

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

## **«Управління бізнес-процесами ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.»**

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

\_\_\_\_\_ Степаненко  
Марини  
Олександрівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_ Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	10
1.2. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	13
1.3. Концепції удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства	17
	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЄВРОПА», М. СЕРЕДИНА-БУДА, СУМСЬКА ОБЛ.</b>	
2.1. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.	<b>20</b>
2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.	24
2.3. Оцінка факторів впливу на управління бізнес-процесами ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.	28
	<b>33</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ЄВРОПА», М. СЕРЕДИНА-БУДА, СУМСЬКА ОБЛ.</b>	
3.1. Шляхи оптимізації бізнес-процесів у ресторані «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.	<b>33</b>
3.2. Механізм впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів ресторану «Європа»	36
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	39
	<b>45</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>47</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ресторанний бізнес є одним з найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, конкурентність в якому присутня завжди. Лідерство на ринку має цілісна структура, в якій важливими є всі деталі: і приготування страв, і психологія та культура обслуговування, і управління продажами, і рекламна та цінова політика. Бізнес-процеси є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності.

**Рівень дослідженості теми.** Питанням управління бізнес-процесами підприємства приділено увагу таких іноземних авторів як : Х.Ф. Біннер, М. Хаммер, К.С. Еселінг, Х.В. Німвеген, А. Шеєр, В. Демінг, Г. Харінгтон, Дж. Мартін. Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей впровадження бізнес-процесів у підприємствах ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Т.В. Сіващенко, В.А. Антонова М.Г. Бойко, О.М. Домбик, А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, А.М. Расулова, К.А. Шеєнкова, О.О. Миронова, О.М. Світовий.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Метою** є дослідження системи управління бізнес-процесами та обробка напрямків їх удосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових **завдань**:

- дослідити сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати класифікацію бізнес-процесів підприємств;
- визначити підходи до управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства;

- проаналізувати концепції удосконалення бізнес-процесів підприємства;
- дослідити особливості кадрових та фінансових бізнес-процесів підприємства готельного господарства;
- проаналізувати маркетингові бізнес-процесами підприємства готельного господарства;
- оцінити вплив факторів на управління бізнес-процесами підприємства готельного господарства;
- розробити напрями удосконалення бізнес процесів підприємства готельного господарства;
- оцінити ефективність розроблених заходів удосконалення бізнес-процесів підприємства готельного господарства.

**Об’єкт дослідження** – бізнес-процеси підприємств ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** – є теоретичні положення, методичні підходи до управління бізнес-процесами ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.

**Методи дослідження.** В роботі використані різні способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей управління бізнес-процесами підприємства готельного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп’ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали

наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторану «Європа» та матеріали з соціальних мереж закладу.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень управління бізнес-процесами підприємств ресторанного господарства.

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

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2021 (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 57 стор., на яких представлено 11 таблиць та 17 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

#### **1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства**

В сучасних умовах існування підприємство має головне завдання - це швидке адаптування та впровадження необхідних заходів в здійсненні своєї діяльності.

Основою будь-якої діяльності є бізнес-процеси, які мають цілі та завдання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і / або послуг, підприємство або робить, або продає і поставляє, або робить все це в сукупності.

Процеси завжди існували і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури [19].

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

- 1) формалізовані і налагоджені основні бізнес-процеси підприємства;
- 2) управління підприємством є активним, постійно націленим на інновації, будується на обраній стратегії;
- 3) управління підприємством є автоматизованим;
- 4) персонал навчений, в його роботі переважає клієнтоорієнтований підхід;
- 5) визначено стратегію підприємства, операційне та фінансове планування здійснюється на основі стратегічного плану [23].

Діяльність будь-якого підприємства ресторанного господарства представлена набором бізнес-процесів різних рівнів.

Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з однієї або більше входів і закінчуються створенням продукції або послуг, необхідних клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній щодо підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).

Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес є логічним, послідовному, взаємопов'язаному набором заходів, які споживає ресурси, що створюють цінність для споживача [15].

Найбільш коротким визначенням поняття бізнес-процесу є тлумачення М. Портера: «Сукупність діяльності різних напрямків і видів, в яких вхід використовує один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що є цінним для споживача [34].

Найбільш ємне визначення надає В.М. Тупкало: «бізнес-процес - це ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічність функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом PDCA »[19]. Цикл Шухарта-Демінга PDCA - це модель Безперервне Поліпшення Процесів: Плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай(Act). Застосування в різних областях діяльності (наприклад, управління якістю) дає можливість ефективного керувати цією діяльністю на системній основі.

Бізнес-процес можна зобразити як ряд логічно взаємозалежних завдань, націлених на досягнення результату. Метою бізнес-процесів є задоволення потреб клієнтів - одержувачів проміжного і кінцевого продукту.

Узагальнюючи вивчене необхідно ще раз підкреслити, що під бізнес-процесом слід розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, яке циклічно здійснюється різними структурними підрозділами підприємства і в

комплексі складових один цілий акт бізнес-діяльності, організований для досягнення результатів підприємства за допомогою задоволення потреб клієнтів.

Кожне підприємство обирає свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного та збалансованого механізму управління. [3] В середньому підприємство має від 20 ключовими бізнес-процесів але може досягати і декількох сотень, від виконання яких залежить його успіх. Наводимо приклад бізнес-процесів закладів ресторанного господарства (рис. 1.1).

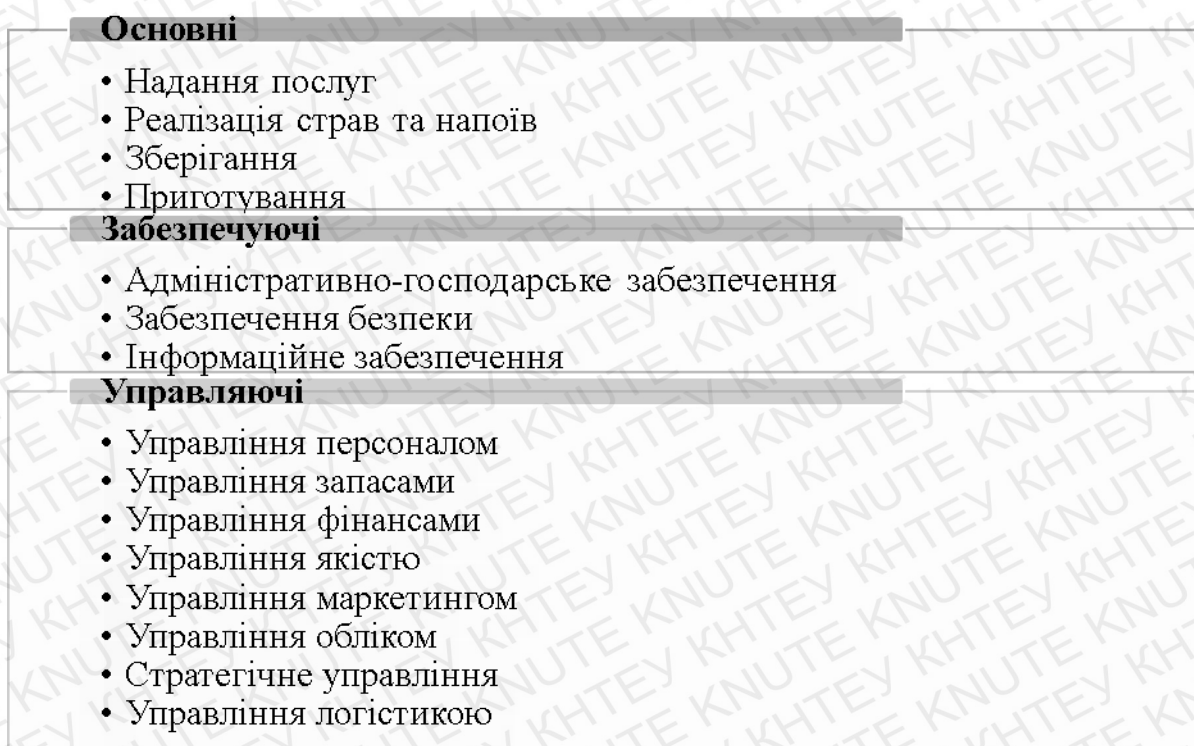


Рис. 1.1. Структура бізнес-процесів ресторанів

*Джерело: Складено автором на основі [22]*

Існує три основних типи бізнес-процесів сучасного підприємства: основні (бізнес-процеси, що контролюють функціонування системи); забезпечуючі (є основними видами діяльності підприємства, спрямованими на створення основного потоку прибутку підприємства); керуючі (бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів). [22]



Розглянувши підходи та визначення сутності бізнес-процесів, розглянемо показники ефективності управління бізнес-процесами ресторанного господарства, які наведено на рис. 1.2



Рис. 1.2. Показники ефективності управління бізнес-процесами ресторанів

*Джерело: Складено автором на основі [23]*

Показники бізнес-процесів є незамінним інструментом для моніторингу цін, для порівняння з нормативними актами, стандартами та успіхами конкурентів, контроль задоволеності споживачів. Система показників визначає ефективність або неефективність процесів, сприяє швидкому вирішенню проблемних питань у тій частині бізнес-процесу, де це потрібно. [22]

## **1.2. Моделювання бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства**

Для створення функціональних моделей діяльності ресторану і подальшої деталізації, необхідно проаналізувати матеріальні і інформаційні потоки діючого

господарства. Для відображення цих моделей використовують блок-схеми, які відображають бізнес-процеси діяльності ресторанного закладу і показують взаємозв'язки при функціонуванні ресторанного закладу [7]. Функціональна модель розроблена для дослідження особливостей роботи системи і показати їх зв'язки з внутрішніми і зовнішніми елементами, від яких залежить робота системи в цілому.

