

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Удосконалення управління бізнес-процесами**
на підприємствах ресторанного господарства
(на прикладі ресторану «Стожари»)

Виконав: студент **VI** курсу, групи **БРМ-61**
спеціальності **241 «Готельно-ресторанна справа»**
(шифр і назва спеціальності)

	Марків В. П. (підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	Островська Г. Й. (підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	Стойко І. І. (підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	Шерстюк Р. П. (підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	Рудакевич М. І. (підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність і структура процесного управління у підприємницьких системах ресторанного бізнесу	10
1.2. Функціональна характеристика системи процесного управління.....	25
1.3. Методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу.....	31
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДІЮЧА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ».....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Стожари».....	38
2.2. Аналітична оцінка стратегічних позицій ресторану «Стожари» на основі SWOT-аналізу	43
2.3. Аналіз загальної процесної структури «AS-IS» у ресторані «Стожари»..	51
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАНІ «СТОЖАРИ».....	64
3.1 Пропозиції щодо моделі «TO BE» бізнес-процесу закупівлі сировини для ресторану «Стожари».....	64
3.2. Розроблення регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю».....	66
3.3. Економічна ефективність впровадження проєкту в ресторані «Стожари».....	73
Висновки до розділу 3.....	82
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	84
4.1. Вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу	84
4.2. Журнали обліку та періодичні перевірки відповідності нормам безпеки	86
Висновки до розділу 4.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
БІБЛІОГРАФІЯ.....	94
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі ефективного управління бізнес-процесами в умовах динамічного розвитку та високої конкуренції на ринку ресторанних послуг. Підприємства ресторанного господарства функціонують у середовищі постійних змін споживчих уподобань, технологічних інновацій і зовнішніх викликів, що потребує системного вдосконалення управлінських підходів. Оптимізація бізнес-процесів є важливим чинником підвищення операційної ефективності, якості обслуговування та конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу. Особливої актуальності набуває впровадження процесного підходу до управління, який забезпечує узгодженість дій персоналу та раціональне використання ресурсів. У цьому контексті дослідження шляхів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства, зокрема на прикладі ресторану «Стожари», є своєчасним і практично значущим.

Теоретичні та практичні засади управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства відображені у працях українських дослідників, серед яких Б. Андрушків, Р. Шерстюк, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, І. Стойко, В. Кушнірук, О. Величко, О. Коваль, В. Бондаренко, Л. Гнатишин, Є. Дергачов, О. Гайдаєнко, С. Гудкевич, С. Лободяк, Н. Шматько, С. Яковенко та ін. Водночас у сучасних умовах цифрової трансформації потребує подальшого наукового осмислення питання обґрунтування інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в контексті управління їх бізнес-процесами. Такий підхід дозволяє інтегрувати традиційні управлінські практики з новітніми технологічними рішеннями та підвищити ефективність функціонування підприємств галузі.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства.

Відповідно до визначеної мети дослідження, у межах цієї кваліфікаційної роботи передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність та структурні компоненти процесного управління у підприємницьких системах ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати функціональні особливості системи процесного управління та визначити її роль у ефективності діяльності підприємств;
- розробити методичні підходи для проведення реінжинірингу бізнес-процесів у ресторанах з урахуванням сучасних практик управління;
- надати всебічну характеристику діяльності ресторану «Стожари», зокрема його організаційної та функціональної структури;
- здійснити аналітичну оцінку стратегічних позицій ресторану «Стожари» на основі SWOT-аналізу;
- дослідити існуючу процесну структуру «AS-IS» у ресторані та ідентифікувати проблемні точки бізнес-процесів;
- сформулювати пропозиції щодо оптимізованої моделі «TO BE» бізнес-процесу закупівлі сировини з метою підвищення ефективності та контролю;
- розробити детальний регламент бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» для стандартизації дій персоналу;
- оцінити економічну доцільність і потенційну ефективність впровадження запропонованого проєкту у діяльність ресторану «Стожари».

Об'єкт дослідження: бізнес-процеси та управлінські практики на підприємствах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: методи, інструменти та механізми удосконалення управління бізнес-процесами ресторану «Стожари» з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема: метод узагальнення та системного підходу – застосовувався для комплексного аналізу бізнес-процесів у сфері ресторанного бізнесу та визначення критеріїв вибору систем автоматизації; метод дедукції –

допоміг виділити основні аспекти інтеграції автоматизованих систем у діяльність закладів громадського харчування; методи ідеалізації та формалізації – використовувалися для формування методологічних принципів впровадження автоматизації з урахуванням умов цифрової трансформації економіки; метод моделювання бізнес-процесів – дозволив створювати схеми оптимізації проблемних процесів на підприємствах ресторанної сфери; економіко-математичні методи інвестиційного аналізу – застосовувалися для оцінки економічної ефективності інтеграції автоматизованих систем; графічний аналіз та табличні методи – забезпечили наочне та структуроване представлення результатів дослідження. Поєднання цих методів дозволило комплексно підходити до вдосконалення бізнес-процесів, що забезпечило наукову обґрунтованість і підвищену економічну ефективність запропонованих рішень.

Інформаційна база дослідження. Основу емпіричної частини становили наукові статті в фахових виданнях та матеріали з Інтернет-ресурсів, присвячені тематиці дослідження, а також офіційні сайти підприємств готельно-ресторанної сфери, бухгалтерська та управлінська звітність ресторану «Стожари», нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів громадського харчування в Україні.

Наукова новизна. Наукова новизна даної кваліфікаційної роботи полягає у системному підході до вивчення процесного управління на підприємствах ресторанного бізнесу та розробці методичних основ для його оптимізації. У ході дослідження запропоновано:

- розробку пропозицій щодо оптимізованої моделі «ТО ВЕ» бізнес-процесу закупівлі сировини, що сприяє підвищенню ефективності контролю та управління ресурсами;
- формалізацію регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю», що дозволяє стандартизувати дії персоналу;
- оцінку економічної ефективності запропонованих змін, яка обґрунтовує доцільність їх практичного впровадження.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах ресторанного господарства, оптимізації закупівельних процедур, стандартизації внутрішніх регламентів та оцінки економічної ефективності впровадження автоматизованих систем управління.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації.

1. Островська Г.Й., Марків В.П. Особливості просування підприємства ресторанного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку міст: молодь і майбутнє (інноваційний ліфт)» (15 березня 2024 р.). Харків. 2024. С. 121-124.

2. Островська Г., Марків В. Впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів у ресторанному бізнесі. Global Trends in Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. September 17-19, 2025. Graz, Austria. 297 p. С. 283-288.

3. Островська Г., Марків В. Створення клієнтоорієнтованої організаційної структури в індустрії гостинності на основі бізнес-процесів. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 4-5 грудня, 2025 р.). Тернопіль, 2025. С. 176-179.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра містить вступ, чотири розділи, висновки, бібліографію та додатки. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок основного тексту, 17 рисунків, 15 таблиць, використано 79 бібліографічних джерел.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність і структура процесного управління у підприємницьких системах ресторанного бізнесу

В умовах загострення конкурентної боротьби та постійної мінливості зовнішнього середовища результативне функціонування підприємства потребує впровадження сучасних підходів до управління. Вагому роль у цьому процесі відіграють системний, ситуаційний і бізнес-процесний підходи, які дають змогу всебічно досліджувати організаційну побудову підприємства, характер взаємодії між його структурними підрозділами та логіку формування й реалізації управлінських рішень. Застосування зазначених підходів сприяє раціоналізації використання ресурсного потенціалу, чіткому формулюванню стратегічних і тактичних цілей, моніторингу перебігу бізнес-процесів і досягненню результатів, орієнтованих на створення цінності для споживачів і зацікавлених сторін. У межах цього розділу висвітлюються теоретико-методичні засади системного, ситуаційного та бізнес-процесного підходів, а також уточнюється понятійний апарат і визначаються ключові складові бізнес-процесного управління.

У практиці та теорії менеджменту використовується широкий спектр підходів до управління підприємствами, серед яких нині особливе місце займають інноваційні та прогресивні управлінські концепції, що суттєво вплинули на еволюцію управлінської науки й прикладних механізмів господарювання.

Одним із таких є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як цілісне утворення, сформоване з сукупності взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиного організаційного простору [1].

Формування теорії систем відбувалося поетапно та охоплювало різні наукові напрями. Первинно її положення застосовувалися у сфері точних наук і

технічних дисциплін, тоді як у теорію управління системний підхід був інтегрований наприкінці 1950-х років, що стало вагомим досягненням розвитку управлінських шкіл. Теоретичним підґрунтям системного підходу є загальна теорія систем, засновником якої вважається Л. фон Берталанфі (1901–1971 рр.) [2].

Ключовим елементом системного підходу виступає категорія мети, адже саме наявність чітко сформульованих цільових орієнтирів є визначальною ознакою підприємства як соціально-економічної системи та відмежовує його від інших об'єктів зовнішнього середовища. У цьому контексті управління спрямоване на координацію та інтеграцію бізнес-процесів з метою досягнення поставлених цілей. При цьому кожен структурний елемент системи може мати власні завдання, однак їх узгодження забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства як єдиного цілого [3].

Специфіка зазначеного підходу проявляється в низці ключових положень, зокрема:

- визначенні чітких цільових орієнтирів та формуванні їх ієрархічної структури;
- орієнтації на досягнення максимально можливих результатів за умови мінімізації витрат, що забезпечується застосуванням електронних інструментів порівняльного аналізу й обґрунтованим вибором оптимальних способів реалізації поставлених завдань;
- здійсненні всебічної та системної оцінки потенційних результатів діяльності з використанням кількісного вимірювання цілей, а також визначенням адекватних методів і засобів їх досягнення [4].

Система трактується як цілісне утворення, сформоване сукупністю взаємозалежних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію та робить внесок у формування загальних властивостей і результатів функціонування цілого. Порушення роботи хоча б одного з компонентів неминуче призводить до дестабілізації або трансформації функціонування всієї системи. У теорії менеджменту підприємство розглядається як система, що може існувати у формі

відкритої або закритої. Закриті системи характеризуються відносною автономністю та обмеженою залежністю від зовнішніх впливів, тоді як відкриті системи перебувають у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем і суттєво залежать від його змін. У межах концепції соціальних систем підприємство інтерпретується як відкрита, складна, багатоцільова та багатфакторна система [5].

До базових елементів системи належать цілі та завдання діяльності, організаційна структура, техніко-технологічне забезпечення, а також персонал. У межах соціально-економічної системи людина розглядається як керований і водночас соціально орієнтований суб'єкт, який має різноманітні потреби, що впливають на виробничі процеси та зазнають зворотного впливу з боку організації.

Між елементами системи формується сукупність двосторонніх і багатосторонніх зв'язків, які визначають характер поведінки працівників у межах підприємства як цілісного утворення, спрямованого на досягнення встановлених цілей. Реалізація внутрішніх зв'язків відбувається через ключові бізнес-процеси, зокрема процеси внутрішньої комунікації, підтримання організаційної рівноваги та ухвалення управлінських рішень. Комунікації виконують функцію інформаційного обміну, рівновага забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища й узгодження інтересів персоналу з цілями організації, тоді як процес прийняття рішень виконує регулюючу та координуючу роль у функціонуванні системи [6].

