноманітних аспектів фінансової діяльності і окремих фінансових операцій.

В якості таких можливостей може бути розглянута доцільність введення посиленого режиму економії (по принципу “відсікання лишнього”), використання системи фінансових резервів та інші.

- «Змінити систему планових або нормативних показників». Така система дій проводиться в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені або взагалі відсутні. В цьому випадку по результатам фінансового моніторингу вносяться пропозиції по корегуванню системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення окремих виробничих, інвестиційних і фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат і інвестицій.

Отже, досліджені складових управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», що відповідають розробленій системі управління бізнес-процесами, характеризуються низькою адаптивністю, недостатніми контрольованістю та послідовністю, частим дублюванням бізнес-процесів.

### **2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»**

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

Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства ресторанного господарства та визначення ефективності його бізнесу є: об'єм виручки від продажу послуг, витрати на створення і реалізацію послуг, різні види прибутків, рентабельність, яка розраховується для різних показників, для

підприємства в цілому, так і для кожного виду послуг. Як показник ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно розглянути основні фонди, як систему, що забезпечує діяльність закладу.

Таблиця 2.10

**Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Ланселот»  
у 2015-2017 р.р.**

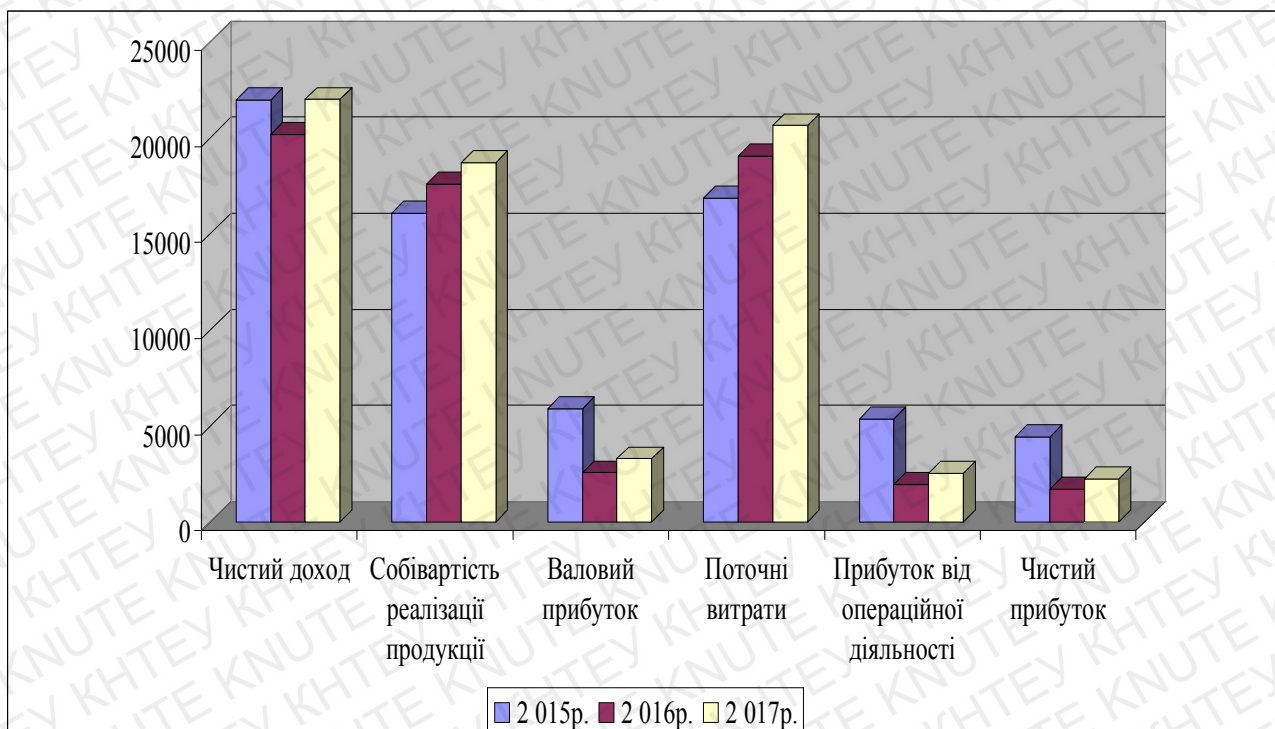
Показники, тис.грн.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.	2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.
Чистий дохід	21981	20167	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Собівартість реалізації продукції	16080	17600	18700	1520	1100	9,5	6,3
Валовий прибуток	5901	2567	3300	-3333	733	-56,5	28,5
Інші операційні доходи	211	264	330	53	66	25,0	25,0
Адміністративні витрати	535	594	770	59	176	11,0	29,6
Витрати на збут	211	264	330	53	66	25,0	25,0
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	-3392	557	-63,2	28,2
Інші доходи	145	220	359	75	139	51,3	63,0
Інші витрати	42	66	144	24	78	56,4	118,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5469	2127	2745	-3341	617	-61,1	29,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1039	404	494	-635	90	-61,1	22,2
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3

Аналізуючи таблицю 2.10, можна зробити висновок, що дохід (виручка) від реалізації послуг ресторану «Ланселот» у 2017 р. становила 27500,0 тис.грн., що на 3,8% більше, ніж у 2016 р. Варто зазначити, що протягом аналізованого періоду дохід і чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2016 р. в порівнянні із 2015 р. та зростання у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2017 р. – 6,3%, а чистого доходу – 9,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2017 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 28,5%.

Інші основні фінансові результати діяльності ресторану «Ланселот» у 2017 р. мали подібні темпи зростання (окрім інших витрат) і в результаті

підприємство отримало чистий прибуток у 2017 р. у розмірі 2251,0 тис.грн., що на 30,6% більше, ніж у 2016 р. Поточні витрати зросли на 8,3%, тобто нижчими темпами, ніж прибутки, що свідчить про фінансово-стабільну атмосферу ресторану «Ланселот» у 2017 р.

Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р. представлена на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р.**

Далі розглянемо показники ефективності використання основних фондів ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р., які характеризуються показниками фондівдачі, фондомісткості і фондозбросності (табл.2.11), які визначають ефективність використання основних фондів ресторану.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників ефективності використання основних фондів**

ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.	2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20167	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	4910	6381	6108	1471	-273	30,0	-4,3
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	1243	2314	2465	1071	151	86,2	6,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1	0	-4,3	0,0
Фондовіддача	4,5	3,2	3,6	-1,3	0,4	-29,4	14,0
Фондомісткість	0,2	0,3	0,3	0,1	0,0	41,6	-12,3
Фондоозброєність середньоспискового працівника	213,5	290,0	277,6	76,6	-12,4	35,9	-4,3
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	365	0	0	0,0	0,0
Ододенний обсяг виручки	60	55	60	-5	5	-8,3	9,1
Тривалість одного обороту, днів	20,6	41,9	40,9	21	-1	102,9	-2,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,7	8,7	8,9	-9,0	0,2	-50,7	2,4
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,06	0,11	0,11	0,06	0,00	102,9	-2,4

Аналізуючи таблицю 2.11, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів у 2016 р. збільшилися на 30,0%, а у 2017 р. скоротилась на 4,3%. Вартість оборотних фондів зросла на 1071 тис. грн. або 86,2% порівняно з 2016 р., а у 2017 р. на 6,5%. Фондовіддача у 2017 р. збільшилася на 14,0%, фондомісткість зменшилась на 12,3% порівняно з 2016 р. Фондоозброєність зменшилась в 2017 р. на 12,4 тис. грн. (4,3%) порівняно з 2016 р. Збільшився у 2017 р. коефіцієнт оборотності на 2,4%, а коефіцієнт ефективності обороту оборотних засобів зменшився на 2,4%.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власні, залучені та позикові кошти. Забезпеченість ресторану «Ланселот» фінансовими ресурсами наведена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Забезпеченість ресторану «Ланселот» фінансовими ресурсами у 2015-2017 р.р.**

Вид фінансових ресурсів	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2017 р. до 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власні	5833	94,8	8364	96,2	8209	95,8	2376	140
з них: статутний капітал;	1884	32,3	1884	22,5	1884	22,9	-	-
резервний капітал;	1235	21,2	3949	47,2	4743	57,8	3508	384
нерозподілений прибуток	2714	46,5	2531	30,3	1582	19,3	-1132	58,3
Залучені	320	5,2	331	3,8	364	4,2	44	113
з них: кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;	293	91,5	111	33,5	215	59,0	-78	73,4
поточні зобов'язання перед бюджетом;	5	1,6	-	-	149	40,9	144	2980
поточні зобов'язання з оплати праці;	6	1,9	-	-	-	-	-6	-
інші поточні зобов'язання	16	5	220	66,5	-	-	-16	-
Всього	6153	100	8695	100	8573	100	2420	139

Аналізуючи таблицю 2.12, можна сказати, що високу питому вагу на протязі 3-х років в структурі фінансових ресурсів підприємства займають власні ресурси. Підприємство для своєї діяльності не залучає позикові ресурси. В 2017 р. порівняно з 2017 р. збільшилися власні ресурси на 2376 тис. грн. (40%), та залучені – на 44 тис. грн. (13%).

За умов ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств значно зростає роль своєчасного і якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінку їхньої ліквідності, платоспроможності і зміцнення фінансової стабільності. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. За допомогою низки показників проаналізуємо фінансовий стан ресторану «Ланселот».

Таблиця 2.13

## Оцінка фінансового стану ресторану «Ланселот» у 2015-2017 рр.

Показники	Орієнтовне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. / 2017 р.	
					+;-	%

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,5	1,91	2,13	1,98	0,07	103,66
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	11,23	19,08	16,95	5,72	150,93
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,25-0,5	0,95	0,96	0,96	0,01	101,05
Коефіцієнт структури капіталу	0,5-0,1	0,05	0,04	0,04	-0,01	80
Аналіз ліквідності підприємства						
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	3,99	13,33	7,3	3,31	182,96
Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	3241	5986	5806	2565	179,14
Аналіз платоспроможності підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,95	0,96	0,96	0,01	101,05
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,05	0,04	0,04	-0,01	80
Аналіз ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,75	0,86	0,74	-0,01	98,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	5,4	19,6	18,3	12,9	331,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	8,2	2,92	2,25	-5,95	27,44
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	44	124	160	116	363,63
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,1	3,05	2,35	0,25	111,9
Коефіцієнт оборотності основних запасів	збільшення	1,9	2,79	2,71	0,81	145,79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,86	0,9	0,77	-0,99	83,53

Аналізуючи фінансовий стан ресторану «Ланселот» можна зробити такий висновок:

- коефіцієнт загальної ліквідності складає 16,95, що цілком відповідає нормативам та свідчить про здатність товариства погасити свої поточні зобов'язання, порівняно з 2017 р. він зріс на 50,93%;
- коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови проведення розрахунків з дебіторами, коефіцієнт відповідає нормі і складає 7,3, у 2017 р. порівняно з 2017 р. він зріс на 82,96%;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 1,98, що відповідає нормі (0,25-0,5). Перевищення обумовлено значними сумами залишків на рахунках та специфікою діяльності;
- чистий оборотний капітал складає 5806, що відповідає нормі та свідчить про перевищення суми оборотних активів над сумою поточних зобов'язань. Порівняно з 2017 р. він зріс на 79,14%;



- коефіцієнт платоспроможності складає 0,96, що свідчить про дуже високу роль власного капіталу, порівняно з 2017 р. він зріс на 1,05%;
- коефіцієнт фінансування складає 0,04, що відповідає нормі і показує, що товариство фінансується за рахунок власних коштів, порівняно з 2017 р. він зменшився на 20%;
- коефіцієнт оборотності активів складає 0,74, порівняно з 2017 р. він зменшився на 1,33%, що свідчить про незначне зменшення оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості складає 18,3, порівняно з 2017 р. він зріс на 231,89%, що свідчить про зменшення суми кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості складає 2,25, у 2017р. порівняно з 2017 р. він зменшився на 72,56%, що свідчить про незадоволений стан роботи товариства з дебіторами;
- строк погашення дебіторської заборгованості складає 160 днів;
- строк погашення кредиторської заборгованості складає 15 днів;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів складає 2,35, що за розглядає мий період оборотності матеріальних запасів збільшився;
- коефіцієнт оборотності основних запасів складає 2,77, порівняно з 2017 р. він зріс на 45,79%, що свідчить про збільшення суми чистого доходу отриманого від використання основних запасів;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу складає 0,77, порівняно з 2017 р. він зменшився на 10,47%, що свідчить про зменшення чистого доходу отриманого від використання власного капіталу.