Функціональне моделювання - це процес моделювання функцій, що виконуються системою або об'єктом шляхом створення описового, структурованого, графічного зображення, яке показує що, як і ким виконується в межах функціонування об'єкта, що пов'язують ці функції з урахуванням наявної інформації.

Для побудови бізнес-моделі використовують різні інструментальні засоби і методології. Для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в сфері гостинності найбільш доцільно використовувати методологію структурного аналізу і проектування IDEF0 [28]

Метою методології є побудова функціональної схеми досліджуваної системи, описуючи всі необхідні процеси з точністю [28]. Головними блоками функціональної моделі закладу є: «Організація робочого процесу», «Вибір постачальника», «Закупівля», «Обслуговування гостей».

Моделювання процесів у IDEF0 починається зі створення контекстної діаграми, яка описує діяльність організації або виділеного процесу в цілому. На контекстній діаграмі відображаються найважливіші входи і виходи, механізми, необхідні для виконання роботи, а також керуючі дії.

IDEF0 – це контекстна або верхня діаграма, на якій об'єкт моделювання-ресторанний бізнес, представлений блоком з граничними стрілками. Діаграма відображає зв'язки об'єкту моделювання з навколишнім середовищем. Діаграма має назву А-0. рис 1.3.



Рис. 1.3. Контексна діаграма процесу «надання ресторанних послуг» у нотації IDEF0

*Джерело: Складено автором на основі [28]*

Процес реінжинірингу бізнес-процесів складається з кількох етапів:

- опис існуючої організаційної системи (AS-IS);
- формування матриці процесу (AS-IS);
- моделювання існуючого бізнес-процесу в нотації IDEF (AS-IS);
- проведення функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесу (AS-IS);
- прийняття рішень щодо змінення бізнес-процесу; моделювання майбутнього бізнес-процесу в нотації IDEF (TO-BE);
- проведення функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесу (TO-BE);
- формування нової матриці відповідальності процесу (TO-BE); побудова нової організаційної структури (TO-BE).

Отже, функція бізнес-процесів ресторанних послуг дозволяє чітко визначити потреби гостя при замовленні, які функції, в якій послідовності і ким виконуються в процесі надання послуг. [28]

Результатом виконання бізнес-процесів є задоволений гість і прибуток.

У блок «Надання ресторанних послуг» входять такі основні функції:

- прийняття замовлення від гостя;
  - приготування страви;
  - подача страви гостю;
  - розрахунок
1. Входом в перший блок «Прийняти замовлення від гостя» є гості
    - Управління - посадові інструкції для обслуговуючого персоналу
    - Механізм Виконання замовлення – офіціант
    - Вихід - замовлення.
  2. Входом до другого блоку «Приготування страви» є замовлення
    - Управління – кухарі,
    - Механізм - посадові інструкції,
    - Вихід - виконання замовлення.
  3. Входом в третій блок «Подача страви» є виконання замовлення
    - Управління - посадові інструкції,
    - Механізм - офіціант,
    - Вихід - задоволений гість.
  4. Входом в четвертий блок є рахунок,
    - Управління - економічні основи,
    - Механізм - оплачений рахунок,
    - Вихід - отриманий прибуток.

На основі вивченого, можна зробити висновок, що за допомогою методів та моделей, можна вдосконалити процеси обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу.

### **1.3. Концепції удосконалення бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства**

Вивчивши ринок, можемо зробити висновок, що українські ресторани різноманітні, і незважаючи на кризові періоди в розвитку ресторанного бізнесу, він постійно змінювався і вдосконалювався. Зміни торкнулися всіх складових: форми власності, організаційної структури, загальних і якісних змін в технології приготування і дизайні страв, управлінні (франчайзинг, мережа закладів), фінансах, маркетингу (додаткові послуги, акції) і тенденції харчування (більша увага до здорового харчування, дієтичне харчування, вегетаріанська кухня, етнічна кухня, локальна або молекулярна кухні, тощо) [14].

Також, дослідивши, ринок ресторанного бізнесу в Україні на момент початку світової пандемії пов'язаної з COVID-19 бачимо, що коефіцієнт насиченості закладами ресторанного господарства в цілому по Україні становить 14,7 що майже впововину менше ніж в країнах Західної Європи.

Однак спрогнозувати ситуацію в ресторанному бізнесі найближчим часом дуже складно, оскільки експерти сфери обслуговування попереджають про світову тенденцію щодо істотного скорочення закладів індустрії гостинності. Отже, на даний час актуальною постає проблема зростання ефективності управління. Однією з ключових проблем є функціональне управління в організаціях.

Для утримання лідируючих позицій на ринку ресторанних послуг, перед підприємством стає задача пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства. І одним з цих шляхів стає впровадження в організації і управління інновацій, як на рівні всього підприємства, так і на рівні

окремих бізнес-процесів. Процесно-орієнтований підхід в менеджменті спонукає до впровадження та використання сучасних методів реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів базується на чотирьох підходах:

1. Метод швидкого аналізу розчину (FAST).
2. Процес порівняльного аналізу.
3. Редизайн процесу.
4. Реінжиніринг.

*Таблиця 1.2*

### **Стратегії вдосконалення бізнес-процесів**

1. Стратегія Майкл Хаммер і Джеймс Чампі «Реінжиніринг корпорацій. Маніфест революції в бізнесі »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Критеріями продуктивності мають стати</li> <li>- вартість,</li> <li>- якість,</li> <li>- послуги</li> <li>- швидкість</li> </ul>
2. Стратегія Кайдзен-стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція в галузі стратегічних покращень,</li> <li>- пошук причин проблем і постійні покращення як спосіб їх вирішення;</li> <li>- контроль якості,</li> <li>- підвищення існуючих стандартів;</li> <li>- формування трудової поведінки</li> </ul>
3. Стратегія Е. Демінга під назвою «Безперервне вдосконалення процесів»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність цілі.</li> <li>- нова філософія, яка полягає у звільненні від залежності масового контролю та практики закупок на нижчою ціною.</li> <li>- покращення кожного процесу.</li> <li>- впровадження підготовки та перепідготовки кадрів.</li> <li>- впровадження лідерства</li> </ul>

*Джерело: Складено автором на основі[7]*

Реінжиніринг бізнес-процесів - (Business Process Reengineering BPR)- це новітній метод управління що робить непотрібним всі попередні кроки щодо поліпшення управління [7]. За допомогою реінжинірингу бізнес-процесів

підприємства мають перевагу не тільки над конкурентами, а й над кризовими явищами.

Реінжиніринг бізнес-процесів вважається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватися як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги [7]. У табл. 1.3 стратегії вдосконалення бізнес-процесів.

Головна мета впровадження реінжинірингу на підприємство - це стати кращим у своїй справі.

Отже, сучасний, конкурентоспроможний заклад повинен мати та виконувати низку впорядкованих дій за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату:

- 1) формалізовані та упорядковані головні бізнес-процеси ресторану;
- 2) управління, постійно націлене на інновації, які базуються на вибраній стратегії;
- 3) автоматизоване управління рестораном;
- 4) клієнтоорієнтований персонал;
- 5) цілісну стратегію підприємства [7].

Підсумовуючи, можна сказати, що одним з найголовніших показників управління бізнес-процесами є той факт, що оптимізація окремих операцій або частин бізнес-процесу не підвищує продуктивність праці, тільки оптимізація всього бізнес-процесу призводить до збільшення корисних результатів, отже, підвищує продуктивність праці.

Також можна сказати, що перехід до управління бізнес-процесами у вітчизняному ресторанному бізнесі, пов'язаний з труднощами керівництва усвідомити реалії, орієнтовані на спосіб ведення бізнесу, як наслідок, неможливістю створити адекватну культуру управління процесами.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «ЄВРОПА», М. СЕРЕДИНА-БУДА, СУМСЬКА ОБЛ.

#### 2.1. Дослідження внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Європа»

Ресторан «Європа» було відкрито 5 серпня 2017 року. Локацією ресторану є центр маленького містечка Середина-Буда, Сумської області по вулиці Європейська 17-а. Цільова аудиторія – місцеві жителі з середнім рівнем доходів.

Ресторан проводить банкети/фуршети, дитячі свята, ділові зустрічі, тематичні вечірки, попереднє бронювання столиків, безкоштовний Wi-Fi.

Інтер'єр – стриманий, переважно базових кольорів, м'яке розсіяне світло, на стінах фото відомих європейських міст. Загальна площа закладу становить 156 м<sup>2</sup>, з яких торгова площа- 94 м<sup>2</sup>. Зал розрахований на 40 місць та 5 місць біля барної стійки. Графік роботи ресторану з 10-00 до 24-00, без вихідних, розрахунок відвідувачів проводиться тільки готівковим способом. Персонал закладу має фірмовий одяг (білі сорочки і довгі чорні фартухи, у кухарів кителі).

Кухня ресторану, переважно, європейська (хоча також готуються страви і східної кухні). В ресторані «Європа» гостям пропонується основне меню та барна карта. Загалом меню складається з 63 страв та закусок. У меню представлені класичні страви української, італійської та американської кухонь (різотто, пасти, страви на сковорідках, стейки) пропонуються страви японської кухні (роли та суші). Також великий асортимент страв бенкетного меню. Основне меню ресторану відповідає вимогам ДСТУ 4281:2004.