З управлінської точки зору важливою категорією виступає поняття підсистеми, оскільки підприємство функціонує як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем. Так, у структурі виробничого підприємства традиційно виокремлюють соціальну та технічну підсистеми, кожна з яких, своєю чергою, може складатися з більш дрібних структурних компонентів. Взаємозумовленість зазначених підсистем обумовлює той факт, що порушення роботи будь-якої з них негативно відображається на результативності функціонування підприємства загалом.

У межах теорії соціальних систем акцентується увага на тому, що інтереси та потреби персоналу не завжди повністю узгоджуються з цілями підприємства. Цей підхід суттєво відрізняється від попередніх управлінських концепцій трактуванням конфлікту між працівниками й організацією. Якщо традиційні школи розглядали конфлікт як небажане відхилення, яке слід усувати за допомогою матеріального стимулювання або заходів з гармонізації праці, то теорія соціальних систем визнає конфлікт природним і закономірним явищем у діяльності підприємства. У такому контексті основним завданням менеджменту є не усунення конфліктів, а розроблення ефективних механізмів їх регулювання та конструктивного використання [7].

Значна увага в теорії соціальних систем приділяється формалізації управлінських процедур, посиленню трудової дисципліни та впорядкуванню регламентації рутинних бізнес-процесів. Окремим об'єктом дослідження є проблема співвідношення централізації та децентралізації управління. Управління вважається централізованим у разі зосередження більшості управлінських функцій і повноважень на вищих рівнях ієрархії, тоді як децентралізована модель передбачає делегування значної частини повноважень нижчим рівням управління. Ступінь поєднання цих двох підходів визначає рівень самостійності керівників у прийнятті рішень у сферах інноваційної діяльності, цінової політики, маркетингу та управління конкурентоспроможністю. До компетенції вищого керівництва належать формування стратегії підприємства, визначення загальних цілей, розроблення фінансової політики, а також контроль витрат і реалізації стратегічних рішень.

Переваги децентралізованих структур управління визнаються як у теоретичних дослідженнях, так і в практиці діяльності багатьох відомих компаній. Класичним прикладом є впровадження децентралізованої організаційної структури в корпорації General Motors під керівництвом А. Слоуна у 1920-х роках. Надалі проблему децентралізації ґрунтовно досліджував П. Друкер, який, аналізуючи досвід таких компаній, як General Motors, Ford, Dupont, General Electric та інших, дійшов висновку, що

ефективність управління забезпечується мінімізацією кількості ієрархічних рівнів і скороченням ланцюга підпорядкування [8].

До основних переваг децентралізації належать розширення повноважень менеджерів нижчих рівнів, підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, скорочення часу їх підготовки та зменшення обсягів діловодства. Водночас цей підхід має й певні обмеження. Зокрема, працівники нижчих рівнів управління не завжди володіють повною інформацією щодо стратегічних цілей підприємства, що може знижувати якість прийнятих рішень. Крім того, ослаблення централізованого контролю, особливо у сфері закупівель, здатне негативно впливати на загальну ефективність діяльності підприємства. Разом із тим децентралізація не може розглядатися окремо від централізації, оскільки саме централізоване управління забезпечує прийняття виважених рішень на стратегічному рівні, де керівництво володіє необхідним досвідом і знаннями для координації та узгодження управлінських дій [9].

Процесний підхід як напрям управлінської думки сформувався в межах класичної (адміністративної) школи управління, яка розглядала управлінські функції як відносно самостійні. У подальшому, в рамках розвитку науки управління, ці функції почали трактуватися як взаємопов'язані та взаємозалежні. Відповідно до визначення науковців [10], процесний підхід ґрунтується на розумінні управління як безперервної сукупності взаємопов'язаних дій і функцій. Засновником класичної концепції управління вважається А. Файоль, який розглядав управління як сукупність взаємопов'язаних процесів: планування, організації, розпорядництва, координації та контролю.

Згодом дослідники пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, у роботі [11] зазначається, що управлінський бізнес-процес охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, які взаємодіють між собою через процеси комунікації та прийняття рішень. У цьому контексті лідерство розглядається як окремий вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення цілей підприємства. Таким чином, процесний підхід базується на ідеї цілісності та взаємозалежності управлінських функцій.

Ситуаційний підхід, сформований наприкінці 1960-х років, логічно доповнює системний і процесний підходи, розширюючи можливості їх практичного застосування. Його сутність полягає в аналізі конкретних управлінських ситуацій та виборі найбільш доцільних методів розв'язання проблем залежно від умов, у яких функціонує підприємство.

Початок формування ситуаційного підходу пов'язують із дослідженнями британських науковців Т. Бернса та Г. Сталкера, які проаналізували діяльність двадцяти підприємств, що спеціалізувалися на виробництві різноманітної продукції. У ході дослідження враховувалися як стабільні, так і динамічні умови функціонування підприємств. Отримані результати дали змогу дійти висновку, що кожному типу середовища відповідає специфічна організаційна модель управління: у стабільних умовах ефективною є так звана «механічна» структура, тоді як за умов високої мінливості доцільніше застосовувати «органічну» структуру. «Механічна» модель базується на чіткому поділі праці та регламентації діяльності за допомогою нормативних документів, тоді як «органічна» передбачає гнучкість у визначенні цілей, завдань і способів їх досягнення залежно від конкретної управлінської ситуації [12].

Центральним поняттям ситуаційного підходу є категорія «ситуація», під якою розуміють сукупність конкретних умов, обставин і змінних, що впливають на діяльність підприємства в певний проміжок часу. Аналіз конкретної ситуації надає керівникові можливість обрати найбільш доцільні управлінські методи та інструменти, які відповідають саме цим умовам і забезпечують досягнення поставлених цілей [13].

Результативність діяльності підприємства формується під впливом значної кількості змінних, які умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. До ключових внутрішніх змінних належать цілі та завдання, організаційна структура, техніка й технологія, а також персонал. Зазначені чинники є результатом управлінських рішень, що приймаються людьми, залученими до функціонування підприємства. Водночас у сучасних умовах зосередження уваги виключно на внутрішніх параметрах є недостатнім, оскільки підприємства зазнають істотного впливу

зовнішнього середовища, яке може як стимулювати, так і обмежувати їх розвиток, трансформуючи при цьому внутрішні змінні системи.

У наукових дослідженнях ще у 1950-х роках було зафіксовано необхідність системного врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Ситуаційний підхід розглядає підприємство як керовану систему, що функціонує під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Уміння своєчасно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та оперативно на них реагувати є критично важливим, оскільки саме адаптивність значною мірою визначає ефективність діяльності підприємства та його здатність зберігати стійкість у мінливих умовах господарювання [14].

Слід зазначити, що процесний підхід до управління підприємством ґрунтується на виокремленні бізнес-процесів і організації управління ними як цілісною, взаємоузгодженою системою, спрямованою на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Разом із тим основні принципи менеджменту мають універсальний характер і не залежать від галузевої належності, організаційно-правової форми чи специфіки діяльності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим у подальшому для позначення структури, що впроваджує систему процесного управління, використовується узагальнений термін «підприємство», який є однаково прийнятним для промислових організацій, керуючих компаній, консалтингових і юридичних фірм, а також комерційних чи державних установ. Для будь-якого типу підприємства визначальним залишається завдання побудови ефективної системи менеджменту, здатної забезпечувати досягнення запланованих результатів у взаємодії із зовнішнім середовищем. Як наголошують дослідники, менеджмент орієнтований на досягнення результатів поза межами організації, визначає необхідні цілі та мобілізує ресурси для їх реалізації, забезпечуючи виконання завдань підприємства незалежно від сфери його діяльності [15].

Важливим етапом формування системи процесного управління є чітке концептуальне визначення поняття бізнес-процесу, оскільки будь-яка система управління може бути ефективно побудована лише за умови однозначного

визначення її ключових об'єктів. У загальному розумінні до таких об'єктів належать об'єкт управління – те, на що спрямований управлінський вплив, і суб'єкт управління – той, хто здійснює цей вплив. У межах процесного підходу ці категорії конкретизуються як «бізнес-процес» та «власник бізнес-процесу».

Бізнес-процес трактується як стабільна, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що відповідно до визначеної технології трансформує вхідні ресурси у вихідні результати, які мають споживчу цінність [16]. Дане визначення базується на положеннях стандарту ISO 9000:2000 [17] і має узагальнений характер; більш деталізоване тлумачення бізнес-процесу буде наведено в подальшому.

Визначення мережі або системи бізнес-процесів є складним і багатоаспектним завданням, оскільки різні методологічні підходи до ідентифікації та опису бізнес-процесів можуть призводити до відмінних результатів уже на початкових етапах аналітичного дослідження. Вибір критеріїв декомпозиції, рівня деталізації та меж процесів суттєво впливає на формування загальної картини функціонування підприємства та подальші управлінські рішення. Узагальнення сучасної управлінської практики та наукових підходів дозволяє виділити три основні групи бізнес-процесів: наскрізні бізнес-процеси, бізнес-процеси структурних підрозділів і операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції (табл. 1.1).

Кожна з цих груп характеризується власним масштабом діяльності та специфікою взаємодії між підрозділами підприємства. У подальшому для класифікації різних типів бізнес-процесів використовуватимуться терміни «міжфункціональні бізнес-процеси», «бізнес-процеси підрозділів» і «функції». Поняття «підпроцеси» застосовуватиметься у випадках, коли виникає потреба деталізованого аналізу бізнес-процесу як сукупності його складових елементів, що дозволяє поглибити розуміння механізмів його функціонування. З огляду на те, що бізнес-процеси та підпроцеси за своєю сутністю є сукупністю дій, застосовується додаткове термінологічне правило, відповідно до якого їхні назви формулюються у формі дієслова або віддієслівного іменника.

Таблиця 1.1

Основні групи бізнес-процесів

Група	Характерні ознаки
Наскрізні бізнес-процеси	охоплюють кілька підрозділів або проходять крізь всю організаційну систему підприємства, перетинаючи межі функціональних відділів; часто їх називають міжфункціональними процесами.
Бізнес-процеси підрозділів (підпроцеси)	обмежуються діяльністю одного функціонального підрозділу та виконуються всередині його структури; інколи їх називають внутрішньофункціональними бізнес-процесами.
Операції (функції)	найнижчий рівень розчленування діяльності підприємства; зазвичай виконуються однією особою та охоплюють конкретні дії в рамках підпроцесу.

Джерело: узагальнено автором за [18]

Прикладами таких формулювань є: «бізнес-процес виробництва», «бізнес-процес продажів», «бізнес-процес маркетингу». В останньому випадку термін «маркетинг» уживається у значенні здійснення маркетингових досліджень, хоча у вітчизняній практиці його трактування часто є ширшим і може охоплювати функції збуту, продажів, виробничого планування або стратегічного розвитку підприємства [19].

Ефективне управління бізнес-процесом передбачає обов'язкове призначення відповідальної особи або органу управління, які відповідають за його реалізацію та кінцевий результат. Для виконання управлінських функцій власнику бізнес-процесу мають бути надані необхідні ресурси, а також делеговані відповідні права й повноваження, що доцільно розглядати як складову ресурсного забезпечення. Бізнес-процеси не функціонують ізольовано, а виконують визначені ролі в межах підприємства та перебувають під контролем вищого керівництва. У випадках, коли управління бізнес-процесом здійснюється не окремим працівником, а колегіальним органом, саме такий орган визнається його власником. Отже, власник бізнес-процесу – це посадова особа або колегіальний орган управління, які володіють ресурсами, необхідними для виконання бізнес-процесу, та несуть відповідальність за досягнення запланованих результатів [20; 21].