Результат аналізу діяльності ресторану свідчить про задовільний фінансовий стан. Більшість розрахункових коефіцієнтів відповідає нормі. Слід зазначити позитивну зміну більшості показників, що свідчить про можливості подальшого розвитку підприємства.

Основну частину прибутку підприємство отримує від реалізації продукції. В процесі аналізу вивчається динаміка, а також визначаються фактори зміни її суми. Прибуток від реалізації в цілому по підприємству

залежить від чотирьох факторів першого рівня підпорядкованості: обсяг реалізації продукції; її структури; собівартості та рівня середньо реалізаційних цін.

Таблиця 2.14

**Динаміка зростання рівня основних економічних показників ресторану «Ланселот» за 2015-2017 рр.**

Показники, тис.грн.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.	2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.
Чистий дохід	21981	20167	22000	-1813	1833	-8,2	9,1
Поточні витрати	16869	19056	20629	2187	1573	13,0	8,3
Чистий прибуток	4430	1723	2251	-2706	527	-61,1	30,6

Отже, за допомогою проведених розрахунків, дані яких занесені в таблиці можна побачити динаміку та джерела формування прибутку ресторану «Ланселот». Але на основі проведених розрахунків ми лишень отримали підсумкові дані зміни розміру прибутку. Проведемо ще кількісну оцінку факторів, що спричинили зміну обсягів прибутку.

Факторний аналіз в умовах ринкової економіки є важливим інструментом у прийнятті управлінських рішень. Найважливіше завдання менеджера – забезпечити максимальний прибуток, який є одним із основних джерел технічного, соціального розвитку, матеріального заохочення робітників підприємства. Для забезпечення максимального прибутку необхідно провести аналітичні розрахунки, які б дали змогу виявити резерви його зростання за рахунок факторів, що впливають на величину прибутку.

Так як на підприємстві основна частка прибутку це прибуток від операційної діяльності, тому будемо проводити факторний аналіз саме цього прибутку.

Таблиця 2.15

**Факторний аналіз операційного прибутку ресторану**

**«Ланселот» за 2015-2017 рр.**

Показники, тис.грн.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне	Відносне	Вплив
---------------------	---------	---------	---------	-----------	----------	-------

				відхилення	відхилення	фактора
Валовий прибуток	5901	2567	3300	733	28,5	733
Інші операційні доходи	211	264	330	66	25,0	66
Адміністративні витрати	535	594	770	176	29,6	-176
Витрати на збут	211	264	330	66	25,0	-66
Прибуток від операційної діяльності	5366	1973	2530	557	28,2	

Для проведення факторного аналізу використаємо метод ланцюгових підстанов, адже він дозволяє найефективніше розкрити вплив факторів на прибуток.

1) визначаємо формулу фінансового результату:

$$П = ВП + \text{ін. ОД} - АВ - ВЗ, \text{ де:}$$

П – прибуток від операційної діяльності;

ВП – валовий прибуток;

ін. ОД – інший операційний дохід;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут.

2) визначаємо вплив зміни факторів на зміну фінансового результату:

$$П_{2016} = 2567 + 264 - 594 - 264 = 1973 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П' = 3300 + 264 - 594 - 264 = 2706 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П'' = 3300 + 3300 - 594 - 264 = 2772 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П''' = 3300 + 330 - 770 - 264 = 25,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П_{2017} = 3300 + 330 - 770 - 330 = 2530 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВП)} = 2706 - 1973 = 732 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(\text{інОД})} = 2772 - 2706 = 66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(АВ)} = 2596 - 2772 = -176 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta П_{(ВЗ)} = 2530 - 2596 = -66 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Перевірка: } \Delta П_{(ВП)} + \Delta П_{(\text{інОД})} + \Delta П_{(АВ)} + \Delta П_{(ВЗ)} = \Delta П$$

$$557 = 557$$

Як бачимо, факторний аналіз ще раз підтвердив, що у 2017 році прибуток збільшився на 557 тис. грн. За рахунок збільшення валового доходу відбувається збільшення прибутку на 732 тис. грн. За рахунок

збільшення іншого операційного доходу спостерігається збільшення прибутку на 66 тис. грн. Через збільшення адміністративних витрат відбувається зменшення прибутку від операційної діяльності на 176 тис. грн. І за рахунок збільшення витрат на збут прибуток зменшився на 66 тис. грн.

Абсолютна сума прибутку, отримана підприємством, у тому числі прибуток від основної діяльності, є дуже важливим показником. Однак він не може характеризувати рівень ефективності господарювання. За інших однакових умов більшу суму прибутку матиме підприємство, яке володіє більшим капіталом, використовує більше живої і матеріалізованої праці, більше виробляє і реалізує продукції, проводить заходи покликані на зменшення собівартості.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти зі зробленими витратами, тобто вирахувати показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (підприємницькою, виробничою, інвестиційною), окупність витрат і т.д. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина вказує на співвідношення ефекту з реальними або використаними ресурсами. Їх використовують для оцінки діяльності підприємства та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворення.

Показники рентабельності можна об'єднати в декілька груп:

- показники, що характеризують окупність витрат виробництва та інвестиційних проектів;
- показники, що характеризують прибутковість продажу;
- показники, що характеризують прибутковість капіталу та його частин.

Всі показники можуть бути розраховані на підставі прибутку до оподаткування, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку.

Розглянемо показники рентабельності ресторану «Ланселот» за 2017 рік.

Рентабельність продажу – відношення чистого прибутку до отриманого виторгу (В). Характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку підприємство має з гривні продажу:

$$R_3 = \text{ЧП} / \text{В} * 100 \quad (2.1)$$

$$R_3 = 2251 / 27500 * 100 = 7,49\%$$

Отже, рентабельність продажу становить відповідно 7,49%. Це означає, що прибуток з кожної гривні продажу становить 0,0749 грн.

Розрахуємо деякі інші показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства:

1) операційна рентабельність (2.2)

$$R = \text{П}_{\text{оп.д.}} / \text{В} * 100$$

2) загальна рентабельність (2.3)

$$R = \text{П}_{\text{зв.д.}} / \text{В} * 100$$

3) рентабельність виробничих витрат (2.4)

$$R = \text{ЧП} / \text{СВ} * 100$$

4) рентабельність загальних витрат (2.5)

$$R = \text{ЧП} / \text{ЗВ} * 100$$

5) рентабельність власного капіталу (2.5)

$$R = \text{ЧП} / \text{К} * 100$$

6) Рентабельність активів (2.6)

$$R = \text{ЧП} / \text{А} * 100$$

7) рентабельність оборотних активів (2.7)

$$R = \text{ЧП} / \text{ОА} * 100$$

*Таблиця 2.16*

**Динаміка показників рентабельності ресторану «Ланселот»  
у 2015-2017 рр., %**

Показники	Орієнтовне значення	2015 р	2016 р	2017 р	Абсолютне відхилення	
					2016 / 2015	2017 / 2016

Операційна рентабельність	>0, збільшення	9,9	10,4	12,3	0,4	1,9
Загальної рентабельність	>0, збільшення	10,6	11,2	13,3	0,5	2,1
Рентабельність виробничих витрат	>0, збільшення	9,3	9,8	12,0	0,5	2,2
Рентабельність загальних витрат	>0, збільшення	8,6	9,0	10,9	0,4	1,9
Рентабельність власного капіталу	>0, збільшення	20,6	19,8	26,3	-0,8	6,4
Рентабельність активів	>0, збільшення	22,5	20,6	27,4	-1,9	6,8
Рентабельність оборотних активів	>0, збільшення	105,7	74,5	91,3	-31,2	16,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки:

- операційна рентабельність у 2017 р. становить 12,3%, що відповідає нормі, і порівняно із 2016 р. збільшилась на 1,9%, причому у 2016 р. теж збільшилась на 0,4%;
- загальна рентабельність у 2017 р. складає 13,3%, що порівняно з 2016 р. збільшилась на 2,1%;
- рентабельність виробничих витрат у 2017 р. складає 12,0%, це означає, що на одиницю собівартості припадає 0,12 грн. прибутку;
- рентабельність загальних витрат у 2017 році становить 10,9% і порівняно з 2016 роком збільшилась на 1,9%;
- рентабельність власного капіталу у 2017 році складає 26,3%, це означає, що прибуток з однієї грн. власного капіталу складає 0,26 грн.

Фінансові показники рентабельності ресторану «Ланселот» відповідають нормі і також спостерігається помітне позитивне їх зростання. Це вказує на прибутковість господарської діяльності ресторану, ефективність використання ресурсів і раціональне здійснення витрат.

Таблиця 2.17

**Визначення показників економічної ефективності управління  
бізнес-процесами ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.	2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.
Дохід від реалізації, тис.грн.	21981	20167	22000	-1814,0	1833,0	-8,3	9,1

Чистий прибуток, тис. грн.	4430	1723	2251	-2707,0	528,0	-61,1	30,6
Середньообл.чисельність персоналу, осіб	23	22	22	-1,0	0,0	-4,3	0,0
в т.ч. управлінці	6	6	6	0,0	0,0	0,0	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./ особу	955,7	916,7	1000,0	-39,0	83,3	-4,1	9,1
Продуктивність праці управлінців, тис.грн./ особу	3663,5	3361,2	3666,7	-302,3	305,5	-8,3	9,1
Обсяг прибутку на 1-го працівника, тис.грн./ особу	192,6	78,3	102,3	-114,3	24,0	-59,3	30,6
Обсяг прибутку на 1-го управлінця, тис.грн./ особу	738,3	287,2	375,2	-451,2	88,0	-61,1	30,6
Питома вага управлінців в заг.чис.персоналу, %	26,1	27,3	27,3	1,2	0,0	4,5	0,0

Отже, на основі результатів таблиці щодо визначення показників економічної ефективності управління ресторану «Ланселот» у 2015-2017 р.р., можна визнати, що основними показниками є продуктивність праці управлінців та обсяг прибутку на 1-го управлінця. Як випливає із розрахунків, майже усі зазначені показники мають у 2017 р. зростання, тому можна говорити про достатньо позитивну економічну ефективність управління бізнес-процесами в ресторані «Ланселот».

## Висновки до розділу 2

1. Визначено, що ресторан «Ланселот» позиціонує себе як ресторан із європейською та японською кухнею, розташований в м.Києві по вул. Мельникова, 4. Ресторан «Ланселот» за місткістю належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 250,0 - 300,0 грн.). Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи.

2. Проаналізувавши загальні властивості бізнес-процесів та ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Ланселот», було виділено основні сутнісні властивості бізнес-процесів у ньому: організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність. Також було проведено детальну класифікацію існуючих бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» і узагальнено та відображено дані процеси наочно. На основі цього зроблено висновок, що виробничі бізнес-процеси ресторану

«Ланселот» поділяються на бізнес-процеси підрозділів та функціональні. Адміністративні бізнес-процеси можуть бути як міжфункціональними, так і бізнес-процесами підрозділів.