Організаційну структуру ресторану представлено на рис 2.1.

Розглянемо інформаційні системи, які використовуються на підприємстві (рис 2.2).





Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Підприємство отримує найточніші дані завдяки автоматизації та залучення інформаційних систем.



Рис. 2.2. Карта інформаційних систем ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

В ресторані «Європа» впроваджено систему обліку та внутрішнього контролю 1С:Підприємство 8. Ресторан. Використовується лінійна система внутрішнього контролю із закріпленням контрольних функцій за конкретним працівником. Впроваджено систему взаємних перевірок за кожною із ділянок, це

дає можливість відвідувачу закладу гарантовано отримувати відповідні умови обслуговування. У таблиці 2.1 надали перелік працівників та закріплені за ними функції внутрішнього контролю в системі.

Таблиця 2.1

### Функції контролю в системі управління

<b>Керівник</b>	<b>Веде облік і аналіз руху ТМЦ, контролює якість ТМЦ</b>
<b>Адміністратор</b>	Контролює роботу кухні (товарне сусідство, строки придатності) дотримання санітарно-гігієнічних норм. Контролює роботу бармена, перевіряє замовлення, звіряє предчеки з рахунками, виручку з Z-звітами
<b>Кухарі</b>	Відповідає за приготування страв (чітку відповідність технології приготування відносно технологічних карток), дотримання всіх норм зберігання продуктів, чистоту.
<b>Бармен</b>	Відповідає за прийом замовлень, видачу предчеків на кухню, подачу замовлення, відповідність заказу.

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Провівши аналіз бізнес-процесів підприємства, маємо можливість виділити такі типи бізнес-процеси в ресторані «Європа»:

- Управлінські - контроль функціонування системи;
- Оперативно-ділові – діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- Підтримуючі - процеси, які забезпечують ефективність та безперервність перших двох типів процесів.

Також виділимо, безпосередньо, категорії бізнес-процесів ресторану «Європа»:

- Процеси, які забезпечують вихід, результатом якого є дохід у бізнес-системі;
- Планувальні процеси - це ефективне планування й управління доходом в реалізаційному процесі;
- Ресурсні процеси - доставка ресурсів до пункту виконання дії;
- Процеси перетворення - що є допоміжними та виконуються в ситуаціях, коли необхідно здійснювати цілеспрямовані дії шляхом зміни наявних технологій.

На рис. 2.3 представлено внутрішні бізнес-процеси ресторану «Європа».



Рис. 2.3. Внутрішні бізнес-процеси ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

На рис. 2.4 зображено бізнес-процес обслуговування через модель IDEF0.

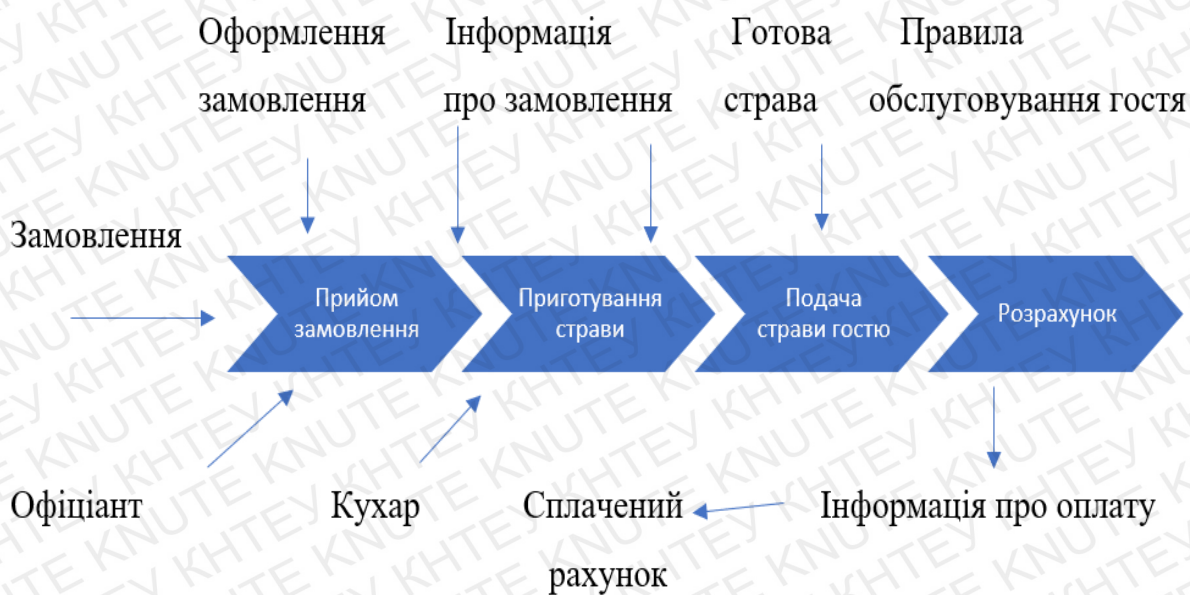


Рис. 2.4. Бізнес процес обслуговування гостей через модель IDEF0

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Отже, бачимо, що підприємство має правильно налагоджені, автоматизовані бізнес-процеси. Лінійна структура внутрішнього контролю відображає ступінь управління та координації в закладі, а бізнес-процеси надають динамічну картину того, як створюється продукт або послуга. Це дає змогу ефективніше використовувати робочий час та контролювати процеси виробництва.

Але, на жаль, є відсутність бізнес-процесу «Управління маркетингом» у внутрішніх бізнес-процесах ресторану «Європа». Відсутність таких процесів призводить до втрати постійних клієнтів, та унеможливує залучення нових.

## 2.2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ресторану «Європа»

Проаналізувавши економічні показники за 2018-2020 роки, можемо зробити висновки, чи ефективно підприємство управляє своїми бізнес-процесами.

Таблиця 2.2

### Структура доходів ресторану «Європа » за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення +/-		
				2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Доход від реалізації продукції (послуг)	2164,11	2012,3	1832,4	-151,8	-179,9	-331,7	-7,01	-9,8	-15,3
Дохід від реалізації послуг РГ	1934,2	1921,3	1809,2	-12,9	-112,1	-125	-0,66	-6,19	-6,4
Питома вага, %	89,37	95,4	98,73	6,03	3,3	9,36	6,74	3,37	10,4
Дохід від реалізації послуг розваг	229,91	91	23,2	-138,9	-67,8	-206,71	-60,4	-292,2	-89,9
Питома вага, %	10,62	4,5	1,26	-6,12	-3,24	-9,36	-57,6	-257,14	-88,13

Джерело: Складено автором на основі дослідження

Отже, обсяг наданих послуг у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком зменшився на 179,9 тис. грн. або на 9,8%, а у порівнянні з 2018 роком зменшився на 331,7 тис. грн. або на 15,3 %. Показник обсягу реалізації послуг харчування у 2018-2020 рр. зменшився на 125 тис. грн. або на 6,4 %, а послуги розваг на 206,71 або 89,9 %. Показники у 2018 році є найбільш позитивні.



Рис. 2.5. Динаміка обсягу послуг ресторану «Європа» за 2018-2020 рр., тис. грн.  
Джерело: Складено автором на основі дослідження

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу поточних витрат ресторану «Європа» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абс. відхилення +/-			Відн. відхилення +/-		
				2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Матеріальні витрати	549,5	621,21	704,96	71,71	13,05	83,75	13,4	155,4	28,2
Витрати на оплату праці	400,6	453,4	480	52,8	26,6	79,4	13,18	5,86	19,82
Відрахування на соціальні заходи	82,12	99,75	101,6	17,63	5,85	19,48	21,4	1,85	23,7
Амортизація	109,9	124,2	140,9	14,3	16,7	31	13,01	13,4	28,2
<b>Загальна сума витрат</b>	<b>1148,14</b>	<b>1298,56</b>	<b>1430,86</b>	150,42	132,3	282,72	13,1	10,18	24,6
Доход від реалізації продукції	2164,11	2012,3	1832,4	-151,8	-179,9	-331,7	-7,01	-9,8	-15,3

Джерело: Складено автором на основі дослідження

Показники розрахунків свідчать про зростання загальної суми витрат на 282,72 тис. грн. або на 24,6 % за три роки, з яких матеріальні витрати на період 2018-2020 р. р., склали 83,75 тис. грн (28,2%). Ці показники є відповідними до зміни виручки за цей період.