Власник бізнес-процесу не лише здійснює управлінський вплив, а й виступає невід’ємним елементом самого процесу. Надалі всі аналітичні моделі та дослідницькі побудови ґрунтуватимуться на схемі взаємодії бізнес-процесу та його власника, поданій на рис. 1.

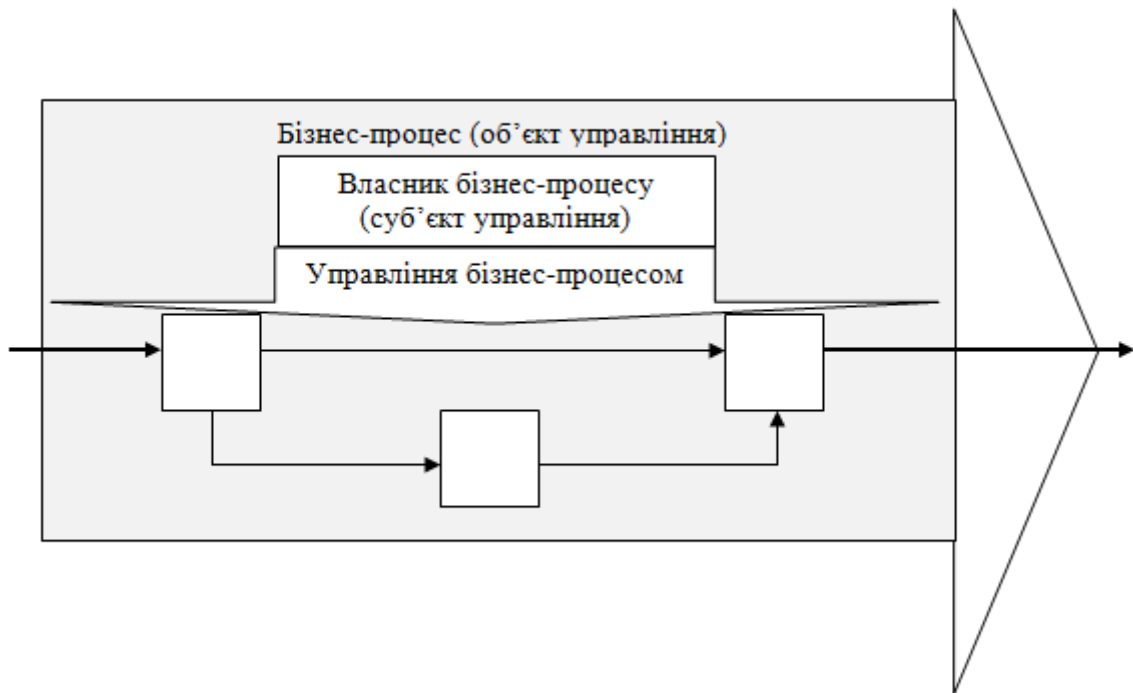


Рис. 1.1. Схема взаємодії бізнес-процесу та його власника

Джерело: складено автором за [22]

З метою уточнення категоріального апарату доцільно додатково визначити такі поняття:

- вихід (продукт) бізнес-процесу;
- вхід бізнес-процесу;
- ресурс бізнес-процесу.

Вихід (продукт) бізнес-процесу – це матеріальний, інформаційний об’єкт або послуга, які формуються в результаті виконання процесу та призначені для споживання зовнішніми щодо нього клієнтами. Кожен вихід має конкретного споживача; якщо таким споживачем є інший бізнес-процес, то для нього цей результат виступає входом. У певних випадках вихід одного процесу може бути використаний як ресурс для реалізації іншого бізнес-процесу. До виходів

належать готова продукція, управлінська та виробнича документація, інформація (у тому числі звітна), персонал (наприклад, у межах процесу «забезпечення кадрами»), послуги та інші результати діяльності підприємства [23].

Вхід бізнес-процесу визначається як продукт або ресурс, який у ході виконання процесу зазнає трансформації та перетворюється на вихід. Кожен вхід має свого постачальника – внутрішнього або зовнішнього щодо підприємства. До складу входів належать сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформаційні потоки, персонал (зокрема у процесах управління персоналом), послуги та інші ресурси, необхідні для реалізації бізнес-процесу [24].

Ресурс бізнес-процесу – це матеріальний або нематеріальний об’єкт, який систематично використовується під час виконання процесу, проте не трансформується безпосередньо у його вихід. До ресурсів відносять інформацію, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктуру, виробниче середовище, транспорт, засоби комунікації та інші складові, що забезпечують здійснення бізнес-процесу. У межах планування та управління власник бізнес-процесу здійснює розподіл і перерозподіл ресурсів з метою досягнення оптимальних результатів. Слід зазначити, що одночасне віднесення інформації як до входів, так і до ресурсів бізнес-процесу не вважається методологічною помилкою [25].

Для ілюстрації ролі входів і ресурсів у бізнес-процесах доцільно розглянути окремі практичні приклади [26]. У діяльності маркетингового підрозділу інформація виступає ключовим входом, який у результаті обробки трансформується у вихід у вигляді звіту, договору або прогнозу обсягів продажу. Натомість для основних і допоміжних виробничих процесів інформація про стратегічні плани підприємства, стан ринку та дії конкурентів здебільшого виконує функцію ресурсу, оскільки безпосередньо не перетворюється на кінцевий результат.

Аналогічно у сфері управління персоналом, з позиції основних бізнес-процесів підприємства, персонал розглядається як ресурс, що постачається кадровою службою. Водночас для самої кадрової служби персонал є продуктом

процесу, який на вході представлений кандидатами на вакансії, а на виході – підготовленими та адаптованими фахівцями для структурних підрозділів.

Фінансовий приклад демонструє, що рахунок на оплату є входом для фінансової служби, тоді як результатом виконання процесу виступає оплачений рахунок або підтверджувальний платіжний документ. Для основного бізнес-процесу, у межах якого здійснюється оплата, бюджет при цьому виконує роль ресурсу (рис. 1.2).

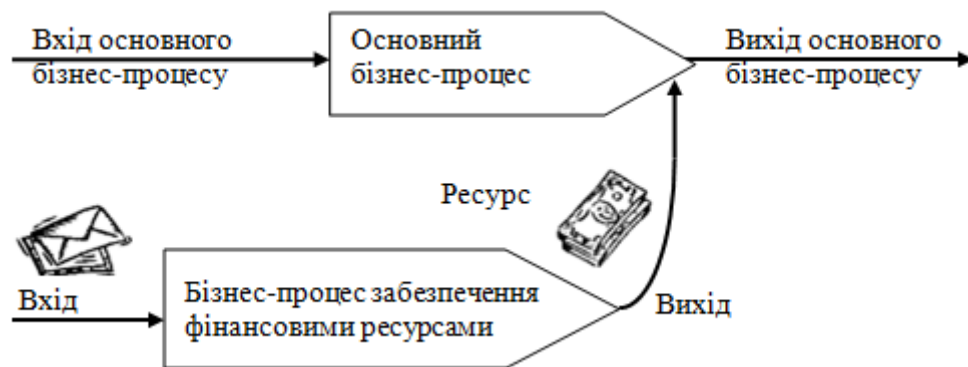


Рис. 1.2. Перетворення вхідних даних на вихідні результати та їх використання як ресурсів у рамках основного бізнес-процесу

Джерело: складено автором за [26]

Ідентифікація об'єктів як входів або ресурсів бізнес-процесу може здійснюватися за низкою узагальнених характеристик, що відображають особливості їх використання в процесі управління.

До ресурсів бізнес-процесу належать об'єкти, які:

- перебувають у сфері відповідальності та прямого управління власника бізнес-процесу;
- плануються на середньо- або довгострокову перспективу та використовуються протягом значної кількості циклів виконання процесу.

Входами бізнес-процесу вважаються об'єкти, що:

- надходять у процес із зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства;

- плануються з урахуванням одного, кількох або визначеної серії циклів виконання бізнес-процесу, а також конкретного обсягу запланованого продукту.

Слід наголосити, що розмежування об'єктів, необхідних для реалізації бізнес-процесу, на входи та ресурси має умовний характер. Значно важливішим з управлінської точки зору є чітке визначення того, які саме об'єкти повинні бути передані у розпорядження власника бізнес-процесу для забезпечення його безперебійного та результативного виконання [27].

Для наочного пояснення взаємозв'язку між входами, ресурсами та виходами доцільно звернутися до прикладів із практики підприємств сфери послуг.

У бізнес-процесі надання консультаційних послуг функції власника процесу, як правило, покладаються на керівника консультаційного підрозділу, тоді як у процесі підтримки IT-інфраструктури відповідальність несе начальник технічного відділу. У такій ситуації справне програмне забезпечення та обладнання виступають ресурсами, необхідними для здійснення консультаційної діяльності. Водночас для бізнес-процесу технічної підтримки ці самі об'єкти є результатом (виходом) процесу, що підтверджує їхню готовність до подальшого використання.

Інший приклад стосується бізнес-процесу організації заходів, власником якого є менеджер з івент-менеджменту, та процесу транспортного забезпечення, що перебуває у віданні керівника транспортного підрозділу. Для організації заходу менеджеру необхідний службовий автомобіль, доступний протягом визначеного часу, який у цьому випадку розглядається як ресурс бізнес-процесу. Натомість для транспортного підрозділу результатом процесу є технічно справний, заправлений і готовий до експлуатації транспортний засіб. При цьому відповідальність за технічний стан автомобіля залишається за начальником транспортного відділу, а його використання як ресурсу забезпечує виконання функцій івент-менеджера [28]. Виходи, входи та ресурси бізнес-процесів доцільно позначати іменниками, оскільки вони відображають матеріальні або нематеріальні об'єкти, що підлягають управлінню та обліку [29].

У процесі опису бізнес-процесів часто виникає складність розмежування матеріального продукту та супровідної інформації або документації. Низка методик моделювання бізнес-процесів пропонує розділяти потоки на матеріальні та інформаційні (документальні). Проте таке розмежування є виправданим не в усіх випадках. Для кінцевого споживача продукт зазвичай сприймається як цілісний результат, що включає не лише матеріальний об'єкт або послугу, а й супровідну документацію (накладну, сертифікат, паспорт виробу, чек тощо). Завершальним етапом передачі продукту споживачеві є робота комірника, експедитора або кур'єра; за відсутності обов'язкових документів (сертифікатів, ліцензій) продукт не може бути використаний за призначенням. Таким чином, інформаційна складова, яка є невід'ємною частиною обов'язкової поставки, не повинна відокремлюватися від матеріального продукту. Передачу продукту без належної документації доцільно розглядати як неповну поставку або випуск продукції з дефектами [30]. На рис. 1.3 представлено концептуальну модель управління бізнес-процесом, побудовану відповідно до наведеного вище визначення та логіки процесного підходу.



Рис. 1.3. Концептуальна схема управління бізнес-процесом

Джерело: складено автором за [30]

Бізнес-процес, зображений на рис. 1.3, характеризується наявністю визначених входів і виходів. Його реалізація забезпечується використанням сукупності ресурсів, до яких належать персонал, технічні засоби, інфраструктурні елементи, виробниче середовище та інші складові. Функції управління бізнес-процесом покладаються на власника бізнес-процесу, у розпорядженні якого зосереджуються всі ресурси, необхідні для його виконання. У зв'язку з цим доцільно розширити наведене раніше визначення та трактувати власника бізнес-процесу як посадову особу, що володіє персоналом, інфраструктурою, програмно-апаратними засобами, інформацією щодо перебігу процесу, здійснює управління його реалізацією та несе відповідальність за досягнуті результати і рівень ефективності. Отже, в межах процесного підходу саме наявність визначеного власника бізнес-процесу, наділеного відповідними ресурсами, виступає ключовою передумовою його функціонування.