3. НА ОСНОВІ ПРЕДСТАВЛЕНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ» РОЗГЛЯНЕМО ТА ПРОВЕДЕМО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗА ХАРАКТЕРОМ ПРОДУКТУ: АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ВИРОБНИЧІ. АДМІНІСТРАТИВНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СТОСУЮТЬСЯ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НАБІР ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ), УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ (УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ, ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ), УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, А ВИРОБНИЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ПОСТАЧАННЯ РЕСУРСІВ, ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ. ТАКОЖ ПРОВЕДЕНА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ», ЯКА ЗДІЙСНЮВАЛАСЬ ЗА ТАКИМИ ЙОГО СКЛАДОВИМИ: 1) ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ; 2) ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ; 3) ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ».

4. Зроблено висновок, що досліджені складові управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», що відповідають розробленій системі управління бізнес-процесами, характеризуються низькою адаптивністю, недостатніми контрольованістю та послідовністю, частим дублюванням бізнес-процесів.

5. Можна визначити такі основні проблеми, що стосуються управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»: 1) відсутність чіткої стратегії, зокрема, щодо фінансово-економічної політики; 2) недостатня організація фінансової діяльності; 3) відсутність основного органу, який би здійснював детальний фінансово-економічний моніторинг ресторану (в бухгалтерії дещо інші функції); 4) існує потреба у модернізації і реконструкції ресторану; 5)



існує потреба у формуванні стабільної фінансово-економічної діяльності; б) низька адаптивність бізнес-процесів та часом недостатня їх контрольованість та послідовність і часті дублювання бізнес-процесів.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ»**

##### **3.1. Підходи до процесу удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»**

В сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління бізнес-процесами. Зважаючи на специфіку функціонування ресторану «Ланселот», існуючі його проблеми щодо бізнес-процесів має відбуватися за такими основними напрямками:

- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості ресторанних продуктів.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності ресторану «Ланселот» можна за допомогою широкого і всебічного впровадження сучасної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами ресторану «Ланселот» означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», що містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Особливу увагу необхідно звернути на удосконалення бізнес-процесів економічного блоку, тому в структурі економічного механізму управління ресторану «Ланселот» на основі проведеного аналізу слід звернути на три системи: 1) систему забезпечення; 2) функціональну систему; 3) цільову систему.

Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління ресторану «Ланселот». Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання ресторану «Ланселот». Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

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

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Отже, впершу чергу необхідно звернути увагу на удосконалення *економічного блоку бізнес-процесів ресторану*. На цій основі, методичний підхід до вдосконалення економічного блоку бізнес-процесів ресторану «Ланселот» може передбачати послідовність дій за такими етапами:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку ресторану «Ланселот». На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління (частково це здійснено у 2-му розділі даного дослідження).

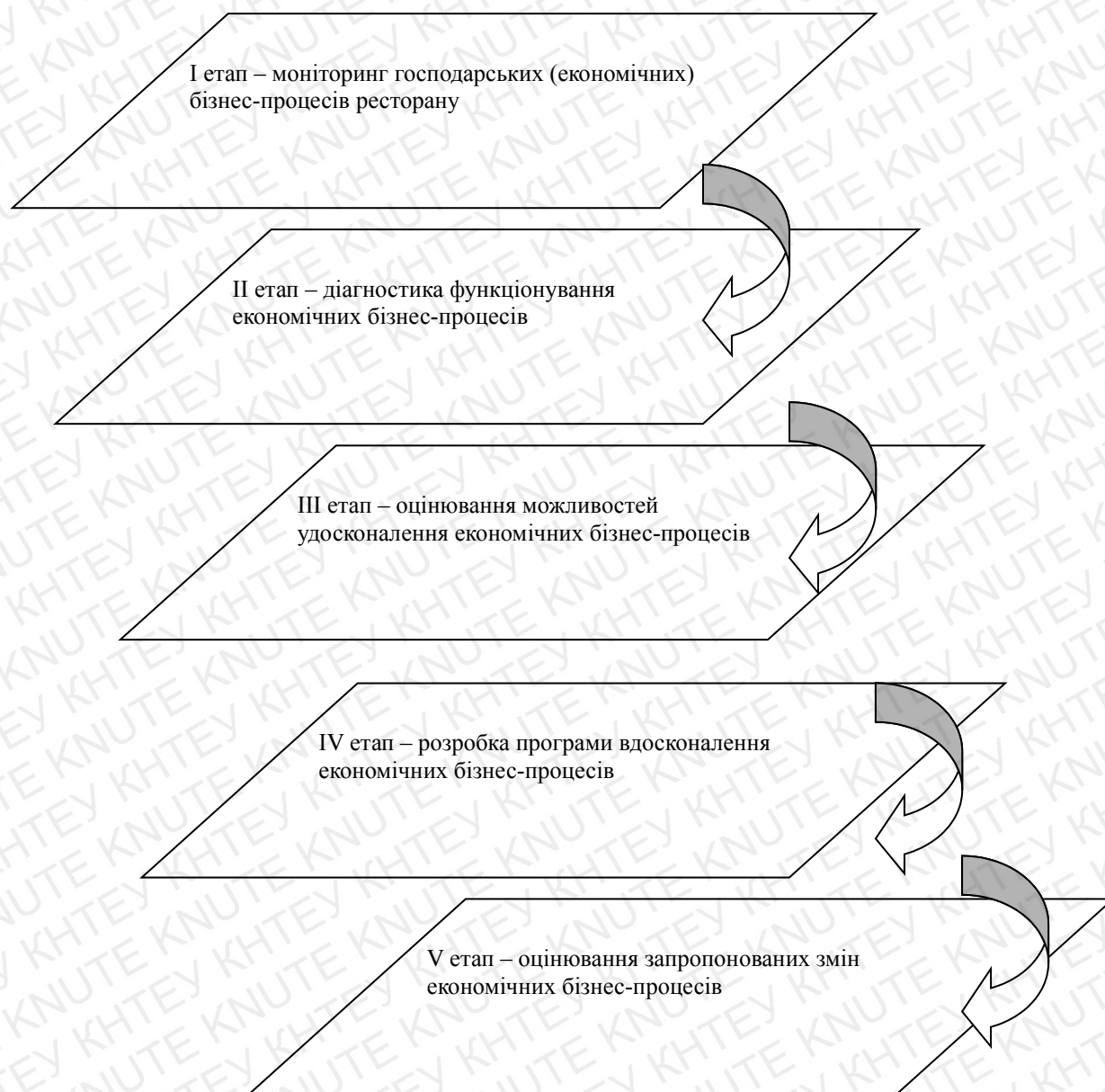
II етап – діагностика бізнес-процесів економічної спрямованості. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості

механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення (частково це здійснено у 2-му розділі даного дослідження).

III етап – оцінювання можливостей удосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Ланселот». Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення.

IV етап – розробка програми вдосконалення економічних бізнес-процесів підприємства. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін економічних бізнес-процесів ресторану.



**Рис. 3.1. Етапи удосконалення бізнес-процесів економічного блоку ресторану «Ланселот»**

Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

- 1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;
- 2) коригування розробленої програми вдосконалення;
- 3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – впровадження програми вдосконалення економічних бізнес-процесів ресторану. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління рестораном «Ланселот». Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

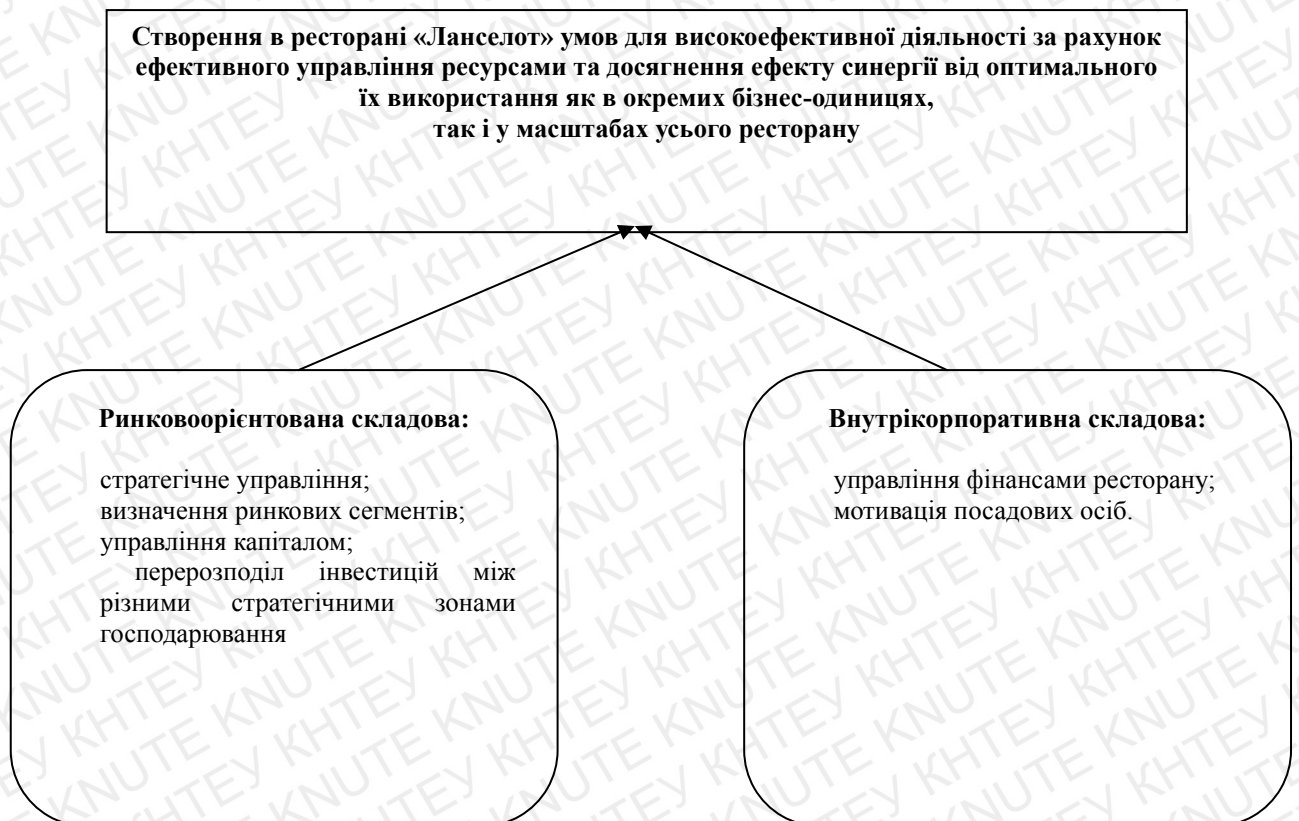
Запропонований методичний підхід до вдосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Ланселот» може призвести до підвищення його ефективності. Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення економічних бізнес-процесів підприємством має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);

- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);
- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах для ресторану «Ланселот».

Певні сукупності заходів з вищенаведених напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення економічних бізнес-процесів ресторану «Ланселот», у підсумку сам процес удосконалення стає перманентним і усі працівники в тій чи іншій мірі працювати на його виконання.