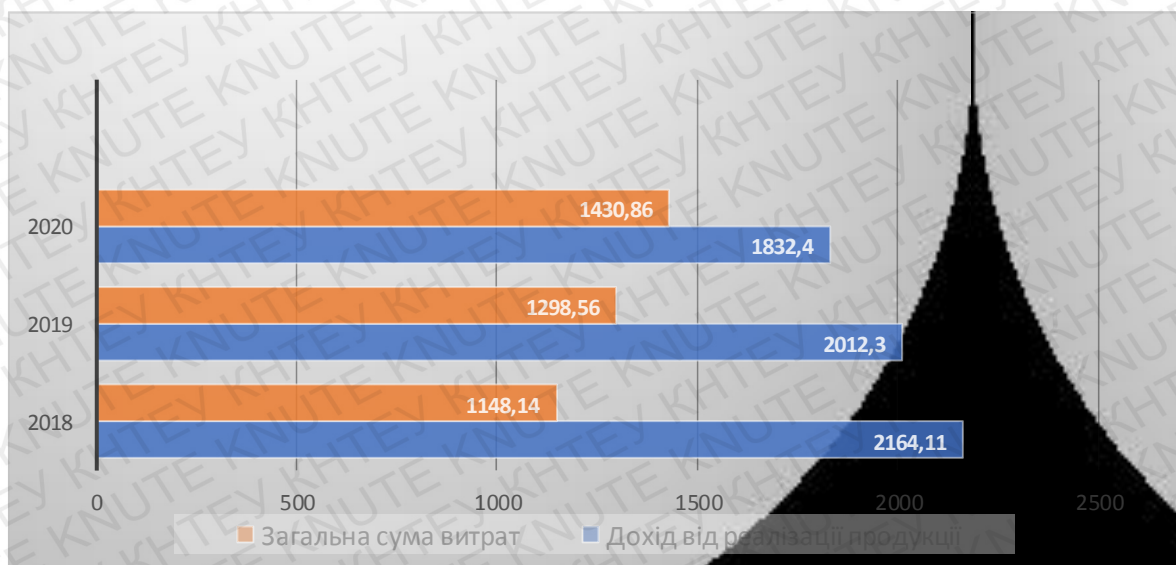


Рис. 2.6. Динаміка доходів від реалізації та загального обсягу поточних витрат ресторану «Європа» за 2018-2020рр.

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

З'ясована нами інформація дає змогу стверджувати, що в ресторані спостерігається динаміка до менш інтенсивного зростання витрат на фоні збільшення обсягів діяльності у період 2019-2020 р.р.,

Спостерігаємо у 2020 році найгірші показники, рівень доходу зменшився, через чотирьох місячний простій закладу на період пандемії, відповідно рівень витрат збільшився, керівництво закладу зберегло заробітну плату персоналу та зазнало збитків через припинену роботу підприємства.

В цілому у 2018-2020 рр., не спостерігається зростання показників ефективності, що свідчить про помилкову маркетингову продуктову стратегію.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансово-господарських показників діяльності  
ресторану «Європа» ” за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення +/-					
				2019/2018		2020/2019		2020/2018	
				абс. відх- я	%	абс. відх- я	%	абс. відх- я	%
Чистий дохід виручка від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг	2164,11	2012,3	1832,4	-151,8	-179,9	-331,7	-7,01	-9,8	-15,3
Собівартість реалізованої продукції: товарів, робіт, послуг	1040,6	826,56	626,21	-214,04	-20,5	-200,35	-24,23	-414,39	-39,82
Валовий: прибуток	1123,51	1185,74	1206,19	62,23	5,5	20,74	1,72	82,68	7,35
Інші операційні доходи	0	0	0						
Адміністративні витрати	21,4	28,2	26,5	6,8	31,7	-2	-7,09	5,1	23,8
Витрати на збут (у тому числі ЄСВ та Єдиний податок для ФОП другої групи та заробітна плата)	549,5	621,21	604,96	71,71	13,05	-16,25	-2,6	55,46	10,09
Інші операційні витрати	11,1	16,1	16,5	5	45	0,4	2,48	5,4	48,6
Фінансові результати від операційної діяльності	628,19	650,49	623,59	22,3	3,5	-26,9	-4,13	-4,6	-0,73
Фінансові результати від звичайної діяльності	595,69	606,19	580,59	10,5	1,76	-25,6	-4,22	-15,1	-2,53
Чистий: прибуток	1112,41	1169,64	1189,69	57,23	5,14	20,05	1,7	77,28	6,9
Рентабельність діяльності, %	51,4	58,12	64,9						

### 2.3. Оцінка факторів впливу на управління бізнес-процесами ресторану «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.

Почнемо оцінку факторів впливу на управління бізнес-процесами з оцінки конкурентного середовища з метою порівняння ефективності їх бізнес-процесів та процесів ресторану «Європа» за тими ж показниками.

Обрані ресторану мають приблизно однакову оцінку споживачів на платформі Google Maps, тому саме на ці заклади і пав наш вибір.

Таблиця 2.5

#### Оцінка конкурентного середовища ресторану «Європа»

Показник	Назва закладу			
	Європа	Mimino	Полісся	Sushi Club
Місцезнаходження	Центр міста			
Кількість філіалів	1	1	1	1
Кухня	Європейська	Грузинська	Українська	Японська
Середній чек	350 грн.	300 грн.	350 грн.	450 грн.
Дисконтні карти	+	-	-	-
Безготівкова оплата	-	-	+	+
Рівень інтернет сайту	Потребує доробки	-	-	Потребує доробки
Комплімент від закладу	Знижка 15% на День Народження	-	-	-30% від усього меню по вівторкам.
Доставка	-	-	-	+
Вартість доставки	-	-	-	40 грн.
Організація свят/бенкетів. Бронювання столиків.	+	+	+	-
Ігрова дитяча кімната	-	-	-	+
Дитяче меню	-	-	+	-

Джерело: Складено автором на основі дослідження сторінок закладів [41]

Оцінка конкурентного середовища проводилась за такими критеріями: перелік надання послуг; середній чек; розташування. Відповідно до проведеної оцінки з'ясувалося, що ці три заклади мають схожий сегмент споживачів,



асортимент страв та комплекс додаткових послуг. Далі проведемо аналіз цін ресторанів, з метою з'ясування середнього чеку по кожному із закладів. Для цього створюємо замовлення середньооблікового споживача [26].

Відповідно до проведеного аналізу з'ясували, що підприємства обслуговують приблизно однаковий сегмент, їх продукція та найменування мають певну якість та різноманітність, це свідчить про те, що досліджений нами заклад має достатньо значимих конкурентів.

Таблиця 2.6

### Замовлення середньооблікового споживача

Страва в меню	Європа		Mimino		Полісся		Sushi Club	
	Ціна, грн.	Вага, г/мл.	Ціна, грн.	Вага, г/мл.	Ціна, грн.	Вага, г/мл.	Ціна, грн.	Вага, г/мл.
<b>Грибний суп</b>	85	200	-	-	65	200	-	-
<b>Піца Карбонара</b>	-	-	-	-	160	450	190	550
<b>Рол Філадельфія</b>	-	-	-	-	-	-	160	215
<b>Овочі гриль з куркою</b>	80	200	76	210	-	-	-	-
<b>Штрудель</b>	-	-	99	140	110	160	-	-
<b>Тірамісу</b>	79	120	-	-	-	-	130	160
<b>Кава Американо</b>	29	180	30	180	16	180	23	180
<b>Aperol Spritz</b>	120	200	105	200	-	-	-	-
<b>Усього:</b>	394	-	310	-	351	-	503	-

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Другим етапом аналізу ефективності бізнес-процесів ресторану стало маркетингове дослідження на предмет задоволення споживачів якістю послуг, цінами, сервісом. Також виявили споживацькі вподобання відносно кухні, інтер'єру, обслуговування, та інші фактори, які впливають на вибір закладу.

У дослідженні було використано електронне опитування в мережі Instagram, на сторінці ресторану. Було розроблено анкету для визначення уподобань та смаків споживачів. Таким чином було опитано 678 осіб, віком від 12 до 64 років з різних сфер діяльності. За даними опитування, на рис. 2.7 відображено основні мотиви відвідування ресторанів споживачами.

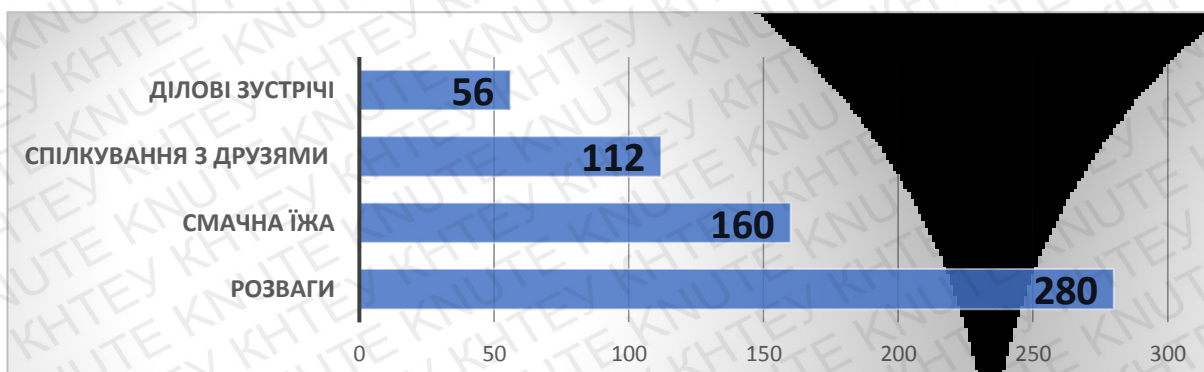


Рис. 2.7. Мотиви відвідування споживачами ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Можна сказати, що основними мотивами відвідування є можливість розважитись, та смачно пригоститись.