Для здійснення результативного управління бізнес-процесом власник повинен мати доступ до актуальної інформації про перебіг процесу, а також до зворотного зв'язку від його споживачів (клієнтів). У цьому контексті важливою складовою процесного управління є налагоджена система збору, оброблення та передавання інформації власнику бізнес-процесу. Водночас вищому керівництву підприємства має забезпечуватися регулярне отримання звітних даних щодо стану та результатів виконання бізнес-процесів.

Бізнес-процеси функціонують у межах підприємства і не можуть розглядатися ізольовано від його організаційної системи. Саме вище керівництво визначає призначення кожного бізнес-процесу, формує цілі для його власника, а також затверджує планові показники результативності та ефективності. Власник бізнес-процесу, у свою чергу, ухвалює управлінські рішення, спираючись на встановлені цілі, планові орієнтири та отриману інформацію про фактичний перебіг процесу [31].

Таким чином, наведена модель бізнес-процесу відображає складну систему взаємодії горизонтальних матеріальних потоків і ресурсного забезпечення з вертикальними інформаційними потоками та управлінськими впливами. У

цьому розумінні поняття «бізнес-процес» охоплює як діяльність, що реалізується за участю кількох підрозділів підприємства (наскрізні або міжфункціональні процеси), так і процеси, що здійснюються в межах одного структурного підрозділу.

1.2. Функціональна характеристика системи процесного управління

У попередньому підрозділі дано визначення бізнес-процесу як «сукупності взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача». Однією з найбільших проблем при спробах розробки та впровадження процесного підходу до системи управління підприємством є розуміння змісту видів діяльності, які необхідні для цього перетворення [32].

Функції системи менеджменту бізнес-процесу багаторазово формулювалися в науковій літературі. Так, класичне визначення п'яти основних функцій менеджменту належить А. Файолю: планування, організація, контроль, координація та мотивація (табл. 1.2). Ці функції визначають основні напрями управлінської діяльності та забезпечують ефективне виконання бізнес-процесів.

Таблиця 1.2

Основні функції менеджменту бізнес-процесу за А. Файолем

№	Функція	Сутність
1	Планування	Визначення цілей бізнес-процесу та способів їх досягнення
2	Організація	Формування структури бізнес-процесу, розподіл ресурсів та обов'язків
3	Контроль	Відстеження відповідності результатів виконання процесу встановленим цілям
4	Координація	Узгодження дій учасників процесу для забезпечення ефективного виконання бізнес-процесу
5	Мотивація	Стимулювання персоналу до досягнення цілей бізнес-процесу

Джерело: складено автором за [33]

З позиції системи процесного управління всі п'ять функцій є необхідними для ефективного керування бізнес-процесом. Водночас слід уточнити, що

функція «мотивація» розглядається як складова діяльності менеджера або власника бізнес-процесу, інтегрована в управління ресурсами. Персонал у цьому підході є одним із ключових ресурсів бізнес-процесу, а мотивація персоналу виступає одним із основних інструментів управління цим ресурсом. Аналогічно, стандарти ІСО серії 9000:2000 визначають персонал як ресурс бізнес-процесу, що підкреслює його роль у досягненні результатів [33].

Менеджмент бізнес-процесу передбачає, що власник бізнес-процесу здійснює безперервний або періодичний контроль за ходом його виконання та приймає управлінські рішення у разі відхилень параметрів від встановлених критеріїв. У процесі управління власник бізнес-процесу планує (Plan) розподіл ресурсів для досягнення цілей бізнес-процесу з максимальною ефективністю. Виконання бізнес-процесу (Do) контролюється власником на основі інформації, що надходить із контрольних точок (Check). У разі необхідності власник здійснює оперативне управління (Act), змінюючи розподіл ресурсів, плани, терміни та вимоги до результатів відповідно до поточної ситуації. Діяльність власника бізнес-процесу носить плановий характер за нормального виконання процесу або неплановий – у випадках виникнення проблемних ситуацій, що потребують негайного втручання. Поєднання циклу PDCA із підходом процесного управління, визначеним стандартами ІСО 9000:2000, представлено на рис. 1.4.

Замкнутий цикл управління, відомий як цикл Демінга PDCA (Plan–Do–Check–Act), являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів: планування, виконання, перевірки та здійснення коригувальних управлінських дій. Методологія PDCA розглядається як алгоритм дій керівника, спрямованих на управління бізнес-процесом і забезпечення досягнення поставлених цілей.

На рис. 1.4 наведено найпростішу схему управління бізнес-процесом. Проте у реальних умовах опис бізнес-процесів передбачає врахування значно ширшого спектра чинників. Зокрема, контур управління бізнес-процесом, щонайменше, поділяється на два рівні – сам Демінг посилався на PDCA як на «цикл Шухарта».

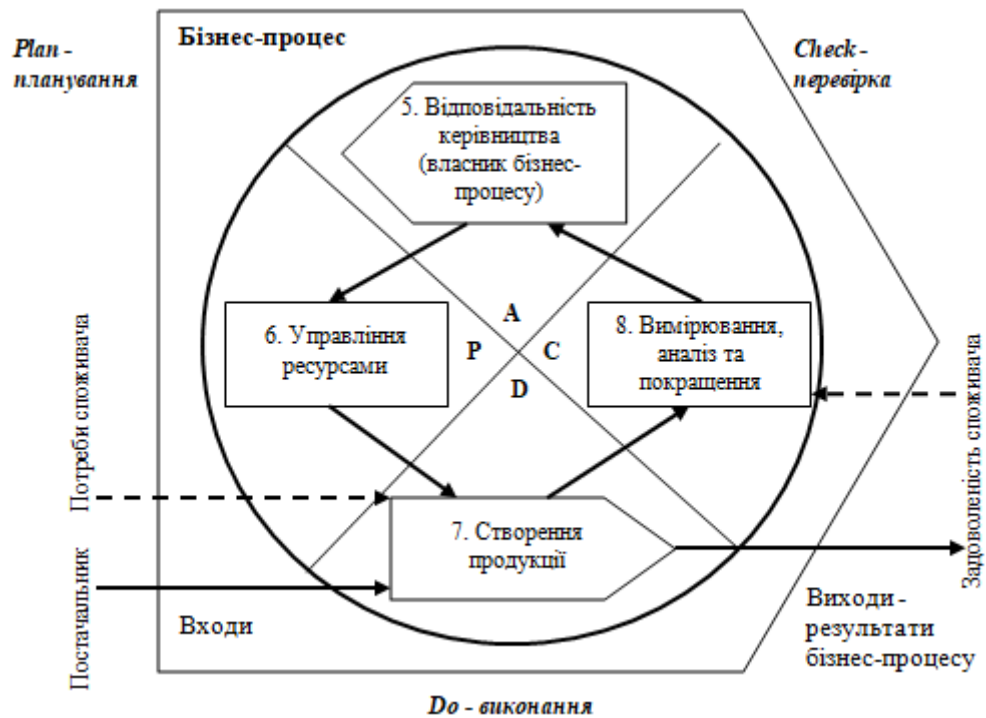


Рис. 1.4. Поєднання циклу PDCA зі схемою процесного підходу стандартів ISO 9000:2000

Джерело: складено автором за [17; 34]

Це зумовлює використання у частині наукових праць терміну «цикл Демінга-Шухарта», тому в цьому контексті змістове тлумачення складової Аст передбачає активні дії, тобто безпосередній управлінський вплив на перебіг подій [34]. Відповідно розрізняють:

- 1) стратегічне управління діяльністю підприємства, яке здійснюється вищим керівництвом;
- 2) оперативне управління бізнес-процесами підприємства, що реалізується власниками відповідних бізнес-процесів.

Номери та назви елементів циклу управління бізнес-процесом наведені в термінології процесного підходу до управління стандартів ІСО серії 9000 версії 2000 р. (рис. 1.4). Так, блок під назвою «5. Відповідальність керівництва» відповідає розділу 5 – «Відповідальність керівництва» стандарту МС ІСО 9001:2000. Вимоги до керівника щодо побудови системи менеджменту бізнес-процесами викладені в даному розділі стандарту.

Абсолютно аналогічно вимоги трьох інших розділів присвячені:

- розділ 6 «Управління ресурсами» – ресурсам бізнес-процесу;
- розділ 7 «Випуск продукції» – технології бізнес-процесу (врахування вимог споживача, проектування, закупівлі, випуск продукції тощо);
- розділ 8 «Вимірювання, аналіз і покращення» – підприємство моніторингу та поліпшення бізнес-процесу.

Термін «вищий керівник», який використовується в даній книзі, сьогодні в літературі точно не визначений. Його необхідно ввести для реалізації вимог в частині стратегічного управління. А отже, вищий керівник – посадова особа, яка планує і несе відповідальність за результати діяльності мережі бізнес-процесу або її частини, веде аналіз інформації про результати і приймає управлінські рішення для забезпечення максимальної ефективності діяльності [35].

Відповідно, власник бізнес-процесу, як правило, отримує планові завдання і показники бізнес-процесу від вищого керівника. Власник бізнес-процесу регулярно звітує перед вищим керівником про хід бізнес-процесу, пропонує вищому керівнику проекти проведення коригувальних і попереджувальних дій, які доцільні для бізнес-процесу, але виходять за межі компетенції та ресурсів власника [36].

Термін «межі бізнес-процесу», що широко використовується в науковій літературі, визначає сферу відповідальності та компетенцію його власника. Усі елементи, які перетинають ці межі, зокрема входи, виходи та ресурси, за потреби мають супроводжуватися відповідною специфікацією.

Наведені складові є невід’ємними для кожного бізнес-процесу, проте їх наявності недостатньо для формування системи управління сукупністю взаємопов’язаних бізнес-процесів підприємства, тобто мережі бізнес-процесів.

Управління всією мережею бізнес-процесів здійснюється вищим керівництвом, яке планує діяльність підприємства загалом, визначає відповідальність, повноваження та взаємозв’язки між окремими бізнес-процесами, а також проводить аналіз вхідної інформації щодо їхніх показників і здійснює управління мережею шляхом прийняття рішень за результатами

оцінювання перебігу цих процесів. Таким чином, саме вищий управлінський рівень формує другий контур зворотного зв'язку в системі управління. Зазвичай цей рівень співвідноситься з реалізацією стратегії розвитку підприємства [37]. Схема взаємодії складових процесної системи управління подана на рис. 1.5, де відображено характерні особливості управління мережею бізнес-процесів.