Результатом функціонування удосконалених бізнес-процесів економічного блоку має бути створення в ресторані «Ланселот» умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від оптимального їх використання як в окремих бізнес-одинацях, так і у масштабах усього ресторану. Напрями реалізації бізнес-процесів економічного блоку в ресторані «Ланселот» показані на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Напрями реалізації бізнес-процесів економічного блоку в ресторані «Ланселот»**

Бізнес-процеси економічного блоку ресторану «Ланселот» мають дворівневу структуру, у якій, зокрема, виокремлюються: ринковоорієнтована та внутрішньокорпоративна складова. Основними задачами удосконалення внутрішньокорпоративних бізнес-процесів ресторану «Ланселот» має бути:

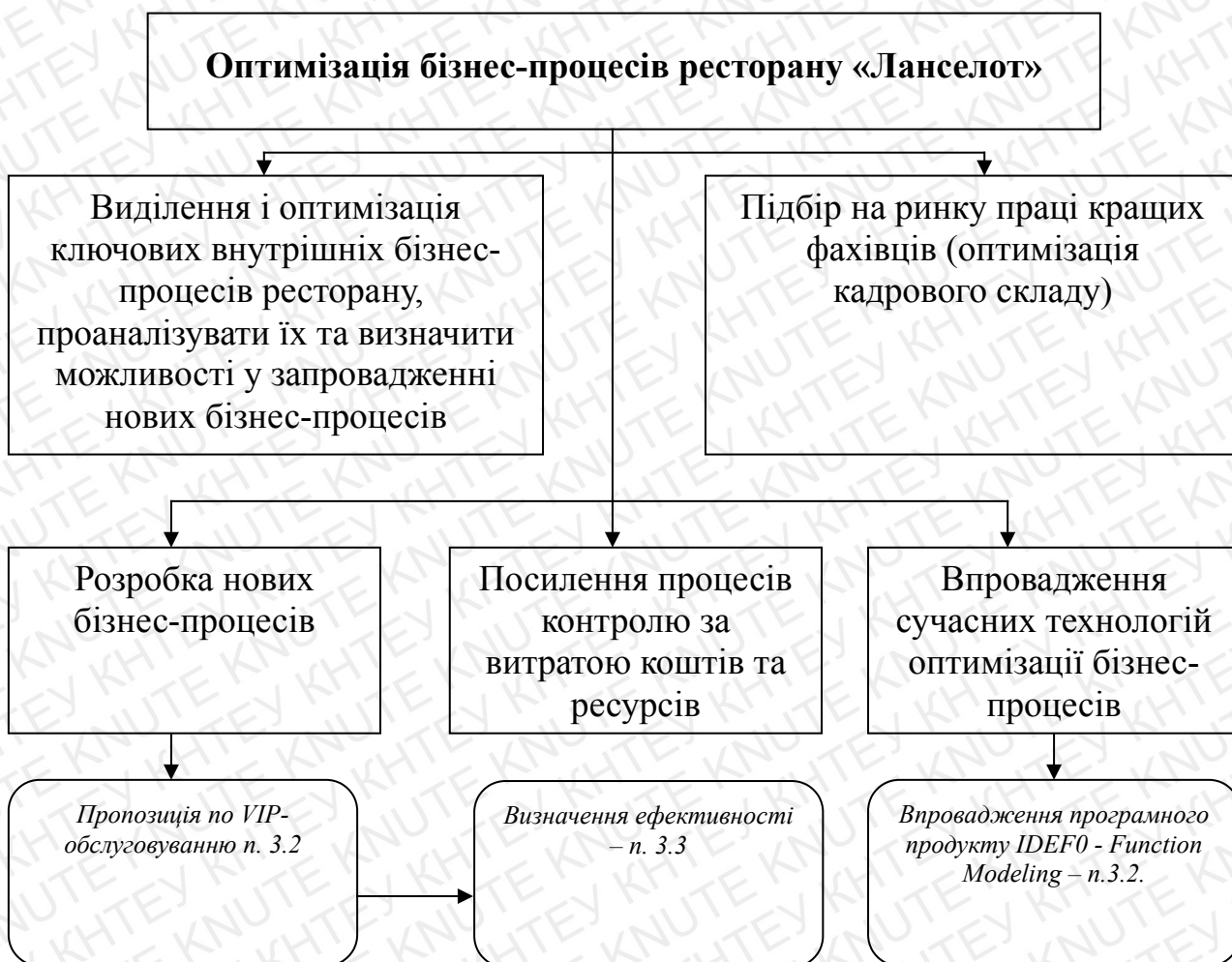
- реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової та податкової політики;
- гнучке оперативне управління фінансовими та інвестиційними ресурсами;
- побудова замкнутих логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків;
- ефективний розподіл витрат між підрозділами ресторану;
- централізація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



- підвищення гнучкості реакції підприємства на зміни конкурентної позиції ресторану.

Окрім економічного блоку бізнес-процесів, необхідно прагнути до оптимізації інших бізнес-процесів ресторану «Ланселот»:

- виділення і оптимізація ключових внутрішніх бізнес-процесів ресторану, проаналізувати їх та визначити можливості у запровадженні нових бізнес-процесів;
- розробка нових бізнес-процесів;
- впровадження сучасних технологій оптимізації бізнес-процесів;
- підбір на ринку праці кращих фахівців (оптимізація кадрового складу);
- посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів.



### Рис. 3.3. Структура та логіка оптимізації бізнес-процесів ресторану «Ланселот»

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

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

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

Таблиця 3.1

#### План по удосконаленню бізнес-процесів ресторану «Ланселот»

№ пор.	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Проведення комплексного аналізу бізнес-процесів та результатів господарсько-фінансової діяльності	Лютий 2019 р.	Заступник директора, Головний бухгалтер
2	Проведення експертного опитування щодо необхідності удосконалення діяльності ресторану	Лютий 2019 р.	Заступник директора, адміністратор
4	Розроблення програми вдосконалення бізнес-процесів ресторану	Березень 2019 р.	Заступник директора
	Впровадження сучасних технологій моделювання бізнес-процесів	Березень 2019 р.	Заступн. директора, Головний бухгалтер
5	Розроблення нових та оптимізація існуючих бізнес-процесів	Березень 2019 р..	Головний бухгалтер, адміністратор
6	Посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів	Постійно / по мірі необхідності	Головний бухгалтер, адміністратор
7	Пошук резервів зростання продуктивності праці	Березень 2019 р.	Головний бухгалтер, адміністратор
10	Курси підвищення кваліфікації головного бухгалтера	Травень 2019 р.	Заст.директора, головний бухгалтер
11	Курси підвищення кваліфікації кухарів	Червень 2019 р.	Заст.директора
12	Тренінги по ефективності реалізації послуг	Червень 2019 р.	Заст.директора

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

### **3.2. Впровадження системи моделювання бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» на основі технології IDEF0**

Удосконалення бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» актуальним та потребує використання сучасного інструментарію. Одним із таких підходів є технологія IDEF0.

IDEF0 - Function Modeling – методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів і призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі (WorkFlow). Так само відображаються всі сигнали управління. Така модель є однією з найпрогресивніших моделей і використовується в організації бізнес проектів і проектів, що базуються на моделюванні всіх процесів як адміністративних, так і організаційних.

Переваги використання програмного продукту IDEF0 - Function Modeling:

Найперша вигода очевидна - це наочність. Розуміння того, як працює та чи інша система, і також наочне пояснення, де в цій системі «тонкі місця» і які рішення допоможуть позбутися від них.

Взаєморозуміння і відсутність різночитань. Під час обговорення роботи ресторану з використанням функціональної моделі є наочні і зрозумілі інтуїтивно блоки завдань з керуючими елементами. Крім того, функціональне моделювання передбачає створення в разі необхідності

гларсарію, в якому розкриваються умовні позначення і терміни. В результаті з клієнтом, керівниками, іншими співробітниками під час обговорення проблеми усі говорять однією мовою.

Простота і висока швидкість створення моделі. Звичайно, навчитися моделювання не так просто, як здається. Адже схема - це, по суті, надточна подача інформації, що дуже добре для розуміння, але для реалізації такої подачі потрібен особливий підхід. Мозок аналітика виступає в даному випадку як дуже потужний прес з одного боку, і фільтр - з іншого. Але з досвідом цей процес стає дуже швидким. В результаті отримується інструмент, який допоможе розібратися, що ж відбувається в тій чи іншій системі, і за допомогою створеного в стислі терміни наочного посібника проілюструвати важливі моменти колегам та клієнтам.

Дисципліна і відсутність помилок. Стандарт IDEF0 передбачає суворі рамки і правила. Такий підхід дисциплінує, а звичка діяти в рамках стандарту допомагає уникнути помилок через неухажність. Будь-які порушення стандарту стають відразу помітні.

Підхід до управління через опис бізнес-процесів на сьогодні є основним підходом і його рекомендовано більшістю стандартів управління. Сутність цього підходу полягає в розподілі всієї діяльності на кроки – процеси, що дадуть змогу оптимізувати діяльність ресторану «Ланселот». Бізнес-процес – це безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що розпочинаються з одного або більше «входів» та завершуються створенням продукції або послуги, яка потрібна клієнту. Основна мета бізнес-процесу – перетворення входу, тобто ресурсів, що входять у процес, необхідних для реалізації процесу, у вихід, тобто результат, або продукцію процесу. Основною складовою бізнес-процесу є функція перетворення. Вона являє собою сукупність підпроцесів, робіт і операцій, здійснюваних над входами для отримання виходів. Процес здійснюється за допомогою окресленого механізму (способу, технології). Процес відбувається не сам по собі, він

управляється (тобто організовується, планується, контролюється) і проводиться конкретним виконавцем (групою).

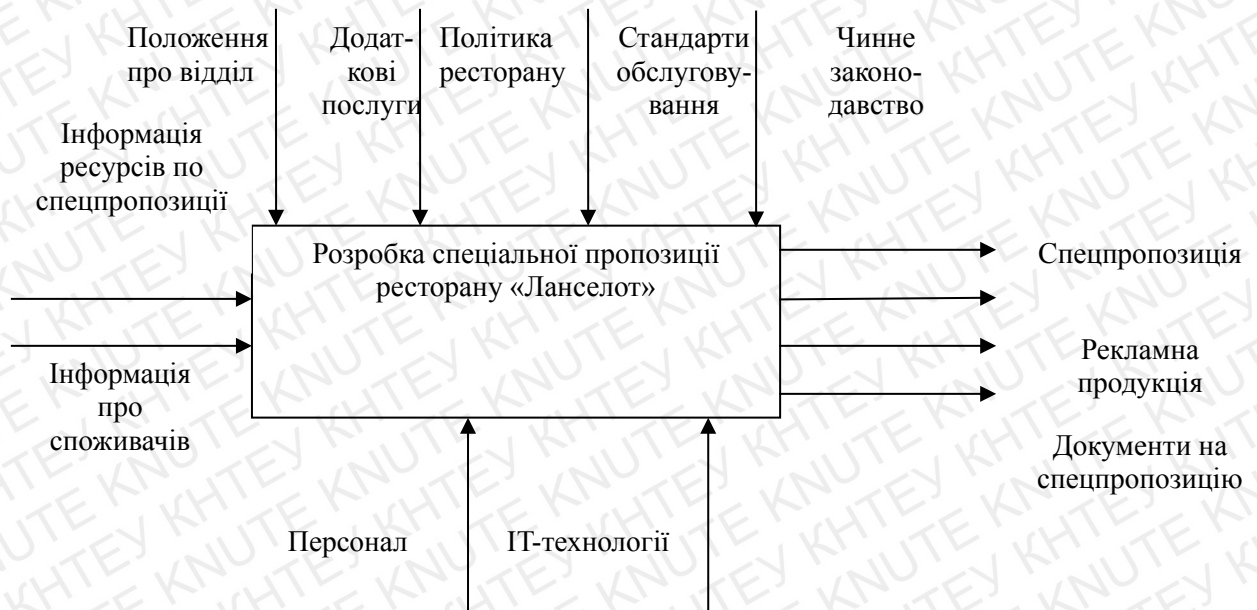
Призначення кожного бізнес-процесу ресторану «Ланселот» полягає в тому, щоб запропонувати клієнту товар чи послугу, яка задовольнить його за ціною, якістю та рівнем сервісу:

- основні – спрямовані на задоволення потреб, вимог клієнтів-гостей готелю. Ці процеси безпосередньо беруть участь у створенні вартості для клієнтів та є єдиною причиною, чому гості платять кошти;
- підтримуючі (допоміжні) процеси – котрі іноді називають логістичними або ресурсними, спрямовані на задоволення потреб внутрішніх користувачів ресторану. Підтримуючі процеси, так само, як і основні, беруть участь у створенні цінності для клієнта, проте ця участь непряма;
- процеси управління;
- процеси управління змінами (процеси розвитку).