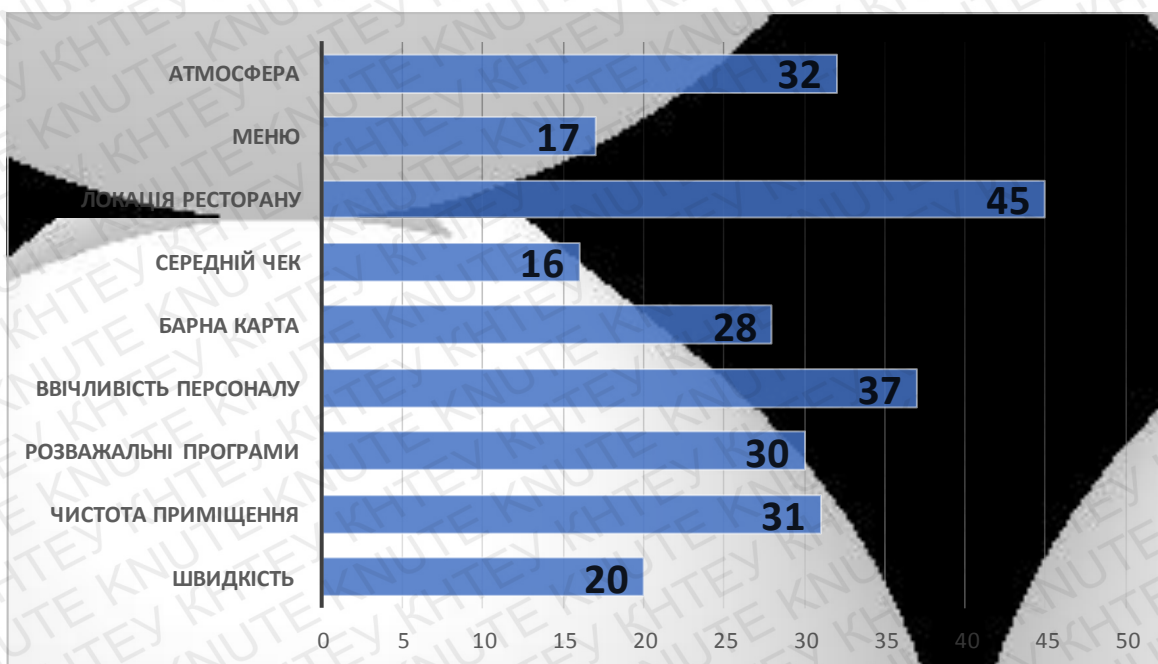


Рис. 2.8. Оцінка ступеню задоволення споживачів ресторану «Європа»

Також ми вирішили переглянути відгуки про заклад у Google Maps, і маємо таку статистику [42].

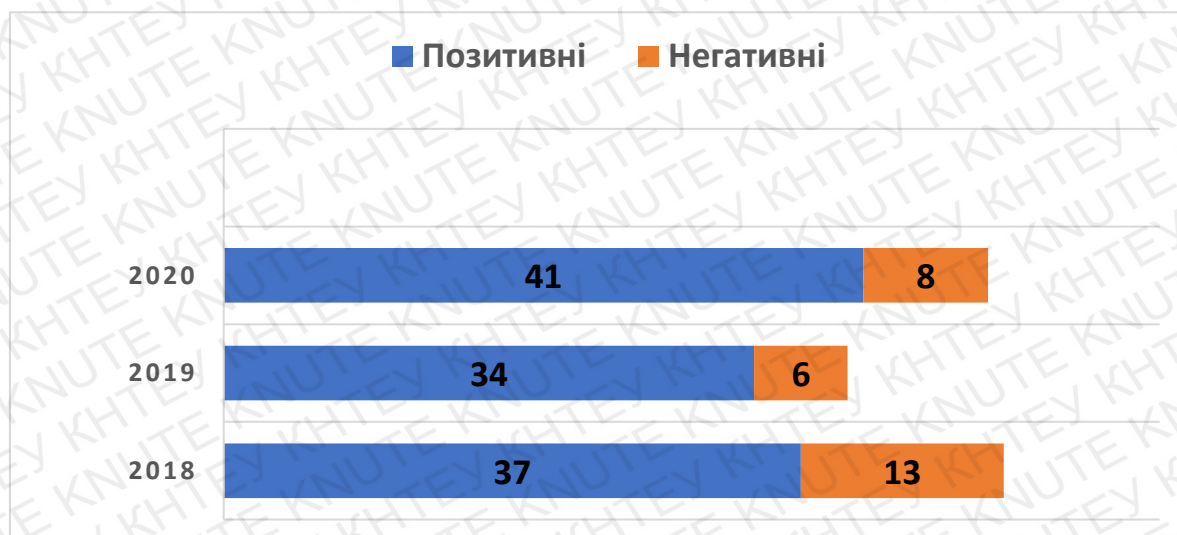


Рис. 2.9. Динаміка позитивних та негативних відгуків за 2018-2020 р.р. ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

За інформацією цього інтернет-джерела заклад має 150 відгуків, середня оцінка складає 4,6, що є непоганим показником [38]. У відгуках маємо зауваження до ціни страв, швидкості їх подачі та відсутності дитячого меню. Також маємо нарікання до поведінки персоналу. На основі цього, ми вирішили проаналізувати соціальну сторінку закладу в мережі Instagram, по дописам зрозуміло, що заклад постійно проводить тематичні вечірки, має багато позитивних відгуків, відміток та 1660 підписників.

Недоліками, на нашу думку, є відсутність меню на сторінці закладу, фото персоналу, інформативних постів, зацікавлень, інтерактивів, тощо. Звідси висновок, що підприємство не має контент плану по просуванню свого ресторану по соціальній мережі, залученню нових і підвищення лояльності постійних клієнтів. Взагалі, повертаючись до Рис. 2.3, маємо інформацію про відсутність бізнес-процесу управління маркетингом. Керівництво закладу надає увагу якості наданих послуг, працює над професіоналізмом персоналу, але не бере до уваги рекламну діяльність.

Підсумовуючи дослідження, ми склали SWOT-аналіз, у якому виявили сильні та слабкі сторони бізнес-процесів та можливості і ризики підприємства.



Рис. 2.10. SWOT-аналіз ресторану «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

На фоні вивченого матеріалу, опитування споживачів та аналізу конкурентів, ми виявили слабкі сторони, які вказали SWOT-аналізі. Це допомогло нам у розділі 3 запропонувати конкретні заходи, щодо поліпшення обслуговування клієнтів, покращення послуг та підвищення рівня рекламної діяльності.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАНУ «ЄВРОПА», М. СЕРЕДИНА-БУДА, СУМСЬКА ОБЛ.

#### 3.1. Шляхи оптимізації бізнес-процесів в ресторані «Європа», м. Середина-Буда, Сумська обл.

З кожним роком кількість ресторанів збільшується і для успішного їх існування в закладах впроваджують додаткові послуги, зацікавлюють споживачів різноманітними концепціями та розвагами. На фоні цього споживачі стають більш вибагливішими, і це ускладнює звичайне функціонування закладу [3]. Для цього і створюють відділ контролю бізнес-процесів на підприємстві. Задачею цього відділу є аналіз існуючих процесів ресторану, їх вдосконалення, введення нових стратегій та просування закладу.

У Розділі 2 ми з'ясували основні проблеми управління бізнес-процесами в ресторані «Європа». Виходячи з аналізу, маємо можливість виділити ряд слабких сторін закладу (рис. 2.10):

- Слабка рекламна компанія;
- Замало позицій в меню;
- Відсутність дитячого меню;
- Відсутність доставки;
- Швидкість подачі страв;
- Не оновлена система 1С Ресторан.

Одним із головних недоліків є відсутність маркетингової діяльності на підприємстві. Відділ маркетингу розробляє оновлену концепцію закладу, його меню, впровадження інноваційних технологій, реклама - призведе до збільшення кола споживачів, їх зацікавленості закладом. На основі цієї інформації, ми пропонуємо впровадження шляхів підвищення ефективності діяльності ресторану.

Одним із шляхів є впровадження інноваційних процесів в управління та організацію на рівні окремих бізнес-процесів.

Ресторан має свою «фішку», у ньому пропонується послуга тематичних вечірок, і ця послуга у першу чергу потребує розповсюдження інформації про себе. Отже, ми пропонуємо наступний комплекс заходів, спрямованих на покращення обслуговування гостей ресторану з восьми кроків:

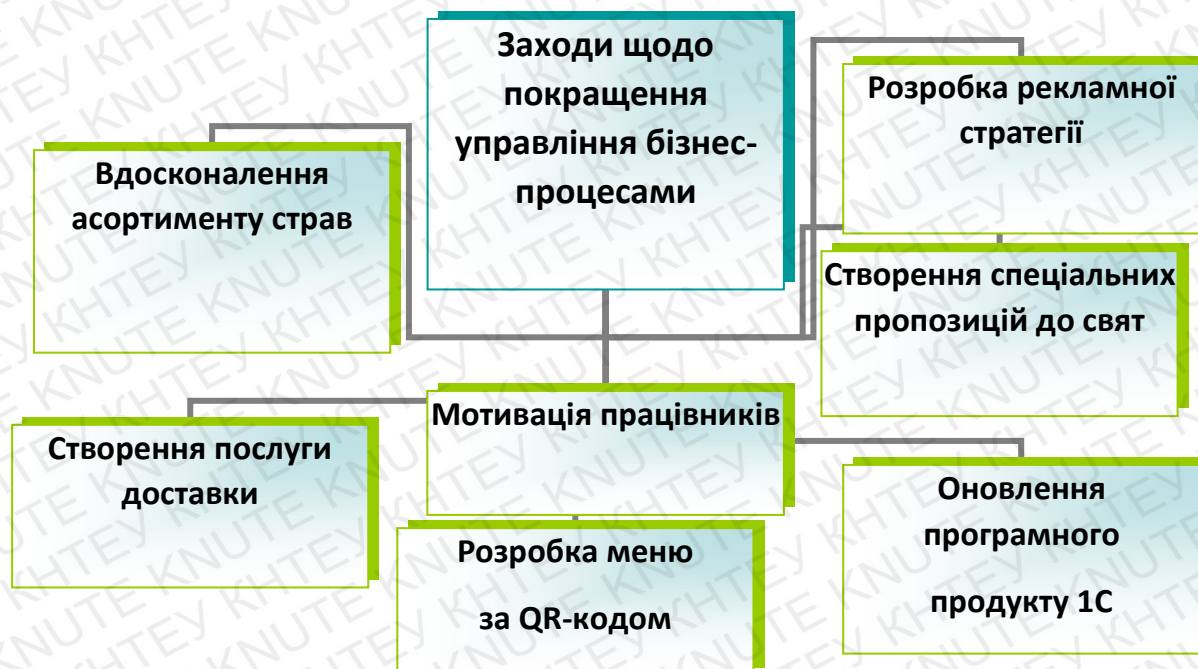


Рис. 3.1. Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

1. Створити маркетингову політику з урахуванням змін зовнішнього середовища [10]:
  - Вдосконалити асортимент страв, який володіє конкурентними перевагами;
  - Створити дитяче меню, додати у меню сезонні страви. Розробити додаткове святкове меню. (Дод. В)
  - Розробити меню за QR-кодом. В період пандемії це актуально з позиції безпеки та зручності.