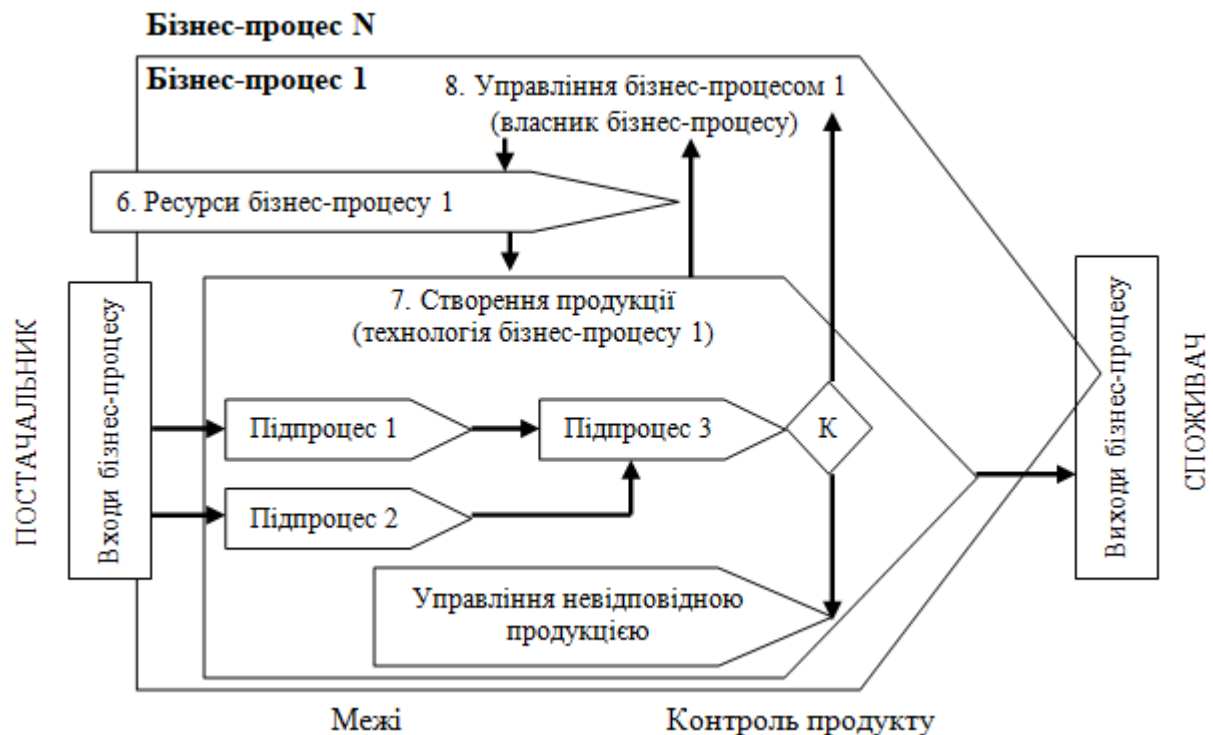


Рис. 1.5. Схема взаємодії складових процесної системи управління

Джерело: складено автором за [37]

Як бачимо, ресурси, залежно від конкретного бізнес-процесу, можуть поставлятися від допоміжних бізнес-процесорів або аутсорсингових підприємств у різному ступені готовності до використання їх у внутрішніх бізнес-процесах, тому стрілка «Ресурси» починається за межами бізнес-процесу.

Входи та виходи бізнес-процесу зображені на межі бізнес-процесу і є однією з ознак для формування мережі бізнес-процесів підприємства. Входом або виходом зазвичай є закінчений продукт або напівфабрикат [38].

Контроль виходів бізнес-процесу проводиться практично завжди і є одним з основних джерел інформації про показники продукту бізнес-процесу.

Дані задоволеності споживача, як правило, існують поза даним бізнес-процесом, але власник бізнес-процесу повинен створити у себе систему збору цих даних і використовувати їх при управлінні бізнес-процесом.

Межі бізнес-процесу – поняття умовне, але саме вони повинні збігатися з областю повноважень, відповідальності та юрисдикції власника бізнес-процесу. З боку вищого керівництва буде некоректно покладати на власника бізнес-процесу відповідальність за події та роботи, що відбуваються за межами виділеної йому області управління [39]. Зазвичай вище керівництво керує декількома власниками мережі бізнес-процесів підприємства. На рис. 1.5 зображені бізнес-процес 1 і бізнес-процес N. Кожен з них має своїх власників, ресурси і технологію. Спільним для них є вище керівництво, перед яким вони звітують.

Власник бізнес-процесу повинен побудувати цикл оперативного управління бізнес-процесом, який включає в себе: а) контроль результатів бізнес-процесу, в тому числі [40]:

- контроль продукту на виході та збір інформації про показники продукту;
- контроль за використанням ресурсів бізнес-процесу та збір інформації про показники ефективності бізнес-процесу;

Під терміном «контроль» розуміється порівняння отриманих значень показників з встановленими в плановому порядку критеріями [41]:

- отримання своєчасної об'єктивної інформації про задоволеність клієнтів бізнес-процесу;
- регламентовану систему аналізу результатів бізнес-процесу та вживання коригувальних і запобіжних заходів;
- введення прийнятих змін до документації бізнес-процесу.

Будь-яке значуще управлінське рішення власника бізнес-процесу має завершуватися внесенням відповідних змін до документації бізнес-процесу. У протилежному випадку функціонування бізнес-процесу може перетворюватися на безсистемне повторення помилок, подібне до гри «біг по граблях». Накопичення інформації про відхилення та способи їх усунення належить до

ключових завдань керівника. Постійне вирішення рутинних питань замість підлеглих призводить до того, що відсутність керівника перетворюється на критичну ситуацію. У нормальних умовах підприємства процес накопичення знань про бізнес-процеси повинен здійснюватися безперервно. Ці знання необхідні не лише для звільнення керівника від рутинної роботи, але й як захист від можливих спроб маніпуляцій чи шантажу з боку недобросовісних співробітників, які вважають себе незамінними «умільцями» в управлінні та вирішенні проблем за неформальними правилами. Водночас такі знання є важливими для ефективного навчання новоприйнятих працівників [36], а отже, накопичення та систематизація знань про бізнес-процеси дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати процеси та підвищувати адаптивність підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах ресторанного бізнесу

У сучасних умовах економіки сектор послуг відіграє ключову роль і охоплює широкий спектр діяльності, включно з туризмом, ресторанним бізнесом, транспортом, освітою, охороною здоров'я та іншими напрямками. Підвищена конкуренція на ринку та вимоги клієнтів змушують підприємства цього сегмента впроваджувати нові підходи до організації своєї діяльності. Одним із ефективних методів є реінжиніринг бізнес-процесів [42].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає комплексний перегляд та оптимізацію існуючих процесів підприємства з метою підвищення його результативності та конкурентоспроможності [43].

Цей підхід особливо актуальний для сервісних підприємств, що функціонують у динамічному та висококонкурентному середовищі, де очікування клієнтів постійно змінюються [44]. Застарілі бізнес-процеси здатні знижувати ефективність роботи організації та негативно впливати на рівень задоволеності клієнтів.

Індустрія гостинності є важливою складовою економіки та розвитку туризму. Сфера харчових послуг забезпечує організацію харчування й дозвілля відвідувачів, тому ефективне управління бізнес-процесами у ресторанах є надзвичайно важливим. Система управління бізнес-процесами в HoReCa включає методи, інструменти та процедури, що забезпечують узгодження роботи всіх структурних підрозділів [45].

Впровадження таких систем сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації роботи персоналу та збільшенню задоволеності клієнтів, що, своєю чергою, веде до зростання прибутку та зміцнення позицій підприємства на ринку. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє адаптувати організацію до змін ринкових умов та підвищити її ефективність і конкурентоспроможність.

З моменту створення підприємства в ньому починають функціонувати процеси, спрямовані на досягнення певних результатів і задоволення потреб клієнтів. Чим більша організація, тим складнішими стають її бізнес-процеси [46]. Багато з них не є оптимальними, що призводить до марнотратного використання ресурсів.

На будь-якому підприємстві немає процесів, які були б незначущими для організації. Деякі з них не формують безпосередню цінність для клієнта, проте без них ефективне функціонування неможливе. Тому при аналізі та оптимізації бізнес-процесів зазвичай починають з підрозділів, що взаємодіють із клієнтами, і поступово охоплюють інші функціональні області. Водночас процеси другорядних підрозділів теж споживають ресурси, і їх оптимізація здатна зменшити операційні витрати [47].

Будь-яке підприємство можна розглядати як систему, у якій взаємозв'язки елементів спрямовані на досягнення визначених цілей. Управління організацією передбачає встановлення конкретних цілей, планування, контроль на основі планових показників, аналіз результатів та прийняття коригувальних рішень. Існують два основні підходи до управління: функціональний та процесний. Функціональний підхід розглядає підприємство як сукупність функцій, закріплених за структурними підрозділами. Це може призводити до конфлікту

локальних цілей різних підрозділів і погіршувати досягнення загального результату [48].

Процесний підхід, навпаки, сприймає підприємство як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, що охоплює всі функції та взаємодії підрозділів. Управління бізнес-процесами стає ключовим елементом ефективного управління підприємством [49]. У сучасних умовах дедалі більше організацій реалізують проекти з опису та оптимізації бізнес-процесів, що підвищує ефективність діяльності та конкурентоспроможність [50].

Опис бізнес-процесів дозволяє концентрувати увагу керівництва на кінцевих результатах, оптимізувати чисельність персоналу та підвищити продуктивність праці. Ефективне управління вимагає комплексного аналізу взаємозв'язків усіх елементів системи, оскільки підприємство як система характеризується високим рівнем складності [51].

Основні механізми інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Механізми реорганізації бізнес-процесів

№ з/п	Параметри	Інжиніринг	Реінжиніринг
1	Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
2	Частота змін	Безперервна	Одноразова
3	Тривалість змін	Коротка	Довга
4	Напрямок змін	Знизу вгору	Згори донизу
5	Охоплення	Вузьке	Широке
6	Ризик	Низький	Помірний або високий
7	Основні засоби	Стратегічне управління	Інформаційні технології

Джерело: узагальнено автором за [51]

Невід'ємною частиною інжинірингу чи реінжинірингу є опис процесів у текстовій, табличній або графічній формі з виділенням ключових елементів [52]. Детальний опис дозволяє побудувати модель процесу для аналізу та подальшої оптимізації. Експертні оцінки показують, що близько половини проектів

реінжинірингу закінчуються невдачею, причому успіх залежить від низки факторів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори впливу на процес реінжинірингу	
Фактор	Характеристика
Мотив	Мета реінжинірингу має бути чітко сформульована, належно задокументована й підтримана вищим керівництвом, яке усвідомлює її стратегічну доцільність.
Керівництво	Проект повинен очолювати керівник підприємства або уповноважена особа з авторитетом.
Співробітники	Необхідна участь працівників, які мають відповідні повноваження та здатні забезпечити підтримку змін і атмосферу співпраці.
Комунікації	Ефективність реінжинірингу залежить від якості інформаційного обміну та спільного розуміння керівництвом і персоналом шляхів досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.
Бюджет	Проект потребує окремого фінансового забезпечення, яке гарантує можливість безперервного виконання робіт і покриття всіх витрат.
Технологічна підтримка	Використання спеціалізованих методик, інформаційних систем та інструментальних засобів є критичною умовою успішного проєктування і впровадження змін.
Консультація	Залучення зовнішніх експертів або консультантів сприяє підвищенню якості робіт, особливо за відсутності досвіду реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

Джерело: узагальнено автором за [53]

Реінжиніринг характеризується підвищеною внутрішньою напруженістю, тому його надмірне затягування підвищує управлінські ризики; практичний досвід свідчить, що період близько одного року є достатнім для переходу від концепції до першої функціональної моделі оптимізованих процесів. Впровадження системи управління бізнес-процесами забезпечує комплексну оптимізацію діяльності підрозділів, підвищує оперативність і якість обслуговування клієнтів, що сприяє зростанню їх лояльності та частоти повторних звернень. Покращення організації праці персоналу знижує витрати й підвищує продуктивність, що безпосередньо впливає на прибутковість та

створює можливості для інвестицій у розвиток закладу. Підвищення якості послуг формує позитивну репутацію та розширює клієнтську базу [54].