Бізнес-процеси ресторану «Ланселот» можна поділити на процеси виробництва (приготування їжі, робота бару з приготування напоїв, різних десертів) та процеси надання послуг з: обслуговування, розваг, доставки тощо.

Одним з найбільш творчих та дійових методів із залучення клієнтів є розробка спеціальних пропозицій. Тому необхідно детальніше зупинитися на цьому бізнес-процесі «Розробити спеціальну пропозицію». Контекстна діаграма процесу «Розробити спеціальну пропозицію ресторану «Ланселот» на основі IDEF0 зображена на рисунку 3.4.

Входами процесу є інформація щодо ресурсів по спецпропозиції та інформація щодо клієнтів. На виході маємо три результати, це сама спеціальна пропозиція, рекламна продукція та документація на спецпропозицію. Механізмами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології. Керівництвом для розробок спеціальної пропозиції є положення про послуги ресторану, додаткові послуги, політика ресторану «Ланселот», стандарти обслуговування, чинне законодавство та регламенти щодо виконання певних робіт.



*Мета:* Визначення функцій адміністратора

*Точка зору:* Директор ресторану

**Рис. 3.4. Контекстна діаграма процесу «Розробка спеціальної пропозиції»**

**В**

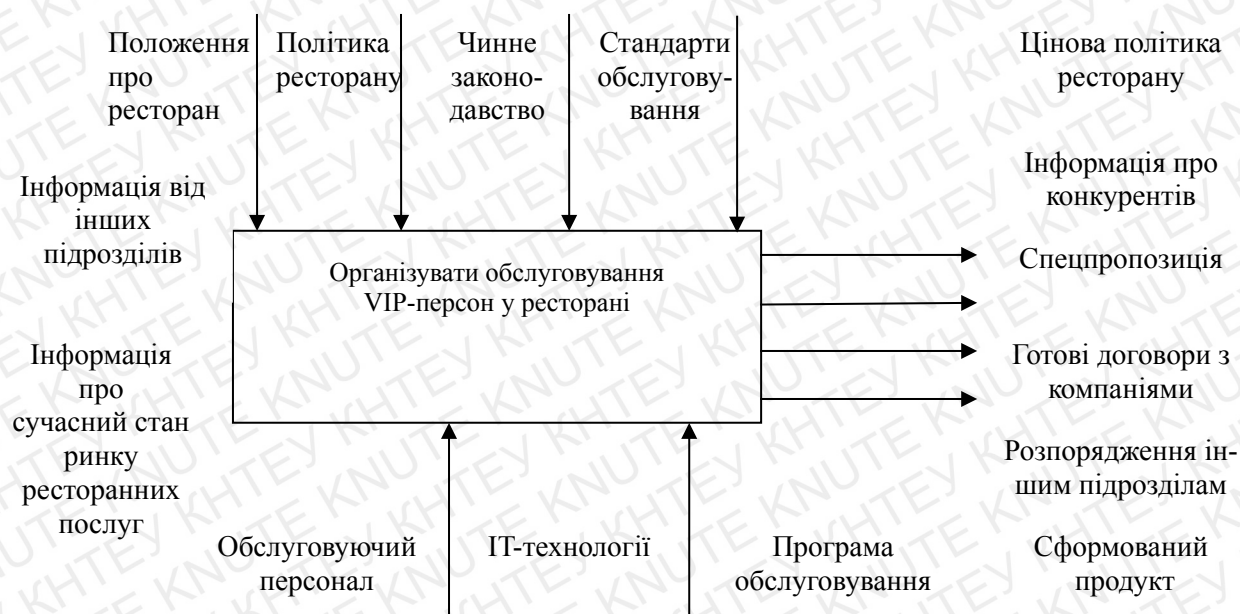
### **ресторані «Ланселот» на основі IDEF0**

Хоча в ресторані «Ланселот» існують первні спец пропозиції, проте вони є не досить унікальними та не приносять значних доходів. Усі ці спецпропозиції стосуються грошової знижки та не мають творчої спрямованості. Тим самим ресторан не може залучити до себе гостей чимось особливим, унікальним, а це значить, що ресторан «Ланселот» нічим не відрізняється від багатьох інших закладів. Це в часи жорсткої конкуренції грає не на користь ні самому ресторану, ні його відвідувачам.

У ресторані «Ланселот» відсутня ланка обслуговування VIP-персон. Тому доцільним є організація обслуговування VIP-персон у ресторані, бо саме організація цього виду обслуговування об'єднує три бізнес-процеси, а саме, підтримка позитивного іміджу ресторану, залучення нових VIP персон та підтримка зв'язків з постійними VIP-персонами, що дасть змогу за виконання однієї функції (обслуговування VIP-персон у ресторані) задіяти

три бізнес-процеси. VIP-персона в ресторані є «золотою жилою» для закладу, бо саме цей клієнт не шкодує коштів на задоволення своїх потреб. Завдання закладу – задовольнити у повному обсязі всі потреби. Саме тому перебування у закладі VIP-персони перетворюється на окреме випробування як персоналу та обладнання, так і методів обслуговування та вмінь кухарів.

Ресторану «Ланцелот» слід зробити певний наголос на обслуговуванні VIP-персон у ресторані, бо до нього можуть завітати не тільки постійні гості а й відомі VIP-персони міста. До VIP-персон можна віднести відомих політичних діячів, відомих зірок естради, як зарубіжної, так і вітчизняної, відомих спортсменів та бізнесменів, що найчастіше є гостями ресторану «Ланцелот». Стає доцільним зображення контекстної діаграми процесу «Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані» на рисунку 3.5.



*Мета:* Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані

*Точка зору:* Директор готелю

**Рис. 3.5. Контекстна діаграма бізнес-процесу «Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані» на основі IDEF0**

Входами в цей процес є вимоги VIP-персон та інформація щодо VIP-персон. На виході маємо три результати – VIP-меню, що надасть змогу VIP-

персонам замовляти страви, розроблені спеціально для них; VIP-зала для обслуговування VIP-персон; задоволена VIP-персона. Механізмами у цьому процесі є висококваліфікований персонал, що обслуговує VIP-персон, та ІТ-технології. Управлінням організацією обслуговування VIP-персон у ресторані «Ланселот» є політика ресторану, рецепти та технології, стандарти обслуговування.

Отже, запропоновані удосконалення бізнес процесів з однієї сторони сприятимуть зростанню обсягів діяльності ресторану, а з іншої на основі програмного продукту IDEF0 кожен працівник, залучений до даного процесу отримає певні вигоди: більш наочно буде розуміти свою механізм своєї діяльності, між усіма працівниками виникатиме взаєморозуміння, дисципліна та відсутність помилок.

### **3.3. Визначення ефективності пропонованих бізнес-процесів у ресторані «Ланселот»**

Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 1500,0 тис. грн.

Погашення витрат по інвестиціям ресторан може здійснювати за рахунок власних основних видів діяльності. Слід підкреслити, що для прийняття рішення щодо вкладення інвестицій необхідно мати підсумковий бізнес-план розвитку господарської діяльності ресторану «Ланселот», в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього ресторанного бізнесу, а також особливості управління ним.



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

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

Для обґрунтування використання інвестицій виконаємо:

- розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану;
- прогноз основних показників діяльності ресторану;
- розрахунок ефективності використання інвестицій на суму 1500,0 тис.грн.

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

$$Tr_i = \frac{B_i - B_{i-1}}{B_{i-1}} * 100\%, \quad (3.4)$$

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

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

Таблиця 3.2

**Динаміка доходів та витрат ресторану «Ланселот» у 2014-2017 роках**

Показники, тис.грн.	2014 р.	2 015р.	2 016р.	2 017р.
Чистий дохід	19751	21981	20167	22000
Поточні витрати	18943	17248	19118	21240

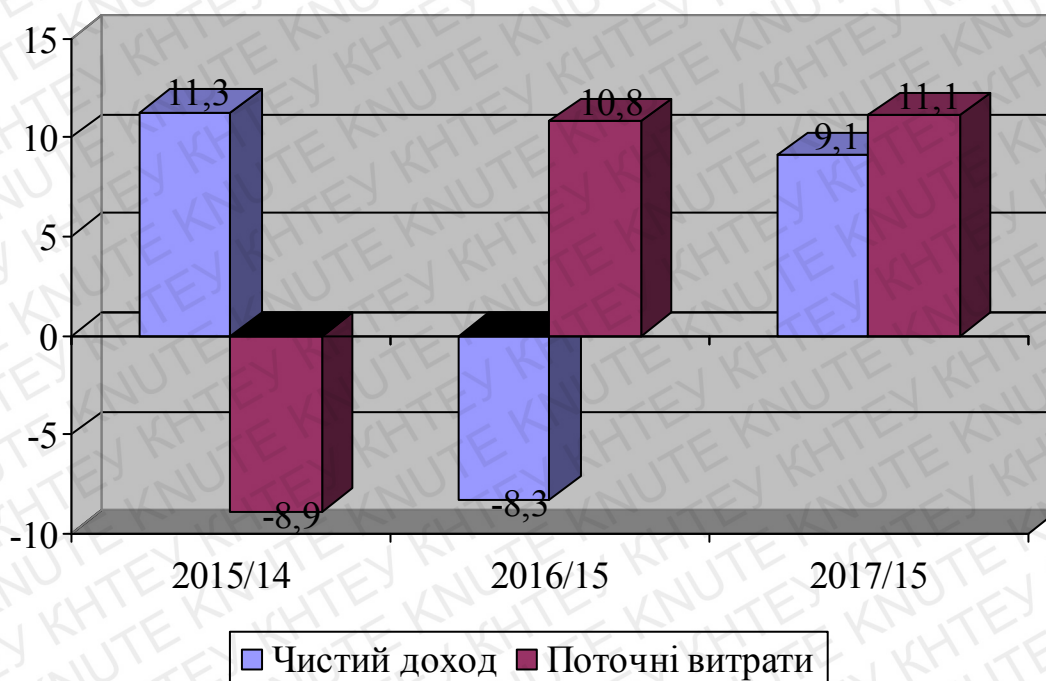
На основі представленої динаміки доходів та витрат ресторану «Ланселот» у 2014-2017 рр. проведемо розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат ресторану «Ланселот» за цей період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок середньостатистичного приросту доходів та витрат  
ресторану «Ланселот» за 2014-2017 роки, %**

Показники	Темп приросту, %			Середнє значення приросту, % 2014-2017
	2015-2014	2016-2015	2017-2016	
Чистий дохід	11,3	-8,3	9,1	6,1
Поточні витрати	-8,9	10,8	11,1	5,6

На рис. 3.6 проілюстровано динаміку приросту доходів та витрат ресторану «Ланселот» за 2014-2017 роки.



**Рис. 3.6. Динаміка приросту доходів та витрат ресторану «Ланселот» за 2014-2017 роки.**

Із таблиці 3.3 видно що у 2017 році у порівнянні з минулим роком загальні доходи ресторану зросли на 9,1%, а поточні витрати на 11,1%. В 2015 році у порівняння з 2014 роком змінилися так показники підприємства: доходи скоротилися на 8,3%, витрати зросли - на 10,1%. І у 2015 році у порівнянні з 2014 роком змінилися так показники підприємства: доходи зросли на 11,3%, а витрати зменшилися на 8,9%. Відповідно середнє

значення цих показників складатиме зростання: доходів 6,1% та витрат 5,6%. На наш погляд, ці темпи зростання показників можна використати для прогнозування діяльності ресторану на 2019-2021 роки. Причому ці показники можуть бути доволі реалістичними, оскільки прогнози макроекономічної ситуації в Україні передбачають поступове покращення у починаючи із 2018 р.