2. Провести моніторинг цінової політики конкурентів та утримувати позиції свого закладу на доступному рівні. Постійно утримувати рівень послуг, який би задовольняв потреби споживачів більш, ніж послуги конкурентів;
3. Придбати оновлення системи 1С. Для зберігання інформації про гостей, здійснення бронювання та ведення списку гостей в реєстрі замовлень. Також рекомендується полегшити роботу офіціантів та кухарів додатковим принтер-чеком на кухні.
4. Запропонувати гостям нові послуги, спрямовані на збільшення доходу (майстер-класи, презентації вин/бокалів за домовленістю з постачальниками). Створити спеціальні пропозиції до свят Масляної, Нового Року, 8 березня, тощо.
5. Вдосконалити сервіс за допомогою мотивації працівників. Створити систему бонусів для персоналу. (Наприклад, +1500 до ставки за збільшення плану продажів)
6. Створити контент-план для соціальної сторінки в мережі Instagram, для поширення та оновлення інформації про заклад в мережі. Надати можливість здійснення замовлення через посилання Taplink. Нами пропонується скористатися послугами SMM менеджера, який займається професійним веденням, наповненням та просуванням сторінки. Правильно налаштована система забезпечить від 500 до 1500 реальних підписників, ріст популярності закладу та лояльність і довіру гостей. Послуга вартує 26 тис. грн. Розглянемо компанії до яких ми можемо звернутися (Дод. Г).

Послуги, які надаються такими агенціями створюють привабливу картинку ресторану, та спонукають гостей публікувати фото їжі з закладу задля реклами продукту. Секрет плану - якісні тексти, привабливі фото та комунікація з аудиторією [39]



Рис. 3.2. Переваги, запропонованої рекламної діяльності в соціальній мережі

*Джерело: Складено автором на основі[39]*

7. Послуга доставки. Під час карантину та пандемії, доставка є мало не єдиним варіантом доходу закладів харчування. Заклад має робочий автомобіль, також є підсобні робітники, яких можна перевести на посаду доставщика. Отже, ця додаткова послуга не потребує великих вкладень.
8. Проводити моніторинг відгуків на платформі Google Maps, вести діалог з користувачами. Гідно та презентабельно оформити сторінку закладу.

### **3.2. Механізм впровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів ресторану «Європа»**

Залежно від підходу до впровадження реінжинірингу, ми пропонуємо реалізацію реінжинірингу за методологією Хаммера/Чампі, метою проекту є кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом є створення й впровадження оригінальної ідеї [15].

Реінжиніринг втілюється по наступному плану, див. Рис.3.3:

1. Розробка плану з визначенням цілей. Визначити цілі та створити стратегію вдосконалення бізнес-процесів. Стратегія повинна відповідати таким вимогам [31]:
  - простота та зрозумілість;
  - залучення мінімальної кількості учасників;



- можливість адаптації до зовнішнього середовища;
  - мінімальна кількість входів у процеси;
2. Розробка існуючої моделі для визначення основних недоліків. Можна створити порівняльну модель бізнес-процесів, щоб зрозуміти «як є» і «як має бути». Прикладом може слугувати, розроблений нами Swot-аналіз (Рис 2.10.)
  3. Створення моделі процесу управління за функціями (планування, контроль, вплив та аналіз).
  4. Перепроектування потрібних бізнес-процесів за допомогою створення більш ефективних робочих процедур.
  5. Створення нових функцій персоналу, перепідготовка, визначення робочих команд бізнес-процесів. Нові обов'язки працівників, наприклад:
    - Адміністратор - ведення сторінки відгуків, контроль функції замовлень та доставки. Провести підготовку, надати перелік дії.
    - Бармен - проведення бармен-шоу на вечірках. Для цього надати можливість бармену на перепідготовку та відвідування майстер-класів.
    - Кухарі - створення технологічних карток на нові позиції в меню, планування святкового та дитячого меню.
  6. Розробка підтримуючих інформаційних баз. Фахівці з інформаційних систем повинні контролювати та виконувати окремі бізнес-процеси за допомогою організації взаємозв'язку між робочими станціями (окремими комп'ютерами) в режимі реального часу.
  7. Впровадження інноваційних процесів. Основні інновації, для дослідженого ресторану, класифікуємо за видами:
    - Організаційні (нові методи навчання персоналу, планування нових концепцій, відкриття мережі закладів)
    - Маркетингові ( керування процесом бронювання та замовлення on-line, створення меню за QR-кодом) [44].

До виконання нового плану проводиться підготовка, а саме такі роботи:

- Розробка шаблонів;
- Тестування системи;
- Навчання персоналу;
- Випуск процесної документації;

І тільки потім відбувається заміщення існуючого процесу. І, навіть, після успішного впровадження, бізнес-процеси потребують постійного поліпшення та змін, відносно реакції споживачів, їх вимог та потреб бізнесу.



Рис. 3.3. Етапи втілення реінжинірингу бізнес-процесів в ресторані «Європа»

*Джерело: Складено автором на основі [36]*

На основі дослідженої інформації з Розділу 2, ми пропонуємо створення двох бізнес-процесів, а саме бізнес-процес «управління маркетингом», та «доставка». Також обов'язкових інновацій потребують система ІС, меню.

Запропонована нами рекламна стратегія, в подальшому її використанні, збільшить коло споживачів, зацікавивши їх через Інтернет-мережі, та підвищить лояльність існуючих гостей закладу.

### 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

На основі програми покращення бізнес-процесів, розрахуємо ефективність цієї програми. Ми надали рекомендації щодо звернення керівництва закладу до спеціалістів маркетингологів, вартість їх роботи складає 26 тис. грн. проводиться протягом 20-30 днів. Їх робота складається з: розробки соціальної сторінки закладу, наповнення її фото та відео контентом; розробка стилю меню; відео-візитка закладу.

Другою рекомендацією є оновлення програмного забезпечення 1С, коштує ця послуга налаштування 3400 грн. у вартість входить виїзд спеціаліста-800 грн, налаштування і впровадження опцій-2600 грн.

Додатковою рекомендацією було встановлення принтер-чеків на кухню, вартість складає 1600 грн. Це впровадження суттєво полегшує та прискорює роботу офіціанта.

Таблиця 3.1

#### Вартість запропонованих заходів

Запропоновані послуги	Річні витрати, тис. грн.
1.Іміджеве відео на каналі YouTube (створення та розповсюдження відео контенту ресторану)	1,5(одноразово)
2.Послуги SMM менеджера	26 (одноразово)
3.Створення нового меню та розробка меню за QR-кодом	1,8 (одноразово)
4.Витрати на мотивацію працівників	10
5.Послуга доставки (витрати на паливо)	30
6.Майстер-класи/Презентації	4
7.Оновлення програми 1С	3,4
8.Придбання принтер-чеків	1,6
<b>Усього:</b>	<b>78,3</b>

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Отже, загальна сума витрат на запропоновані заходи складає 78,3 тис. грн.

Після ефективного встановлення проекту реінжинірингу, подальшим кроком є безперервне управління та контроль показників діяльності ресторану на належному рівні. Правильна організація реінжинірингу веде до кількісного росту економічних показників та якісних змін. Підприємство стане конкурентоспроможним та більш пристосованим до постійних змін зовнішнього середовища.

Для успішної економічної діяльності ресторани використовують інновації в обслуговуванні споживачів і використовують інформаційні системи управління та просування. Досліджений нами заклад, використовує систему 1С Підприємство 8 Ресторан, і на нашу думку, вона потребує вдосконалення. Правильно налаштовані функції програми дають змогу мати більш інформації про споживачів, звідси полегшують роботу офіціантів та барменів. Автоматизація відкриє для працівників ресторану велику кількість можливостей, які змінять стиль роботи загалом. Наприклад, використання QR-кодів дозволяє оглянути меню, ознайомитись з акціями та інформацією про ресторан. Та й загалом, інноваційні технології приваблюють споживачів своєю зручністю.

Спрогнозуємо зріст показників діяльності. За умови впровадження вдалої програми покращення бізнес-процесів, плановий обсяг відвідування збільшиться до 35-40 відвідувачів у день, що становить 1050-1200 у місяць із середнім чеком 300 грн. Звідси розрахуємо термін окупності запропонованих заходів. При відвідуванні 35 відвідувачами закладу з середнім чеком 300 грн. виручка ресторану складатиме 10500 тис. грн, в місяць це 315 тис. грн. Прибуток щомісяця складатиме: 315 тис. грн. – (щомісячні витрати) 65 тис. грн.=250 тис. грн. Термін окупності :  $78,3 \text{ тис. грн.} / 250 \text{ тис. грн.} = 31 \text{ днів}$ . З розрахунків, робимо висновок, що заходи з покращення бізнес-процесів ресторану можна реалізувати з високим рівнем ефективності.