Система управління бізнес-процесами підвищує конкурентоспроможність, раціоналізує використання ресурсів, оптимізує витрати та підвищує стандарти обслуговування. Сучасні інформаційні системи стають критичною умовою стабільного розвитку ресторанного бізнесу [55]. Наукові джерела підтверджують, що реінжиніринг або впровадження систем управління бізнес-процесами підвищує ефективність та якість обслуговування. Проте вплив на прибутковість та зміцнення ринкових позицій потребує подальших досліджень із урахуванням специфіки конкретного підприємства [56–58].

Розглянемо три аргументи, що підтверджують важливість реінжинірингу бізнес-процесів як ключа до успішної адаптації до мінливих умов ринку [59].

Формування конкурентних переваг. Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності й швидкості операцій, зниження витрат та покращення якості продукції і послуг. Комплексний аналіз і оптимізація процесів, зокрема їх спрощення, автоматизація та вдосконалення внутрішньої комунікації, сприяють зміцненню репутації закладу, розширенню клієнтської бази й упровадженню сучасних технологій, що посилює конкурентоспроможність підприємства [60].

Підвищення гнучкості підприємства. Бізнес-процеси визначають організаційну структуру закладу, тому їх перепроєктування дозволяє підприємству швидко адаптуватися до нових вимог клієнтів та змін ринкового середовища. Висока адаптивність сприяє своєчасному реагуванню на економічні зміни та створює додаткові конкурентні переваги. Одним із основних інструментів досягнення такої гнучкості є оптимізація процесів [61]. У багатьох організаціях існують дублювання функцій або надмірні операції, що споживають ресурси та знижують продуктивність. Реінжиніринг дозволяє виявити ці неефективності, переглянути логіку виконання завдань, усунути зайві процедури і зробити процеси більш раціональними. Оптимізовані операційні процеси

підвищують здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищують рівень його адаптивності.

Стимулювання інноваційної активності. Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє розвитку інновацій у ресторанному бізнесі. Інновації є важливим інструментом швидкої адаптації до змін ринкових умов [62], оскільки вони забезпечують створення нових продуктів і послуг, вдосконалення наявних рішень та пошук ефективніших способів виробництва й обслуговування. Перегляд існуючих процесів дозволяє виявити вузькі місця, неефективні етапи та надлишкові процедури, що відкриває можливості для впровадження нових підходів та підвищення ефективності роботи підприємства.

Використання системи управління бізнес-процесами водночас чинить позитивний вплив на мотивацію персоналу та рівень його продуктивності, сприяє зміцненню трудової дисципліни й підвищенню якості виконання операційних завдань, що безпосередньо позначається на рівні сервісу та діловій репутації ресторанного закладу [63].

Отже, в умовах сучасного розвитку ресторанного бізнесу проведення комплексного аналізу та реінжинірингу системи управління бізнес-процесами є об'єктивно необхідним напрямом удосконалення діяльності підприємств, спрямованим на підвищення результативності функціонування, раціоналізацію використання ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів [64–65].

Висновки до розділу 1

У дослідженні розглянуто теоретичні та методологічні основи процесного підходу до управління підприємством, який дозволяє сприймати підприємство як комплекс взаємопов'язаних підсистем і елементів, взаємодія яких спрямована на досягнення стратегічних цілей. Процесний підхід об'єднує управлінські функції у єдину координаційну систему, забезпечуючи чітке визначення об'єктів управління, таких як ресурси, входи та виходи бізнес-процесів. Особлива увага приділяється ролі власника бізнес-процесу, який володіє необхідними

ресурсами, контролює реалізацію процесу та несе відповідальність за досягнуті результати. Узгодженість горизонтальних потоків матеріалів та вертикальних інформаційних взаємодій сприяє ефективній координації роботи підрозділів і підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Функції системи процесного управління визначають результативність бізнес-процесів і створення цінності для споживачів. Персонал розглядається як ключовий ресурс, а мотиваційні механізми інтегруються в управління ресурсами для підвищення продуктивності праці. Власник бізнес-процесу здійснює контроль, планування та аналіз відхилень, ухвалюючи рішення, що забезпечують адаптацію процесів до змінних умов.

Поєднання циклу PDCA з вимогами стандартів ISO 9000:2000 формує замкнуту систему управління, що включає етапи планування, виконання, перевірки та коригування, забезпечуючи постійний моніторинг та вдосконалення бізнес-процесів.

Керівництво на стратегічному рівні управляє мережею бізнес-процесів, визначає відповідальність і взаємозв'язки, оцінює показники та ухвалює рішення, що підвищує адаптивність і ефективність підприємства.

У закладах ресторанного бізнесу системи управління бізнес-процесами являють собою складні механізми, що потребують постійного вдосконалення та оптимізації. Їхнє впровадження дозволяє підвищити координацію роботи всіх структурних підрозділів, поліпшити якість обслуговування клієнтів, забезпечити задоволеність відвідувачів та продуктивність персоналу, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню прибутку і зміцненню конкурентних позицій закладу.

Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує більшу гнучкість, стимулює впровадження інновацій та дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових умов, підтримуючи конкурентоспроможність і задоволення потреб клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДІЮЧА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ РЕСТОРАНУ «СТОЖАРИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Стожари»

Ресторан «Стожари» є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Основним видом діяльності підприємства є діяльність ресторанів і послуги з доставки продуктів харчування. Додатковими видами діяльності підприємства є: діяльність агентів з оптової торгівлі універсальним асортиментом товарів; торгівля роздрібна напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; діяльність підприємств громадського харчування з інших видів організації харчування; подавання напоїв; діяльність видовищно-розважальна, інша. Ресторан «Стожари» має ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами. Ресторан здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності, планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрями. Послуга харчування ресторану являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення з різних видів сировини, покупних товарів, надана кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеної комфортності і матеріально-технічного оснащення в поєднанні з організацією дозвілля.

Ресторан позиціонується як заміський простір для рекреації та соціальних подій, забезпечуючи умови для організації сімейного дозвілля, урочистостей, корпоративних зустрічей і різноманітних форм неформального спілкування, поєднуючи комфорт і цінову доступність. У межах закладу сформовано інфраструктуру, що дозволяє відвідувачам обрати формат відпочинку відповідно до власних уподобань. Для поціновувачів естетизованого та вишуканого середовища на першому поверсі центрального залу передбачено простір із

класичною композицією інтер'єру, де поєднання дерев'яних елементів, акцентного текстилю та масивних люстр формує атмосферу традиційної ресторанної елегантності. Просторість цього залу забезпечує можливість розміщення до 150 гостей, що робить його придатним для організації весільних прийнять, ювілейних подій та інших масштабних урочистостей.

Для відвідувачів, які надають перевагу більш камерній та інтимній атмосфері, на другому поверсі облаштовано комфортні диванні зони, оптимальні для невеликих компаній до шести осіб, а також окремий малий зал місткістю 10-15 гостей, що сприяє проведенню приватних зустрічей і сімейних свят.

У теплий сезон до функціонування основного приміщення додається літній майданчик ресторану «Стожари», розташований на території близько 3 гектарів серед природного лісового масиву. На цій площі представлено різноманітні альтанки, розраховані на групи від двох до сорока п'яти осіб, що забезпечує гнучкі умови для організації відпочинку на природі.

Кулінарна концепція ресторану «Стожари» ґрунтується на поєднанні традиційної домашньої гастрономії та виразного локального колориту. Меню закладу вирізняється широким асортиментом страв української та європейської кухонь, серед яких особливу роль відіграють позиції, приготовані на відкритому вогні. Команда кухарів систематично удосконалює технології приготування та розширює рецептурний набір, орієнтуючись на гастрономічні вподобання та відгуки гостей.

У вихідні дні, а також за індивідуальним запитом клієнтів, у ресторані організовуються виступи музичних колективів, які виконують репертуар різних жанрів - від традиційної української музики до сучасних популярних композицій. Такий формат дозволяє підсилити атмосферу гостинності та сприяє формуванню позитивного емоційного досвіду відвідувачів.

Функціонування закладу базується на принципах відкритості, доброзичливості та чуйного ставлення до гостей. Персонал спрямовує свою діяльність на створення комфортного середовища, що мотивує відвідувачів повертатися та формує сталі лояльні зв'язки.

З метою урізноманітнення дозвілля у ресторані регулярно проводяться мистецькі заходи, концерти запрошених музичних гуртів, винні дегустації та тематичні гастрономічні вечори. Для наймолодших відвідувачів у недільні дні функціонує спеціально облаштована дитяча кімната, де працює професійний аніматор.

Окрім описаних основних залів та зовнішніх майданчиків для прийому гостей, інфраструктура закладу включає виробничі та адміністративні підрозділи, серед яких функціонують кухня, кондитерський цех, офісні приміщення та спеціалізовані складські зони для зберігання сировини й матеріалів.

У кухонному підрозділі здійснюється повний технологічний цикл приготування страв основного меню, що охоплює операції первинної та теплової обробки сировини, формування асортиментних позицій і їх подальшу подачу. Кондитерський цех спеціалізується на виготовленні широкого спектра борошняних та кремових виробів, включно з тістечками, тортовою продукцією, пирогами, булочними виробами й іншими видами десертної продукції.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 20 осіб. До кадрового складу входять: директор, його заступник (керуючий), бухгалтер, технолог, адміністратор, два кухарі, два помічники кухаря, кондитер, пекар, два бармени, три офіціанти, дві прибиральниці та працівник, відповідальний за догляд за територією (двірник/садівник), комірник.

Організаційна структура підприємства у взаємозв'язках підрозділів і посадових одиниць відображена на рис. 2.1.

Представлена схема відповідає лінійно-функціональному типу організаційної структури управління та відображає ієрархічний характер управління підприємством. Даний тип структури поєднує елементи лінійної та функціональної моделей, забезпечуючи подвійний механізм координації управлінської діяльності. З одного боку, формується чітка вертикаль підпорядкування, а з іншого – реалізується спеціалізований розподіл функцій між адміністративними, виробничими та допоміжними підрозділами.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Стожари»

У цій структурі директор виступає центральною ланкою управління, яка встановлює стратегічні напрями діяльності. Поряд із вертикальною підпорядкованістю простежується функціональна спеціалізація - окремі технологічний, бухгалтерський та сервісно-адміністративний блоки виконують свої професійні ролі, що підсилює координованість і контроль за якістю роботи всіх елементів підприємства.

Заступник директора відповідає за оперативне управління сервісною та адміністративно-господарською діяльністю. У його підпорядкуванні перебувають адміністратор, офіціанти, бармени, персонал, відповідальний за санітарне утримання приміщень (прибиральниця), працівник з догляду за територією (двірник), а також комірник, який забезпечує облік і контроль матеріальних запасів.

Бухгалтер виконує функції фінансово-облікового характеру, забезпечуючи ведення бухгалтерського обліку, розрахунків, контролю за витратами та формування фінансової звітності.

Технологічний сектор представлений технологом, який здійснює контроль за дотриманням технологічних карт, стандартів якості та санітарно-гігієнічних вимог, а також за роботою виробничих підрозділів - кондитерського, пекарського та кухонного. Кондитер і пекар реалізують відповідні технологічні

процеси у межах своїх спеціалізацій, тоді як кухар організовує основне виробництво страв та координує роботу помічника кухаря.