Приймаючи за базу прогнозу 2017 р. і враховуючи статистичні дані ресторану за цей рік можна здійснити прогноз основних показників діяльності ресторану «Ланселот» на 3 роки до 2021 року (2018 р. не враховуємо). Прогноз доходів та витрат ( $P_{2019}$ ) на 2019 рік здійснюється за формулою:

$$P_{2019} = P_6 * (Tr + 100), \quad (3.5)$$

де  $P_6$  – значення показника в базовому 2017 році;

$Tr$  – середнє значення приросту відповідного показника.

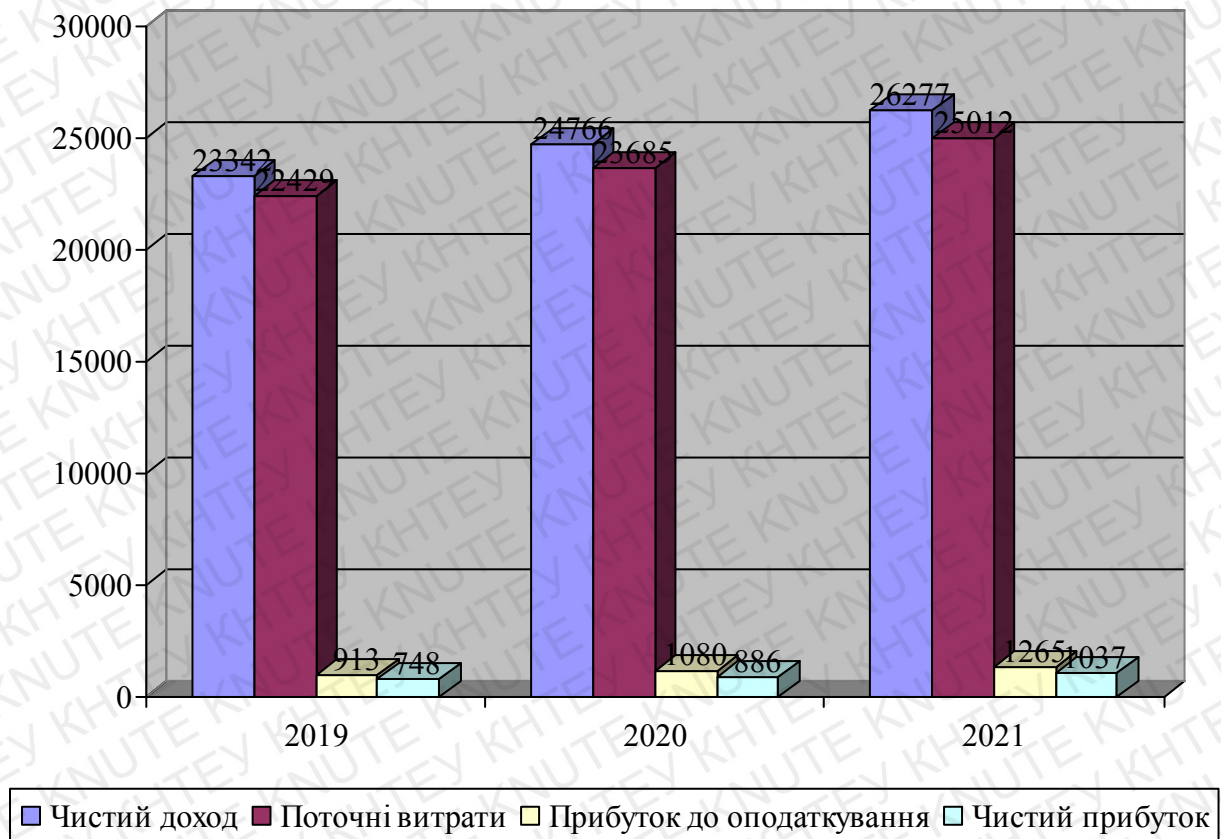
Аналогічним чином розраховуються доходи та витрати на 2020-2021 роки. Прибуток розраховується як різниця між доходами від надання послуг та витратами ресторану (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників діяльності ресторану «Ланселот»  
на 2019-2021 рр.**

Показники, тис.грн.	2019 р.	2 020 р.	2 021 р.
Чистий доход	23342	24766	26277
Поточні витрати	22429	23685	25012
Прибуток від операційної діяльності / до оподаткування	913	1080	1265
Податок на прибуток	164	194	228
Чистий прибуток	748	886	1037

Діаграма прогнозу основних показників ресторану «Ланселот» представлена на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Динаміка прогнозу основних показників ресторану «Ланселот» у 2019 – 2021 рр.**

Тепер проведемо розрахунки ефективності використання інвестиційних коштів ресторану, починаючи з періоду їх вкладення в обсязі 1500,0 тис.грн. Але спочатку визначимо сутність ефективності.

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

$$E = \frac{P}{B} \rightarrow \max \quad (3.6)$$

В даному випадку необхідно розглядати:

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

З фінансової та економічної точок зору, інвестування ресторану може бути визначено як довгострокове вкладення інвестиційних ресурсів з метою створення та отримання чистого прибутку в майбутньому, який перевищує початковий розмір інвестиційних витрат.

При довгостроковому вкладенні інвестиційних ресурсів економічна ефективність їх використання вимірюється:

- щорічною нормою прибутку на вкладений капітал;
- середньою нормою прибутку на вкладений капітал за умови відсутності інфляційних процесів (тимчасова вартість грошей не змінюється);
- терміном окупності вкладених коштів.

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

Таблиця 3.5

### Розрахунок ефективності використання інвестиційних коштів ресторану «Ланселот» у 2019 – 2021 рр.

Показники	Базовий рік	2 019 р.	2 020 р.	2 021 р.
Чистий дохід, тис.грн.	22000	23342	24766	26277
Поточні витрати, тис.грн.	21240	22429	23685	25012
Прибуток до оподакування, тис.грн.	760	913	1080	1265
Чистий прибуток, тис.грн. (розрахунковий)	616*	748	886	1037
Інвестиційні кошти, тис.грн.	-	1500	0	0
Чистий грошовий потік, тис.грн.	-	748	886	1037
Дисконтна ставка, %	0,1	0,1	0,1	0,1
Дисконтований множник	1	0,9	0,8	0,8
Дискнтовані грошові потоки, тис.грн.		673	709	830
Дискнтовані інвестиції, тис.грн.		1500	0	0
Баланс погашення інвестицій (-) і накопичення (+), тис.грн.	0	-827	-118	712
Термін окупності, років				3,02

– розраховується чистий грошовий потік коштів ( $\Gamma\Pi_i$ ) як різниця між доходами від реалізації послуг ( $D_i$ ) та загальними витратами ( $B$ ) за формулою:

$$\Gamma\Pi_i = D_i - B_i \quad (3.7)$$

– обчислюється норма прибутку ( $H_{p_i}$ ) на вкладені інвестиції ( $K_i$ ), тобто обчислюється ефективність їх вкладення за формулою:

$$H_{p_i} = \frac{\Gamma\Pi_i}{K_i} \quad (3.8)$$

– обчислюється середньорічна норма прибутку:

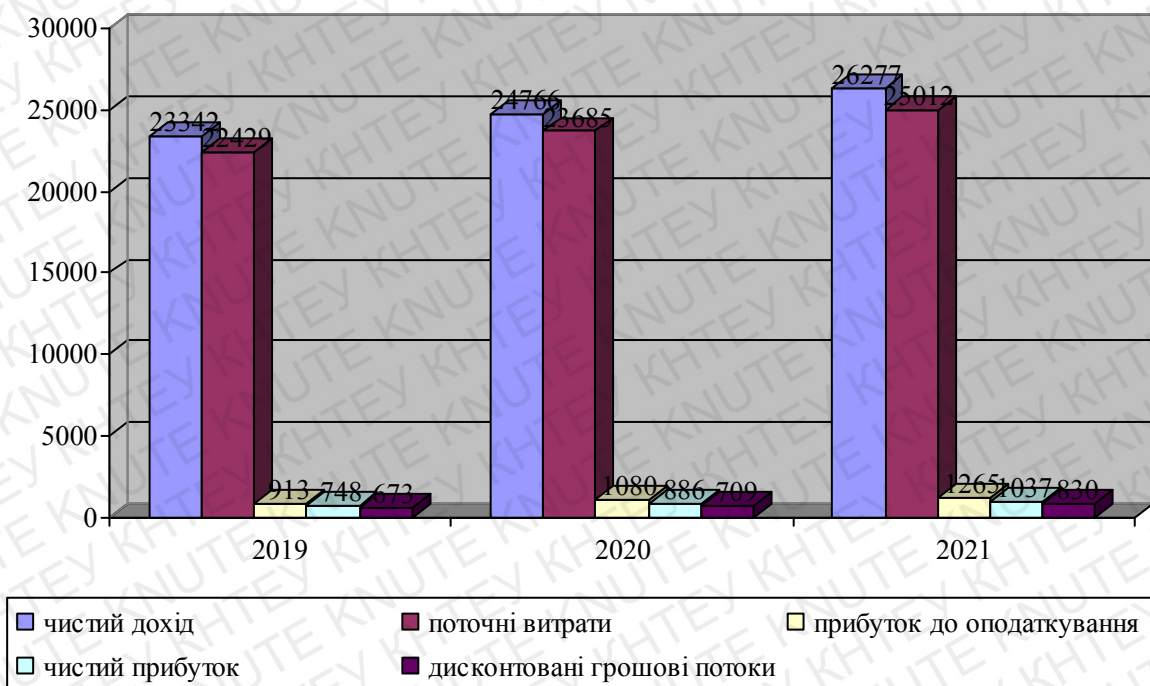
$$(673 + 709 + 830) : 3 = 737 \text{ тис.грн.}$$

– формується баланс погашення інвестицій (-) і накопичення прибутку (+). Для цього в 2019 році фіксується сума інвестиційних коштів (1500,0 тис.грн) із знаком «мінус» (борг ресторану). На кожний наступний рік від боргу ресторану віднімається отриманий чистий прибуток за попередній рік, тобто здійснюється погашення інвестицій за рахунок отриманого чистого прибутку;

– обчислюється термін окупності як відношення одиниці до середньорічної норми прибутку. В нашому випадку термін окупності складає 2 роки і 3 місяці:

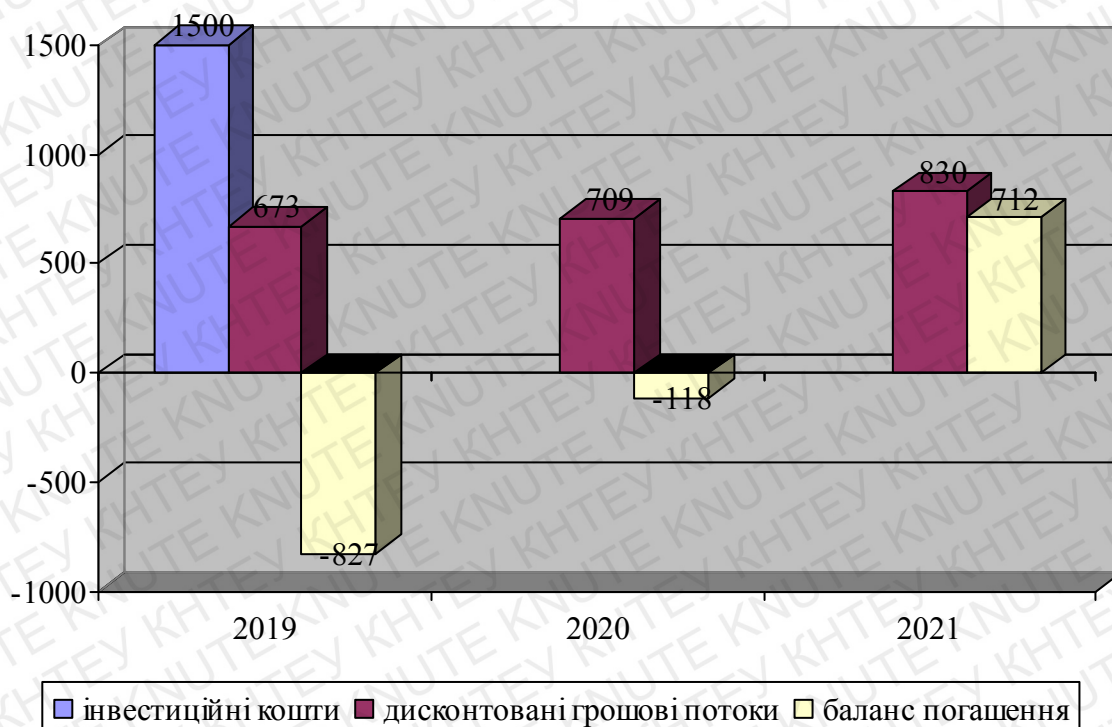
$$\text{термін окупності, років} = 1500,0 : 737 = 2,03 \sim 2,3 \text{ роки}$$

Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Ланселот» проілюстровано на рис. 3.8.