Рис. 3.4. Прогнозування економічних показників ресторану на плановий період

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Таблиця 3.2

### Соціально-економічна ефективність реінжинірингу

Показник	Характеристика
1. Тривалість бізнес-процесу	Зменшується час на організацію та реалізацію бізнес-процесу.
2. Сервіс	Максимальна спрямованість сервісу на залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Відповідність послуг вимогам споживачів.
3. Витрати	Зменшення рівня витрат на підготовку та реалізацію процесів виробництва.
4. Чистий прибуток	Збільшення чистого прибутку після процедури реінжинірингу.
5. Обсяг реалізації	Збільшення обсягів реалізації послуг, за рахунок більшої зацікавленості споживачів.
6. Продуктивність праці	Збільшення ефективності використання трудових ресурсів.
7. Рентабельність підприємства	Приріст рентабельності після проекту реінжинірингу.
8. Задовільність клієнтів	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення кількості гостей, зменшення кількості скарг.
9. Мотивація персоналу	Надання ініціативи працівникам, можливостей професійного розвитку.
10. Організація праці	Відмова від зайвих елементів у системі, чітке розподілення обов'язків.

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Також для прикладу, ми розробили модель бізнес-процесу замовлення через посилання Tarlink та доставки в форматі IDEF0, Рис. 3.5. Запропоновані послуги спростять процес замовлення як споживачам, так і працівникам закладу, послуга доставки збільшить суму доходів ресторану.



Рис. 3.5. Бізнес процес замовлення та доставки через модель IDEF0

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

На закінчення, ми створили план покращення діяльності ресторану. Цей план є узагальненням нашої роботи, і завдяки йому можна зацікавити менеджерів закладу, які розуміють проблеми підприємства та націлені на реалізацію цієї системи. Цей аналітичний інструмент є ефективним для побудови нової маркетингової політики ресторану.

Маркетингові зусилля ресторану спрямовані на забезпечення максимальної ефективності використання всього потенціалу підприємства вже на третій місяць після впровадження планових заходів.

Узагальнюючи, у таблиці 3.3 наведемо інформацію про запропонований план впровадження шляхів удосконалення існуючих бізнес-процесів, та створення нових.

Таблиця 3.3

## Загальна інформація про бізнес-план ресторану «Європа»

№	Зміст	Примітки
1	Назва бізнес-плану «Ресторан «Європа»	«Ресторан «Європа»- весело подорожуємо по кухням світу»
2	Мета отримання фінансової підтримки:	Підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення кола споживачів ресторану «Європа»
3	Пріоритетний напрям бізнес-плану:	Покращення іміджу ресторану «Європа» в м.Середина-Буда, підвищення рівня привабливаності закладу для гостей міста шляхом втілення інноваційних рішень у процесі замовлення, обслуговування.
4	Загальна кошторисна вартість реалізації бізнес-плану (грн.):	78300
7	Плановий термін повернення фінансової підтримки (місяців):	1
8	Прогнозована середня заробітна плата (грн.):	6000
9	Планова рентабельність від реалізації плану (%):	74,5
10	Строк окупності (місяців):	1
11	Прогнозований щорічний дохід (тис. грн.):	10500
12	Виробництво продукції на доставку (так,ні):	Так
13	Впровадження інформаційних технологій (так,ні):	Так
14	Спрямованість на розв'язання екологічних проблем (так,ні):	Ні
15	Планове збільшення обсягу виробництва продукції після реалізації плану (тис.грн.):	90

Джерело: Складено автором на основі дослідження

Прогнозний економічний ефект від впровадження маркетингових комунікацій ресторану «Європа» 90 тис. грн. у плановому році. Строк окупності складає один місяць.

Та у таблиці 3.4 розглянемо ці процеси, їх виконавців та результат після впровадження оновлених бізнес-процесів.

Таблиця 3.4

**Шляхи вдосконалення бізнес-процесів, їх виконавці та результат**

№	Процеси	Виконавці	Результат
<b>Удосконалення бізнес-процесу «Обслуговування гостя»</b>			
1	Додаткові функції в системі 1С	Програміст	- Економія часу на приготування та подачу страв. - Полегшення роботи офіціанта. - Посилення контролю бізнес-процесу
2	Бонусна програма	Програміст Керівник	- Зацікавленість відвідувачів. - Перевага над конкурентами.
<b>Удосконалення бізнес-процесу «Сервісу»</b>			
3	Послуга доставки	Кур'єр Адміністратор	- Збільшення доходу. - Залучення нових споживачів.
<b>Удосконалення бізнес-процесу «Сервісу та продажу»</b>			
4	Замовлення та бронювання через посилання Tarlink	Адміністратор	- Зручність прийому замовлень, як офіціантам, так і споживачам.
<b>Удосконалення бізнес-процесу «Управління маркетингом»</b>			
5	Рекламна діяльність	SMM-менеджер Керівник Адміністратор	- Залучення нових відвідувачів та їх зацікавленість. - Перевага над конкурентами. - Імідж підприємства.
6	Видозмінені страви, нові позиції в меню	Шеф-кухарі Кухарі	- Зацікавленість відвідувачів. - Перевага над конкурентами.

*Джерело: Складено автором на основі дослідження*

Маркетингові дослідження дозволяють стверджувати, що і в умовах пандемії COVID-19 перспективними напрямками є розповсюдження інформації про заклад в соціальних мережах.



## ВИСНОВКИ

На сьогодні ресторанний бізнес є одним з найпоширеніших видів діяльності. Для успішного функціонування закладу мало якісних послуг, треба йти у ногу з часом та постійно впроваджувати інноваційні технології, зацікавлювати та приваблювати споживачів. Удосконалення бізнес-процесів закладу сприяє ефективній діяльності ресторану, забезпечує його конкурентоспроможність та стійкість на ринку послуг.

Отже, сучасний, конкурентоспроможний заклад повинен мати та виконувати низку впорядкованих дій за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату:

- 1) формалізовані та упорядковані головні бізнес-процеси ресторану;
- 2) управління, постійно націлене на інновації, які базуються на вибраній стратегії;
- 3) автоматизоване управління рестораном;
- 4) клієнто-орієнтований персонал;
- 5) цілісну стратегію підприємства [12].

Професіоналізм команди, якісні послуги, налагоджена інформаційна система та правильна рекламна стратегія призведуть підприємство до збільшення доходів.

Підсумовуючи, можна сказати, що одним з найголовніших показників управління бізнес-процесами є той факт, що оптимізація окремих операцій або частин бізнес-процесу не підвищує продуктивність праці, тільки оптимізація всього бізнес-процесу призводить до збільшення корисних результатів, отже, підвищує продуктивність праці. Також можна сказати, що перехід до управління бізнес-процесами у вітчизняному ресторанному бізнесі, пов'язаний з труднощами керівництва усвідомити реалії, орієнтовані на спосіб ведення бізнесу, як наслідок,

неможливістю створити адекватну культуру управління процесами в організаціях громадського харчування.

В даній роботі, ми розглянули питання, які мають значний вплив на управління об'єктом дослідження. У Розділі 2, на основі SWOT-аналізу, економічних показників закладу, та опитування споживачів, ми виявили слабкі сторони та недоліки в роботі ресторану «Європа». Аналіз конкурентного ринку надав інформацію для вдосконалення стратегії розвитку ресторану «Європа».

Стратегічна ціль №1: Підвищення якості послуг та розширення кола споживачів.

Стратегічна ціль №2: Стійке фінансове становище.

Стратегічна ціль №3: Впровадження в управління закладу інноваційних процесів.

На основі цього нами було запропоновано дії щодо покращення бізнес-процесів ресторану. А саме: створення маркетингової політики, задля збільшення кола споживачів та їх зацікавленості закладом; розробка нових позицій в меню та створення меню за QR-кодом; введення послуги доставки та надання можливості замовлення через посилання Taplink; збільшення кількості додаткових послуг, для збільшення прибутку; розширення функцій програмного забезпечення закладу.

Питання, розглянуті в роботі, були досліджені та доведені до логічного завершення. Запропоновані нами заходи, дозволять підвищити рівень доходу підприємства, скоротять час на замовлення, та зацікавлять нових споживачів.

Також в роботі нами наведений економічний розрахунок доцільності впровадження заходів та період їх окупності. Заходи спрямовані на досягнення мети, а саме збільшення доходів закладу.

Під час дослідження нами були використані нормативні документи, вітчизняні та закордонні літературні джерела, та інтернет-джерела.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу [https://dnaop.com/html/34057/docДСТУ\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/docДСТУ_4281_2004)
2. Балацька Н.Ю. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні / Н.Ю. Балацька, В.М. Репринцева // Молодий вчений. 2016. №1(28). Ч.1. С.12-15.
3. Галасюк К.А. Гастрольне меню на підприємствах ресторанного господарства як складова маркетингової програми // Теорія, практика та інновації розвитку туристичної та готельно-ресторанної індустрії : матеріали міжнародної конференції (28-29 травня 2017, Умань). 9.
4. Галасюк С.С., Перетятко Ю.М. Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в світі / Перетятко Ю.М. // Економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку держави та регіонів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: 2014. – С. 103-106. 10.
5. Галасюк К.А. Популяризація підприємств ресторанного господарства у мережі Інтернет : матеріали XXXIII Всеукраїнської науково практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2017. – Вип. 33. – 250 с.
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. пос. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
7. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.
8. Журнал «Кореспондент» - стаття «Справа смаку. Український ресторанний бізнес зростає швидкими темпами».

9. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса. – 2016. – № 7. – С. 112-116.
10. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
11. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62
12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
13. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287- 297
14. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125
15. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 126–130.
16. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.

17. Коронавірус: як українські ресторатори ведуть бізнес у умовах пандемії URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainianrestaurateurs-do-business-in-a-pandemic> (дата звернення: 07.04.2020).
18. Киричек В.О. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у підвищенні ефективності управління підприємством та розвитку його персоналу [Електронний ресурс] / В.О. Киричек. – Режим доступу: [file:///C:/Users/OOO/Downloads/rpzn\\_2015\\_1\\_8.pdf](file:///C:/Users/OOO/Downloads/rpzn_2015_1_8.pdf).
19. Кузнецова І., Дудяк Р. Економічна сутність та особливості маркетингових комунікацій. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2018. № 22(1). С. 142-148.
20. Кожухівська Р. Б. Аналіз сутності та особливості реалізації маркетингових комунікацій. Економіка і управління : наук. журнал Європейського університету. КИЇВ: Європейський університет, 2017. Вип. 1(45). – С. 70–77.
21. Кіслов Д. Система маркетингових комунікацій. Вісник КНТЕУ. 2018. № 1. С. 29–36.
22. Кожухівська Р.Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. Бізнес Інформ. 2018. Вип. № 3 (422). С. 362-367.
23. Крамаренко В. І. Маркетинг : навч. посіб. КИЇВ: ЦУЛ, 2015. 258 с
24. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства // Левицька І.В., Завальнюк В.В. / Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.
25. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком господарств ресторанного бізнесу. Young Scientist. 2017. № 2 (42). С. 271–275.
26. Лебедева Т.Е., Голубева О.В. SMM в ресторанному бізнесі. 2018. № 6(32). С. 112–117.

27. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / О.А. Лисенко. – Режим доступу: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf>.
28. Массімо Боттура запустив в Instagram кулінарне шоу «Кухня карантину». URL: <https://posteat.ua/news/massimo-bottura-zapustiv-v-instagram-kulinarneshou-kuxnya-karantinu> (дата звернення: 21.04.2020).
29. Макарець К.О. Міжнародні стандарти сервісу у ресторанному господарстві. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 6 грудня 2018 р.). - Львів: Растр-7, 2018. - 316 с. - С. 251-253.
30. Меню як ефективна внутрішня реклама ресторану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://laudator.ru/marketing/restorannyj-biznes-menyukakeffektivnaya-vnutrennyaya-reklama-vashego-zavedeniya.html>
31. Малфорд Хойос М., Вергара Кастро Л., Плата де Плата Д. Тієнда віртуальна: соціальний ринок Колумбії. Multiciencias. 2014. С. 268–275.
32. Майк Ротер, Джон Шук. «Вчіться бачити бізнес-процеси» - Бруклін, Массачусетс, США.
33. Миронова О.О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств апк-24с
34. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2013. №1042. С.128-131.
35. Мазур В. Індустрія гостинності - ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу // Журнал Європейської економіки. 2015. Т.14. №3. С.273-286.
36. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 243 с

- 37.Полторац В.А. Маркетингові дослідження: навч. посібн. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.
- 38.Robson and Philip Ullah. Реінжиніринг бізнес-процесів. Переклад з англійської Н.Д. Эриашвили, США.
- 39.Сайт агентства Digital Guru. URL: <https://dgagency.ru/services/orm> (дата звернення: 19.04.2020).
- 40.Скопєнь М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.
- 41.Скуртол С.Д., Пархоменко Л.А. Створення та застосування інформаційних систем на підприємствах. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. 2016. Т. 21. Вип. 5(47). С. 219–222.
- 42.Світовий О.М. Додана вартість та її роль у розвитку агропромислового комплексу України [електронний ресурс] / О.М. Світовий // [Режим доступу] <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/264.pdf>
- 43.Тарасенко І. І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. І. Тарасенко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. — 125 с.
- 44.Управління персоналом в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bizsovet.com/story/upravlenie-personalom-vrestorannombiznese>
- 45.NoReCa: навч. посіб.: у 3 т. Т. 2 Ресторани / [А.А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 312 с
- 46.Янковська Г. В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місця у системі маркетингу. Наука й економіка. 2018. № 4 (20). С. 98-101.
- 47.Інтернет-джерело:<https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>

48. <https://ru.restaurantguru.com/Evropa-Kafe-Restoran-Seredyna-Buda/reviews?bylang=1>

49. <https://thepage.ua/ua/experts/pyat-metodiv-prosuvannya-dlya-restoraniv>

50. <https://outsourcing.team/uk/blog/menedzhment/yak-organizuvati-dostavku-yizhi-dlya-kafe-ta-restoraniv/>

51. Блум Дж. Як працюють мережі постачання продовольства впоратися з коронавірусом? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-52020648> (дані звернення: 05.04.2021).

52. Система автоматизації ресторанів та кафе [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.vostok.dp.ua/ukr/info/infa1/Avtomatizatsiya/avtomatizatsiya\\_restorana\\_kafe](http://www.vostok.dp.ua/ukr/info/infa1/Avtomatizatsiya/avtomatizatsiya_restorana_kafe)

53. 1С-Підприємство 8. – Ресторан [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://1c-kit2005.com/store/branches/public\\_and\\_planned\\_food\\_hote/estauran](http://1c-kit2005.com/store/branches/public_and_planned_food_hote/estauran)



## ДОДАТКИ





Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1009288769

Дата перевірки:  
22.11.2021 10:54:10 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
22.11.2021 11:02:40 EET

ID користувача:  
100008071

Назва документа: ВКР\_Степаненко\_2021

Кількість сторінок: 44 Кількість слів: 6674 Кількість символів: 51867 Розмір файлу: 708.29 KB ID файлу: 1009315536

**8.78%**  
**Схожість**

Найбільша схожість: 1.72% з Інтернет-джерелом ([http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf))

6.26% Джерела з Інтернету

95

Сторінка 46

3.18% Джерела з Бібліотеки

90

Сторінка 46

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

**0%**  
**Вилучень**

Немає вилучених джерел

Дитяче меню	Меню до 8 Березня
<p>Холодні закуски/Салати:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Олів'є з телятиною та домашнім майонезом</li><li>- Свіжі сезонні овочі</li><li>- Дитячий Цезар</li></ul> <p>Супи:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Курячий суп з фрикадельками</li><li>- Рибний суп</li><li>- Крем-суп з броколі</li></ul> <p>Основні страви:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Шашлик з курки</li><li>- Міні бургер</li><li>- Пельмені</li><li>- Шаурма «Твістер»</li></ul> <p>Гарніри:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Картопляне пюре</li><li>- Картопля фрі</li><li>- Спагеті</li></ul> <p>Десерт:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Сирники</li><li>- Млинці з сезонними ягодами</li><li>- Фондан</li></ul> <p>Напої:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Какао марשמеллоу</li><li>- Молочні коктейлі</li></ul>	<p>Салати:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Салат Верін зі слабосоленим тунцем</li><li>- Салат з качиною грудкою та спаржею</li><li>- Салат з курячим філе під фірмовою заправкою</li><li>- Тар-тар з лосося</li></ul> <p>Основні страви:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Медальйон з телятини на картоплі гратен з журавлинним соусом</li><li>- Скумбрія фламбе</li></ul> <p>Десерт:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Тістечко Шу з фруктовим тар-таром</li><li>- Каталонський крем</li></ul>

EMSIDER мають слоган « Забезпечимо просування вашого бренду в Instagram, Facebook, TikTok, налаштуємо таргетовану рекламу в соцмережах — весь комплекс SMM послуг». Клієнти компанії : VISA, The village, ОщадБанк, тощо.

Пропонують такі послуги:

- БРЕНДИНГ- створення торгових та корпоративних брендів: від назви та логотипу до фірмового стилю і дизайну, побудови стратегії бренду, створення брендбуку.
- ПОБУДОВА СТРАТЕГІЇ - просування в соцмережах відповідно до цілей (SMM стратегія). Вибір ресурсів: соціальні мережі, персональні та колективні блоги. Планування оптимізації наявних та створення нових акаунтів, блогів, тощо.
- СЕГМЕНТАЦІЯ АУДИТОРІЇ - сегментація цільової аудиторії і розробка стратегії роботи з кожним окремим сегментом з урахуванням інтересів, запитів, потреб.
- КОНТЕНТ - створення якісного контенту для SMM. Тестування ефективності різних типів контенту (текст, фото, відео). Гнучкий підбір періодичності, тематики, характеру постів в соцмережах для максимальної ефективності під кожний сегмент цільової аудиторії.
- УПРАВЛІННЯ АКАУНТАМИ - ведення Instagram, просування в Facebook, ведення тематичного блога, налаштування таргетованої реклами в соцмережах. Робота виконується з паралельним відслідковуванням КРІ (ефективності методів SMM).

Ціна SMM просування в соціальних мережах розраховується індивідуально для кожного проекту залежно від регіона, сфери та конкурентного середовища, частоти постів, тощо. Робота над просуванням ресторану «Європа» коштує 26 тис. грн.