Таким чином, структура підприємства забезпечує логічний поділ обов'язків, що сприяє узгодженості управлінських рішень, ефективній організації праці та стабільності виробничо-обслуговувальних процесів, що є оптимальним для малих і середніх підприємств ресторанного господарства, де важливими є одночасно оперативність прийняття рішень, чіткість підпорядкування та професійна спеціалізація працівників.

Підприємство володіє приміщеннями, у яких функціонує ресторан, а земельна ділянка використовується на підставі чинного договору довгострокової оренди. Забезпечення охорони об'єкта, включно з пожежною безпекою, здійснюється на договірних умовах спеціалізованими охоронними структурами, що гарантує відповідність вимогам техногенної та протипожежної безпеки.

Система постачання сировини та продуктів харчування формується на основі співпраці з фермерськими господарствами Тернопільської області, а також із перевіреними партнерами, співробітництво з якими ґрунтується на тривалих комерційних відносинах, у тому числі із закордонними постачальниками. Окрема частина інгредієнтів, необхідних для приготування страв середземноморської кухні, імпортується з Польщі, Італії та Іспанії, що дозволяє забезпечити автентичність смакових характеристик відповідних кулінарних позицій.

Основним сегментом споживачів ресторану «Стожари» виступають відвідувачі із середнім та вище середнього рівнем доходу. З огляду на заміське розташування закладу, значну частку клієнтської бази формують мешканці Тернополя та навколишніх населених пунктів, які віддають перевагу відпочинку поза межами міста. До ключових груп відвідувачів належать працівники освітніх та адміністративних установ, представники бізнес-сфери, подорожуючі (заклад знаходиться на трасі) а також сімейні клієнти, які обирають заклад для дозвілля на в затишній атмосфері чи природі.

Важливою частиною аудиторії є організовані групи, що замовляють проведення банкетів, корпоративних заходів, фуршетів, ділових зустрічей, святкових подій та сімейних урочистостей. Завдяки просторим залам і розвиненій інфраструктурі ресторан виступає популярним місцем для організації подій різних форматів - від камерних сніданків та обідів до великих святкових зібрань.

Ресторан «Стожари» функціонує в умовах високої конкурентності, оскільки поблизу розташовано численні заклади громадського харчування, які пропонують схожі страви за нижчими цінами. У зв'язку з цим підприємство наразі зосереджує свої зусилля на посиленні конкурентних переваг, формуванні нових стратегічних переваг та мінімізації витрат шляхом оптимізації процесів своєї діяльності, що визначає актуальність проведеного дослідження.

2.2. Аналітична оцінка стратегічних позицій ресторану «Стожари» на основі SWOT-аналізу

З метою виявлення слабких і сильних сторін ресторану «Стожари», його можливостей і потенційних загроз було проведено Swot-аналіз підприємства. SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного управління, що використовується для комплексної оцінки діяльності підприємства та його позицій на ринку. Даний метод передбачає систематичний розгляд чотирьох ключових аспектів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

Сильні сторони відображають внутрішні ресурси та компетенції підприємства, які забезпечують його конкурентні переваги, такі як висока якість обслуговування, професійний персонал, унікальні рецептури страв або ефективна організаційна структура. Слабкі сторони вказують на ті аспекти діяльності, які потребують вдосконалення, наприклад, недостатній рівень маркетингових комунікацій, високі операційні витрати або обмежений асортимент послуг [66].

Можливості формуються під впливом зовнішніх чинників і включають нові ринкові ніші, зміни споживчих вподобань, розвиток технологій або партнерські проєкти, що можуть позитивно вплинути на зростання підприємства. Загрози, навпаки, пов'язані з факторами, що створюють ризики для діяльності закладу, такими як посилена конкуренція, економічна нестабільність, зміни законодавства чи сезонні коливання попиту [67].

Результати проведеного Swot-аналізу ресторану «Стожари» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Swot-аналіз ресторану «Стожари»

Сильні сторони	Опис	Можливості	Загрози
1. Різноманітний асортимент страв та кондитерських виробів	Забезпечує задоволення різних смаків клієнтів і залучення нових відвідувачів	Розширення асортименту за рахунок зростання доходів населення та збільшення попиту	Посилення конкуренції через відкриття нових закладів поблизу
2. Унікальність асортименту (деякі позиції готуються тільки в цьому закладі)	Підвищує привабливість закладу та формує лояльність клієнтів	Використання унікальних страв для проведення тематичних майстер-класів та подій	Підвищення вимог клієнтів до якості та доступності послуг (доставка додому, онлайн-замовлення)
3. Постійне впровадження новинок	Підтримує інтерес постійних клієнтів та залучає нових	Організація майстер-класів для дітей та дорослих, презентацій нових страв	Потреба постійного моніторингу ринку та переваг клієнтів
4. Використання тільки натуральних продуктів високої якості	Забезпечує високу якість страв та позитивний імідж	Відповідає тренду здорового харчування та зростанню попиту на натуральні продукти	Зростання собівартості через підвищення цін на сировину
5. Надання додаткових послуг (кейтеринг, виїзні банкети)	Дозволяє охопити нові сегменти ринку та збільшити прибуток	Розширення послуг та організації корпоративних заходів	Зростання очікувань клієнтів щодо сервісу та асортименту
6. Репутація та досвід компанії (15 років на ринку)	Формує довіру клієнтів і підвищує конкурентоспроможність	Використання репутації для залучення нових партнерів та клієнтів	Посилення конкуренції через появу нових закладів із сучасними концепціями
7. Сучасне високоякісне виробниче обладнання	Забезпечує ефективність виробничих процесів та високу продуктивність	Можливість відкриття нових точок та масштабування виробництва	Потреба у фахівцях для ефективного використання обладнання

Продовження таблиці 2.1			
8. Висока виробнича потужність	Дозволяє обслуговувати великий потік клієнтів і виконувати великі замовлення	Збільшення обсягів виробництва у разі зростання попиту та соціалізації клієнтів	Недоотримання потенційного доходу у разі недостатнього завантаження обладнання
Слабкі сторони	Опис	Можливості	Загрози
1. Неефективне використання обладнання	Низький рівень завантаження виробничих потужностей	Збільшення завантаження обладнання через зростання попиту та впровадження процесного управління	Втрата конкурентних позицій, якщо конкуренти використовують обладнання ефективніше
2. Неефективне використання сировини	Відсутність системи закупівлі та контролю призводить до втрат і списань	Впровадження системи управління запасами для оптимізації витрат	Підвищення собівартості та ризик дефіциту продуктів
3. Неефективне використання трудових ресурсів	Працівники не задіяні на повну потужність	Можливість підвищення продуктивності через навчання та оптимізацію графіків	Зниження якості обслуговування та ефективності виробництва
4. Неоптимальна кадрова політика	Висока текучість кадрів, відсутність системи мотивації	Вкладення у підвищення кваліфікації персоналу та систему стимулювання	Втрата ключових працівників та зниження якості сервісу
5. Недостатня маркетингова стратегія	Обмежена реклама та відсутність регулярного аналізу ринку	Розширення маркетингових досліджень та інвестування у рекламу	Відставання від конкурентів через зміну споживчих уподобань
6. Низький рівень сервісу	Недосвідчений персонал або низька мотивація	Підвищення якості обслуговування через навчання персоналу	Втрата клієнтів через незадоволений сервіс
7. Недостатній контроль за роботою персоналу	Відсутність чітких стандартів та моніторингу	Впровадження системи контролю та стандартів роботи	Погіршення ефективності роботи через неналежний контроль
8. Відсутність чіткої регламентації процесів	Невизначеність відповідальності	Впровадження регламентів та інструкцій для всіх процесів	Погіршення організаційної дисципліни та підвищення ризиків помилок
9. Невигідне місце-розташування	Цільова аудиторія не відповідає розташуванню	Можливість відкриття нової точки у більш вигідному місці	Зниження потоку клієнтів через невідповідність локації потребам аудиторії

Застосування SWOT-аналізу дозволяє керівництву не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити стратегії, що базуються на посиленні сильних сторін та використанні наявних можливостей при мінімізації впливу слабких сторін і зовнішніх загроз. Для ресторанного бізнесу, зокрема для закладів на кшталт ресторану «Стожари», SWOT-аналіз є актуальним інструментом. Аналіз дає змогу оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління ресурсами та сформулювати стратегії розвитку, які забезпечують стабільність і зростання підприємства у довгостроковій перспективі. Крім того, даний метод дозволяє систематизувати інформацію для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення якості обслуговування, розширення асортименту послуг і адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Нижче наведено SWOT-матрицю, яка відображає сильні та слабкі сторони підприємства, а також наявні можливості та потенційні загрози для його розвитку, що дозволяє оцінити конкурентні переваги та визначити стратегічні напрями вдосконалення (табл. 2.2).

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ресторан «Стожари» володіє значними конкурентними перевагами, серед яких різноманітний та унікальний асортимент страв, висока якість продукції, досвід і репутація закладу, сучасне обладнання та висока виробнича потужність. Водночас існують внутрішні обмеження, зокрема неефективне використання ресурсів, недостатня кадрова політика, слабка маркетингова стратегія та не вигідне місце розташування, що може стримувати розвиток підприємства.

Зовнішнє середовище характеризується наявністю значних можливостей для розширення ринку збуту, залучення нових сегментів споживачів, організації тематичних заходів та збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. Водночас його вплив супроводжується низкою загроз, зокрема посиленням конкурентного тиску на ринку ресторанних послуг, зростанням вимог клієнтів до якості обслуговування та асортименту, а також підвищенням рівня витрат і собівартості діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Зведена Swot-матриця ресторану «Стожари»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	S-O стратегії: Використання різноманітного асортименту та унікальних страв для організації майстер-класів і спеціальних подій, що відповідає зростанню попиту та доходів населення. Використання високої якості натуральних продуктів для залучення клієнтів, що слідкують за здоровим харчуванням. Масштабування виробництва та відкриття нових точок завдяки сучасному обладнанню та високій виробничій потужності.	S-T стратегії: Використання унікального асортименту та досвіду компанії для збереження конкурентної переваги у разі появи нових закладів. Висока якість натуральних продуктів допомагає знизити негативний вплив зростання собівартості. Сучасне обладнання і досвід персоналу дозволяють підтримувати ефективність навіть при підвищенні вимог клієнтів та конкуренції.
Слабкі сторони (Weaknesses)	W-O стратегії: Оптимізація використання обладнання та сировини через впровадження процесного управління та системи контролю запасів для використання зростання попиту. Підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація графіків роботи для ефективного використання можливостей розширення маркетингових та сервісних послуг. Впровадження чітких регламентів та стандартів для покращення сервісу і використання можливостей додаткових послуг (кейтеринг, виїзні банкети).	W-T стратегії: Вирішення проблем неефективного використання ресурсів і слабого контролю персоналу для зменшення ризику втрати клієнтів через зниження якості обслуговування. Удосконалення кадрової політики та системи мотивації для зменшення негативного впливу конкуренції та зростання вимог клієнтів. Перегляд місця розташування та відкриття нової точки для мінімізації ризику зниження потоку клієнтів.

Комбінування внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє сформулювати стратегічні напрями: використання сильних сторін для реалізації можливостей (S-O), застосування сильних сторін для мінімізації загроз (S-T), покращення слабких сторін задля використання можливостей (W-O) та мінімізація ризиків, пов'язаних із поєднанням слабких сторін і загроз (W-T). Такий підхід забезпечує комплексну оцінку потенціалу підприємства та сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. На основі наданої інформації необхідно визначити стратегію розвитку ресторану «Стожари», спрямовану на забезпечення його стабільного функціонування та підвищення ефективності діяльності. Реалізація обраної стратегії дозволить узгодити бізнес-процеси, раціонально використовувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції закладу. Пропонується виділити чотири основні типи стратегій розвитку.