**Рис. 3.8. Динаміка основних фінансових результатів інвестиційного проекту ресторану «Ланселот» у 2019-2021 рр.**

Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Ланселот» проілюстровано на рис. 3.9.





**Рис. 3.9. Баланс погашення інвестицій і накопичення прибутку ресторану «Ланселот» у 2019-2022 рр.**

Із табл. 3.5 та рис. 3.8, 3.9 видно, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається в кінці 2020 р., що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення. Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Ланселот» є достатня (термін окупності інвестицій становить 2,03 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів діяльності ресторану «Ланселот» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

**Висновки до розділу 3**

... Систематизовано сукупність процесів ресторану «Ланселот», що забезпечують надання різноманітних послуг гостям. Зосереджено увагу на дослідженні процесів відділу продажу та маркетингу як такого, що відіграє велику роль у збільшенні прибутку готелю, є посередником між коштами готелю та власними коштами клієнтів, тобто від організації його діяльності значною мірою залежить результативність готельного бізнесу.

Розроблено модель системи складу служб готелю, модель системи взаємодії відділу продажу та маркетингу з іншими службами готелю, ієрархічну структуру системи бізнес-процесів готелю, систему складу бізнес-процесів відділу продажу та маркетингу, запропоновано контекстні діаграми процесів цього відділу – «Організувати роботу відділу продажу та

маркетингу», «Розробити спеціальну пропозицію в ресторану «Ланцелот», а також процесу «Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані».

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

Систематизація і документування (формалізація) інформації (знань), значущої для діяльності підприємства, забезпечує створення технологічної та методологічної основи для внутрішньокорпоративного «ноу-хау» організації, а також підвищення рівня керованості ресурсами організації за рахунок якісної формалізації регламентів їхнього використання, створює передумови переходу до більш прогресивного процесно-орієнтованого управління діяльністю в цілому і зокрема управління якістю продукції та послуг у готельному господарстві.

### Висновки до розділу 3

1. Обгрунтовано, необхідно прагнути до оптимізації інших бізнес-процесів ресторану «Ланселот»: 1) виділення і оптимізація ключових внутрішніх бізнес-процесів ресторану, проаналізувати їх та визначити можливості у запровадженні нових бізнес-процесів; 2) розробка нових бізнес-процесів; 3) впровадження сучасних технологій оптимізації бізнес-процесів; 4) підбір на ринку праці кращих фахівців (оптимізація кадрового складу); 5) посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів.

2. Удосконалення бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» актуальним та потребує використання сучасного інструментарію. Одним із таких підходів є технологія IDEF0. IDEF0 - Function Modeling – методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів і призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі (WorkFlow). Так само відображаються всі сигнали управління. Така модель є однією з найпрогресивніших моделей і використовується в організації бізнес проектів і проектів, що базуються на моделюванні всіх процесів як адміністративних, так і організаційних.

3. Визначено, що у ресторані «Ланселот» відсутня ланка обслуговування VIP-персон. Тому доцільним є організація обслуговування VIP-персон у ресторані, бо саме організація цього виду обслуговування об'єднує три бізнес-процеси, а саме, підтримка позитивного іміджу ресторану, залучення нових VIP персон та підтримка зв'язків з постійними VIP-персонами, що дасть змогу за виконання однієї функції (обслуговування VIP-персон у ресторані) задіяти три бізнес-процеси.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

1. Обґрунтовано, що бізнес-процеси проходять через усі функціональні підрозділи підприємства, поєднують різні роботи та завдання, які повинні складати єдину сукупність та носити безперервний характер. Тому одним з найважливіших завдань сучасного менеджменту є проектування оптимальних бізнес-процесів і організаційної структури, що здатні реалізувати стратегічні цілі організації.

2. Доведено, що в кожній галузі та сфері діяльності є своя специфіка формування бізнес-процесів, пов'язана з особливостями роботи, інфраструктурними зв'язками, мірою взаємодії зі споживачами тощо. Не виключенням є і ресторанне господарство – комплексна сфера, що поєднує в собі виробництво, організацію харчування та здійснення інших видів діяльності, пов'язаних з обслуговуванням, а також продаж покупної продукції. Тобто, процес взаємодії та організації роботи ускладнений. У зв'язку із застосуванням сучасних тенденцій в організації ресторанного бізнесу, пов'язаних з автоматизацією та використанням інтерактивних інноваційних технологій, скорочується кількість робочих місць, бізнес-процеси скорочуються.

3. Визначено, що бізнес-процеси в ресторанному підприємстві можна поділити на такі види: основні, забезпечувальні та управлінські. До основних відносять процеси, що мають наступні характеристики: 1) створюють додану вартість продукту чи послуги; 2) створюють продукт, що має цінність для клієнта; 3) прямою метою мають отримання вигоди у вигляді доходу; 4) визначають профіль бізнесу та мають стратегічний характер. Для ресторану, основними бізнес-процесами, що забезпечують прибуток, будуть: 1) закупівля продуктів і напівфабрикатів, або їх виробництво; 2) їх зберігання; 3) обслуговування клієнтів.

4. Розкрито, що бізнес-процеси з забезпечення підтримують інфраструктуру підприємства. Клієнтами забезпечувальних процесів є підрозділи, співробітники, організації та основні бізнес-процеси. На підприємствах ресторанного господарства такими процесами є: 1) господарське забезпечення; 2) юридичне забезпечення; 3) ІТ – забезпечення і зв'язок; 4) бухгалтерський облік. Процеси управління є також забезпечувальними, адже дозволяють керувати нею, забезпечуючи її виживання, конкурентоспроможність і розвиток.

5. На сьогодні найвідомішими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin). Крім того. Використовуються такі методи моделювання бізнес-процесів, як схема, функціональна блок-схема потоку, схема контролю, Діаграма Ганта, PERT-діаграми, IDEF. Серед сучасних методів мова моделювання уніфікована. Методологія IDEF0 включає опис функціональних систем SADT (Structured Analysis and Design Technique), як стандарт програми автоматизації, та ICAM. Описані методики та методи опису бізнес-процесів можуть успішно бути впроваджені в практику розробки, аналізу та удосконалення бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства.

6. Визначено, що ресторан «Ланселот» позиціонує себе як ресторан із європейською та японською кухнею, розташований в м.Києві по вул.. Мельникова, 4. Ресторан «Ланселот» за місткістю належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією належить до середньоцінових (в середньому чек на одну особу близько 250,0 - 300,0 грн.). Чисельність персоналу ресторану складає 22 особи.

7. Досліджено. Що за 2017 рік в рестораном «Ланселот» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В

порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторану зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%.

8. Проаналізувавши загальні властивості бізнес-процесів та ґрунтуючись на аналітичних дослідженнях ресторану «Ланселот», було виділено основні сутнісні властивості бізнес-процесів у ньому: організаційність, взаємозалежність, безперервність, паралельність, дискретність. Також було проведено детальну класифікацію існуючих бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» і узагальнено та відображено дані процеси наочно. На основі цього зроблено висновок, що виробничі бізнес-процеси ресторану «Ланселот» поділяються на бізнес-процеси підрозділів та функціональні. Адміністративні бізнес-процеси можуть бути як міжфункціональними, так і бізнес-процесами підрозділів.

9. НА ОСНОВІ ПРЕДСТАВЛЕНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ» РОЗГЛЯНЕМО ТА ПРОВЕДЕМО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗА ХАРАКТЕРОМ ПРОДУКТУ: АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ВИРОБНИЧІ. АДМІНІСТРАТИВНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ СТОСУЮТЬСЯ. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НАБІР ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ), УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ (УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ, ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ), УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, А ВИРОБНИЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ.: ПОСТАЧАННЯ РЕСУРСІВ, ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО ПРОДУКТУ. ТАКОЖ ПРОВЕДЕНА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ», ЯКА ЗДІЙСНЮВАЛАСЬ ЗА ТАКИМИ ЙОГО СКЛАДОВИМИ: 1) ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЦІЛЕЙ; 2) ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ; 3) ВИЗНАЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕСТОРАНУ «ЛАНСЕЛОТ».

10. Зроблено висновок, що досліджені складові управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», що відповідають розробленій системі

управління бізнес-процесами, характеризуються низькою адаптивністю, недостатніми контрольованістю та послідовністю, частим дублюванням бізнес-процесів. Щодо ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот», то по цьому напрямку проведено комплексний аналіз і визначено, що протягом аналізованого періоду чистий дохід мають такий тренд: скорочення у 2016 р. в порівнянні із 2015 р. та зростання у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. Причому позитивним аспектом є те, що темп зростання собівартості у 2017 р. – 6,3%, а чистого доходу – 9,1%, тобто дохід зростає швидшими темпами, ніж собівартість. Така позитивна тенденція у 2017 р. сприяла зростанню валового прибутку вже на 28,5%. Факторний аналіз також підтвердив, що у 2017 році прибуток збільшився на 557,0 тис. грн. За рахунок збільшення валового доходу відбувається збільшення прибутку на 732,0 тис. грн. Фінансові показники рентабельності ресторану «Ланселот» відповідають нормі і також спостерігається помітне позитивне їх зростання. Це вказує на прибутковість господарської діяльності ресторану, ефективність використання ресурсів і раціональне здійснення витрат. Результат аналізу діяльності ресторану свідчить про задовільний фінансовий стан. Більшість розрахункових коефіцієнтів відповідає нормі. Слід зазначити позитивну зміну більшості показників, що свідчить про можливість подальшого розвитку підприємства. Тому можна говорити про достатньо позитивну економічну ефективність управління в ресторані «Ланселот».

11. Проте, можна визначити такі основні проблеми, що стосуються управління бізнес-процесами ресторану «Ланселот»: 1) відсутність чіткої стратегії, зокрема, щодо фінансово-економічної політики; 2) недостатня організація фінансової діяльності; 3) відсутність основного органу, який би здійснював детальний фінансово-економічний моніторинг ресторану (в бухгалтерії дещо інші функції); 4) існує потреба у модернізації і реконструкції ресторану; 5) існує потреба у формуванні стабільної фінансово-економічної діяльності; 6) низька адаптивність бізнес-процесів та часом недостатня їх контрольованість та послідовність і часті дублювання бізнес-процесів.

12. В сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління бізнес-процесами. Зважаючи на специфіку функціонування ресторану «Ланселот», існуючі його проблеми щодо бізнес-процесів має відбуватися за такими основними напрямками: 1) оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; 2) вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами; 3) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості ресторанних продуктів.

13. Обґрунтовано, що крім економічного блоку бізнес-процесів, необхідно прагнути до оптимізації інших бізнес-процесів ресторану «Ланселот»: 1) виділення і оптимізація ключових внутрішніх бізнес-процесів ресторану, проаналізувати їх та визначити можливості у запровадженні нових бізнес-процесів; 2) розробка нових бізнес-процесів; 3) впровадження сучасних технологій оптимізації бізнес-процесів; 4) підбір на ринку праці кращих фахівців (оптимізація кадрового складу); 5) посилення процесів контролю за витратою коштів та ресурсів.

14. Враховуючи компоненти удосконалення бізнес-процесів, які пропонується впроваджувати в ресторані «Ланселот», розроблено план по їх реалізації. Отже, він дозволить підвищити ефективність діяльності, а також мобілізувати трудовий потенціал, зробить працівників зацікавленими у покращенні результатів діяльності, що знайде вираження в покращенні роботи усього підприємства.

15. Удосконалення бізнес-процесів в ресторані «Ланселот» актуальним та потребує використання сучасного інструментарію. Одним із таких підходів є технологія IDEF0. IDEF0 - Function Modeling – методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів і призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне



представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі (WorkFlow). Так само відображаються всі сигнали управління. Така модель є однією з найпрогресивніших моделей і використовується в організації бізнес проектів і проектів, що базуються на моделюванні всіх процесів як адміністративних, так і організаційних.

16. Одним з найбільш творчих та дійових методів із залучення клієнтів є розробка спеціальних пропозицій. Тому необхідно запропоновано «Розробити спеціальну пропозицію» в ресторані «Ланселот» на основі IDEF0. Хоча в ресторані «Ланселот» і існують первні спец пропозиції, проте вони є не досить унікальними та не приносять значних доходів. Усі ці спецпропозиції стосуються грошової знижки та не мають творчої спрямованості. Тим самим ресторан не може залучити до себе гостей чимось особливим, унікальним, а це значить, що ресторан «Ланселот» нічим не відрізняється від багатьох інших закладів. Це в часи жорсткої конкуренції грає не на користь ні самому ресторану, ні його відвідувачам.

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

18.Визначено, що запропоновані удосконалення бізнес процесів з однієї сторони сприятимуть зростанню обсягів діяльності ресторану, а з іншої на основі програмного продукту IDEF0 кожен працівник, залучений до даного процесу отримає певні вигоди: більш наочно буде розуміти свою механізм своєї діяльності, між усіма працівниками виникатиме взаєморозуміння, дисципліна та відсутність помилок.

19.Для запровадження пропозиції щодо нового бізнес-процесу, зокрема «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані», необхідно обладнати відповідне приміщення – зал для VIP-персон та покращити обладнання, інтер'єр. За орієнтовними даними менеджменту ресторану виявлено, що для проведення модернізації і реконструкції основних фондів для залу VIP-персон ресторану підприємство потребує інвестиційні кошти обсягом 1500,0 тис. грн. На основі проведених розрахунків встановлено, що повне погашення інвестицій і отримання прибутку починається через 2 роки і 3 місяці, що забезпечує ефективність не тільки використання (при прогнозованому чистому прибутку ресторану), а і гарантованість їх повернення. Отже можна вважати, що ефективність використання інвестиційних ресурсів в господарській діяльності ресторану «Ланселот» є достатня (термін окупності інвестицій становить 2,03 роки, а захід - привабливим для будь-якого інвестора. Така модернізація бізнес-процесів та запровадження нової послуги сприятиме зростанню обсягів діяльності ресторану «Ланселот» і, відповідно, покращенню використанню його ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 337–340.
3. Андрухова О.О. Сутність та підходи до формування економічного потенціалу підприємства / О.О. Андрухова // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2008. — № 6. — Т.1. — С. 260–263.
4. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием : Монография / В. А. Антонова. – Донецк : ДонНУЭТ, 2009. – 277 с.
5. Бакай С. С. Словник з теорії організації: [навч. посіб.] / С. С. Бакай, С. О. Білун, А. В. Світлична; за ред. д.е.н., проф. С. С. Бакая. – Полтава, 2002. – 65 с.
6. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях: [навч. посіб.] / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк; за ред. П. С. Березівського. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 560 с.
7. Брижак О.В. Економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Вісник ЧНУ. — 2013. — №9. — С. 82—89.
8. Василенко В. Умови підвищення ефективності спеціального режиму інвестиційної діяльності / В. Василенко // Економіка України. — 2000. — №3. — С. 48—52.
9. Верников Г. Что такое реинжиниринг? / Г. Верников. — Consulting.ru, 1999.
10. Галич О. А. Внутрішній економічний механізм підприємства: [курс лекцій] / О. А. Галич. – Полтава, 2005. – 298 с.
11. Гончаров Н.П. Принципи зміцнення регулюючої функції держави в інноваційній економіці / Н.П. Гончаров // Економіка та держава. — 2006. — №3. — С. 17—20.

12. Гречаний В.М. Зростання ролі функцій управління інвестиційними та інноваційними процесами / В.М. Гречаний // Економіка АПК. — 2002. — №3. — С. 23—25.
13. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
14. Дворников А. От стратегических целей к организационному проектированию / А. Дворников // **Авант Партнер, № 19(76), 2005.**
15. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко. – К. : МАУП, 2002. – 80 с.
16. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. К. Добикіна [та ін.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 208 с.
17. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством // Карпенко О.О., Семиволос І.І. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства //
18. Дудукало, Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/buchkovskaya/library/41.pdf>.
19. Елиферов В.Г., В.В. Репин. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – Мн.: ИНФРА-М, 2005. – 219 с.
20. Єсіпова К.А. Теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичного підприємства // Економічні науки : Зб. наук. пр. / К.А. Єсіпова. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2010. – Вип. 7 (26), ч. 1. – С. 182-193. – (Серія : «Економіка та менеджмент»).
21. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
22. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств //

23. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: [підручник] / Й. С. Завадський. – К. : Вища школа, 1992. – 367 с.
24. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку / С.В. Захарін // Фінанси України. — 2004. — №10. — С. 72—81.
25. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства // Інвестиції: практика та досвід № 2/2010. — С.24-27.
26. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е. З. Зиндер // Системы управления базами данных. —1996. — № 1.— С. 55—67.
27. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. — 2004. – Вип. 14.7. – С. 291–294.
28. Інвестиційний клімат в Україні / За ред. П.І. Гайдуцького. — К.: Нора-друк, 2002. — С. 77—78.
29. Ковалев С., Ковалев В. Описание бизнес-процессов – к вершинам мастерства / С. Ковалев, В. Ковалев // Консультант директора, № 10, Май, 2004
30. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг / О.О. Корогодова. — Збірник наукових праць. Економічні науки. Вип. 8. — Чернівці: Книги — XXI, 2012. — С. 172—180.
31. Круш П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. посіб.] / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко,
32. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 205 с.

33. Лузан, Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України [Текст] : монографія / Ю. Я. Лузан. – К. : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. – 470 с.
34. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий компаний/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. [под. ред. И. И. Мазура]. — М. : Высш. шк., 2000. — С. 211.
35. Маклаков С.В. Создание информационных систем в AllFusion Modeling Suite. – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2003. – 432 с.
36. Малицький А. А. Організаційний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А.А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. – Режим доступу: <http://intkonf.org>
37. Мандзюк, О. М. Сутність та особливості організаційно-економічного механізму трансформації відносин власності [Текст] / М. О. Мандзюк // Вісник національного університету водного господарства та природокористування. – 2011. – №2. – С. 139-144.
38. Марка Д. Методология структурного анализа и проектирования: [пер. с англ.] / Давид Марка, Клемент МакГоуэн. – М., 1993. – 240 с.
39. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Рейнжинринг инновационного предпринимательства / Под ред. В.И. Ирикова. – М.:ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
40. Мойса, М. Я. Система організаційно-управлінських та економічних заходів забезпечення рентабельного виробництва в аграрних підприємствах [Текст] : монографія / Мойса М. Я. [та ін. ] ; Одес. держ. аграр. ун-т, Екон. ф-т. – О. : Імідж-Прес, 2010. – 165 с.
41. Никаноров С. П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США // Оптнер Ст. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. — М. : Сов. радио, 1969. — С. 7—43.
42. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Рейнжинринг бизнеса: рейнжинринг организаций и информационные технологии. — Мн.: Финансы, 2005. — 333 с.

43. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). — М. : Книга и Бизнес, 2001. — 348 с.
44. Плетнева Н. Функциональное моделирование процесса внутреннего аудита в системе менеджмента качества предприятия // Менеджмент качества. – 2012. – № 3. – С. 30-40.
45. Послуги ресторанного господарства: збірник нормативних документів. / Х. : Харківський центр стандартизації та сертифікації, 1997. – 300 с.
46. Ракова К.В. Процессный подход к анализу отдела продаж гостиницы / К.В. Ракова, В.Г. Топольник // Наукова творчість молоді в індустрії гостинності: Матер. Другої всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених, 15-16 листоп. 2012 р., м. Донецьк. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – С. 89-91.
47. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
48. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
49. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
50. Ротер М., Шук Д. Учись видать бизнес-процеси — Бруклін, Массачусетс, США.
51. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
52. Слободян, Н. Я. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf>.

53. Топольник В.Г. Системний підхід до роботи інженерно-технічної служби готелів / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // Вісник ДонНУЕТ. Сер. Технічні науки. – 2012. – № 1 (53). – С. 30-37.

54. Топольник В.Г. Системный анализ процессов производства кулинарной продукции / В.Г. Топольник, А.С. Ратушный. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 152 с.

55. Топольник В.Г., Ракова К.В. моделювання процесів готельного господарства на прикладі готелю «централь» м. донецька // вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, вісник ДонНУЕТ № 1(61, 2014 .- С. 144-149.

56. Тупкало С.В. Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес-стратегії підприємства / С.В. Тупкало // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. - У 2-ох ч. - Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Кіровоградський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : Вид-во КНЕУ, 2010. - Ч. 1. - С. 409-415.

57. Харламова Г.О. Вплив інвестицій на економічне зростання / Г.О. Харламова // Фінанси України. — 2005. — №3. — С. 57—64.

58. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА Б Микро. – 2002. – 314 с.

59. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген.— СПб. : ООО «БМикро», «Азбука», 2002. — С. 1. 1

60. Чалый С.Ф., Коротченко В.М. разработка типовой модели бизнес-процессов предприятия общественного питания // Системы обработки информации, 2006, выпуск 6 (55). – 189-193.

61. Якобсон А., Буч Г., Рамбо Дж. Унифицированный процесс разработки программного обеспечения СПб.: Питер, 2002. – 496 с.



62. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен.— М. : ИНФРА-М, 2002.— С. 300.
63. Capability management. Электронный ресурс. – Режим доступа : [https://en.wikipedia.org/wiki/Capability\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Capability_management).
64. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / Т. Н. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review. — 1990, (Summer). — P. 11—27.
65. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. 1993, Boston , MA. : Harvard Business School Press.
66. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position /W. E. Deming. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. — 373 p.
67. Enterprise Capability Management. Электронный ресурс. – Режим доступа : [http://sebokwiki.org/wiki/Enterprise\\_Capability\\_Management](http://sebokwiki.org/wiki/Enterprise_Capability_Management)
68. Hammer M. and Champy J. Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
69. ISO 9000:2000, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. — 2000.
70. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
71. Longman dictionary of contemporary English // Pearson Education Ltd., 2001.- 234 p.
72. Merrifield R., Calhoun J., Stevens D. The Next Revolution in Productivity. - Harvard Business Review, June, 2008. – 345 c.
73. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 1985. — V. 85. — (July-August). — P. 149—160.
74. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986
75. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. — Morristown, NJ : TMForum, 2000. — 82 p. 9