1. Стратегія концентрованого зростання. До цієї групи належать стратегії, пов'язані зі зміною продукту та/або ринку. Дотримання таких стратегій передбачає, що підприємство прагне поліпшити існуючий продукт або започаткувати виробництво нового, не змінюючи при цьому галузь діяльності. Щодо ринку, стратегія спрямована на пошук можливостей для зміцнення позицій на наявному ринку або вихід на новий ринок. До конкретних типів стратегій першої групи належать [68]:

- стратегія посилення позицій на ринку, при якій підприємство робить усе для досягнення кращих позицій із наявним продуктом на поточному ринку; реалізація цього типу стратегії вимагає значних маркетингових зусиль;

- стратегія розвитку ринку, основною метою якої є збільшення обсягу продажів шляхом виходу на нові ринки з існуючими товарами; ця стратегія спирається насамперед на ефективну систему збуту та активну маркетингову політику;

- стратегія розвитку продукту передбачає досягнення зростання за рахунок створення нового або поліпшеного продукту, що реалізується на ринку, вже освоєному підприємством; стратегія спрямована на збільшення продажів через розробку вдосконалених або нових товарів, орієнтованих на наявні ринки.

2. *Стратегія інтегрованого росту* передбачає одночасне використання заходів щодо розвитку продукту та ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони спрямовані на зміцнення позицій на ринку, збільшення обсягу продажів та оптимізацію виробничих процесів та мають такі типи [69]:

- стратегія посилення позицій на ринку за рахунок вдосконалення продукту та розширення ринку, що передбачає підвищення конкурентоспроможності на існуючому ринку через поліпшення якості продукції та одночасне залучення нових споживачів;

- стратегія розвитку ринку з одночасним удосконаленням продукту, спрямована на збільшення обсягів продажів через освоєння нових ринків і паралельне вдосконалення товарів, що підвищує привабливість пропозиції для споживачів;

- стратегія розвитку продукту на вже освоєних і нових ринках задля створення нових або модернізованих продуктів, які реалізуються як на існуючому ринку, так і на нових сегментах, що забезпечує зростання продажів та диверсифікацію ринкових ризиків.

3. *Стратегія диверсифікації*. Такі стратегії передбачають розширення діяльності підприємства за рахунок освоєння нових видів продукції або виходу на нові ринки. Використання таких стратегій дозволяє знизити ризики, пов'язані з концентрацією на одному продукті або ринку, та забезпечити стабільність функціонування підприємства. Стратегій диверсифікації включають [70]:

- горизонтальна диверсифікація, що передбачає розширення асортименту продукції в межах існуючої галузі та спрямована на збільшення частки ринку та залучення нових споживачів;

- вертикальна диверсифікація, яка включає розширення діяльності підприємства шляхом освоєння суміжних виробничих процесів або контролю над постачальниками та збутом; дозволяє підвищити ефективність управління та зменшити витрати;

- конгломератна диверсифікація - вихід на нові ринки з новими продуктами, не пов'язаними з основною діяльністю підприємства, спрямована на диверсифікацію ризиків та забезпечення довгострокового зростання.

4. *Стратегії скорочення* застосовуються у випадках, коли підприємство потребує перегрупування ресурсів після тривалого періоду зростання або підвищення ефективності діяльності в умовах економічних спадів та структурних змін [71]. Вони реалізуються через цілеспрямоване та планове зменшення виробничих або операційних обсягів і часто супроводжуються труднощами для організації. Незважаючи на це, такі стратегії є невід'ємною частиною розвитку підприємства і в окремих умовах стають єдиним способом оновлення бізнесу. Типологічно виділяють:

- стратегія ліквідації здійснюється у випадках, коли подальше ведення бізнесу стає неможливим і підприємство припиняє діяльність;

- стратегія «збору врожаю» застосовується до неперспективного бізнесу і спрямована на отримання максимального доходу у короткостроковій перспективі без орієнтації на довгостроковий розвиток;

- стратегія скорочення охоплює закриття або продаж окремих підрозділів для перегляду меж ведення діяльності та підвищення ефективності у довгостроковій перспективі;

- стратегія скорочення витрат включає заходи щодо оптимізації виробничих та операційних витрат, підвищення продуктивності, скорочення найму або звільнення персоналу, а також припинення виробництва збиткових товарів і закриття нерентабельних потужностей.

У практичній діяльності підприємство здатне одночасно впроваджувати кілька стратегій. У такому випадку говорять про реалізацію комбінованої стратегії, яку доцільно застосувати і для ресторану «Стожари».

З огляду на результати проведеного SWOT-аналізу, ресторану «Стожари» передусім необхідно дотримуватися стратегії мінімізації витрат. Це передбачає ефективне використання обладнання, сировини та трудових ресурсів, чітку регламентацію процесів і налагодження контролю за їх виконанням, що

відповідає основним завданням процесного управлінського обліку. Водночас підприємству слід зміцнювати свої позиції на ринку шляхом розробки ефективної маркетингової політики, оскільки конкуренція в галузі є значною і постійно зростає.

2.3. Аналіз загальної процесної структури «AS-IS» у ресторані «Стожари»

Вивчення та аналіз поточної процесної структури підприємства, відомої як «AS-IS process structure», є необхідним етапом для оцінки ефективності бізнес-процесів та планування їх оптимізації. Дослідження стану «AS-IS» – «як є» дозволяє систематизувати інформацію про поточні операції, визначити слабкі місця, неефективне використання ресурсів і точки можливого вдосконалення. Такий підхід є основою для подальшого впровадження змін, формування нових процесів та підвищення продуктивності підприємства.

У процесі дослідження було виділено ключові бізнес-процеси закладу, визначено їх взаємозв'язки, а також входи та виходи кожного процесу. Результати аналізу представлені у вигляді діаграм моделі IDEF0, зокрема контекстної діаграми A-0 та діаграми декомпозиції першого рівня A0, створених із використанням програмного продукту Enterprise Architect.

Надалі буде наведено детальніший опис діаграм моделі IDEF0.

Графічна мова діаграм нотації IDEF0 включає наступні графічні елементи:

- прямокутники, що позначають функціональні блоки;
- стрілки (дуги), що позначають зв'язки між блоками.

Функціональний блок на діаграмі використовується для формалізованого відображення окремого процесу, функції, завдання або виду діяльності (Activity), що здійснюються впродовж визначеного інтервалу часу та характеризуються наявністю конкретного, спостережуваного результату. У графічному поданні функціональний блок відображається у вигляді прямокутника і виступає базовим елементом структури діаграми.



Рис. 2.2. Графічні елементи діаграм нотації IDEF0

Кожен функціональний блок має унікальне найменування, яке слугує засобом його ідентифікації та семантичного наповнення. Назва функціонального блоку формується у вигляді дієслівного іменника, що відображає сутність виконуваної дії або операції, наприклад «Приготування страви» чи «Прийом замовлення».

На діаграмі функціональні блоки розміщуються відповідно до встановленого правила ієрархічної впорядкованості: уздовж діагоналі від лівого верхнього кута до правого нижнього, що відображає зменшення ступеня значущості процесів або логічну послідовність виконання робіт. Такий принцип компоновки забезпечує наочне відображення пріоритетів і взаємозв'язків між окремими елементами діяльності. Кожен функціональний блок може бути деталізований шляхом побудови власної діаграми декомпозиції, яка розкриває внутрішню структуру процесу та склад окремих робіт, з яких він формується. Наявність або відсутність діаграми декомпозиції для конкретного функціонального блоку визначається за графічною ознакою: діагональною лінією в лівому верхньому куті прямокутника. У разі присутності такої лінії вважається, що даний функціональний блок не має подальшої декомпозиції [72].

Дуги або стрілки (Arrow) призначені для формалізованого відображення взаємодії функціональних блоків як між собою, так і з зовнішнім середовищем моделі. Вони відображають потоки матеріальних, інформаційних чи інших ресурсів і позначаються іменниками, що характеризують відповідний об'єкт або результат взаємодії, наприклад «Сировина», «Інгредієнти» тощо. У графічному

поданні дуги зображуються у вигляді стрілок, які приєднуються до відповідних сторін функціональних блоків. Залежно від функціонального призначення та ролі, яку вони виконують у структурі моделі, дуги класифікуються на окремі види. Табл. 2.3 відображає систематизовану характеристику основних типів дуг у нотації IDEF0 з їх призначенням та місцем в структурі функціонального блоку бізнес функцій.

Таблиця 2.3

Види дуг у моделі бізнес-процесів IDEF0

Вид дуги	Позначення	Графічне розташування на функціональному блоці	Функціональне призначення
Дуга входу	Input	Ліва грань прямокутника	Відображає матеріальні або інформаційні об'єкти, що надходять до функціонального блоку та безпосередньо використовуються або трансформуються в процесі виконання функції з метою формування вихідного результату.
Дуга управління	Control	Верхня грань прямокутника	Репрезентує нормативні, організаційні або регламентуючі впливи, зокрема правила, стандарти, процедури, стратегії та управлінські рішення, відповідно до яких здійснюється функціонування блоку. Кожен функціональний блок повинен мати щонайменше одну дугу управління.
Дуга виходу	Output	Права грань прямокутника	Характеризує матеріальні або інформаційні результати діяльності функціонального блоку, що формуються внаслідок виконання відповідної функції. Наявність щонайменше однієї дуги виходу є обов'язковою для кожного блоку.
Дуга механізму	Mechanism	Нижня грань прямокутника (вхідна)	Позначає ресурси, які забезпечують виконання функції, зокрема персонал, обладнання, інструменти, програмні та технічні засоби. Використання дуг механізму не є обов'язковим, але підвищує деталізацію моделі.
Дуга виклику	Call	Нижня грань прямокутника (вихідна)	Вказує на звернення до іншої моделі або підпроцесу, що реалізується поза межами поточної системи. Застосовується для відображення механізмів злиття та поділу моделей і фіксує межі відповідальності системи.

Джерело: узагальнено автором за [72]

На діаграмі дуги доцільно розміщувати виключно у вертикальному або горизонтальному напрямках, що забезпечує чіткість графічного подання та підвищує наочність моделі. Відстань між паралельно розташованими дугами рекомендується максимально збільшувати з метою створення достатнього простору для коректного та зручного розміщення їхніх міток.

Кількість дуг, що приєднуються до кожної сторони функціонального блоку, слід обмежувати до мінімально необхідного рівня, оскільки надмірна їх концентрація призводить до візуального перевантаження діаграми та ускладнює її сприйняття і аналіз. Дуги (стрілки) в нотації IDEF0 поділяються на граничні та внутрішні.

Граничні дуги є дугами функціонального блоку, розміщеного на контекстній діаграмі, тобто на верхньому рівні декомпозиції, і відображають взаємодію системи із зовнішнім середовищем. Під час побудови діаграм декомпозиції граничні дуги мігрують на нижчі рівні моделі у вигляді стрілок, не пов'язаних на початковому етапі з конкретними функціональними блоками. На діаграмі декомпозиції такі граничні стрілки обов'язково мають бути пов'язані з відповідними функціональними блоками, оскільки наявність непов'язаних граничних дуг розглядається як синтаксична помилка моделі.

Для ідентифікації граничних стрілок на діаграмах декомпозиції застосовуються ICOM-коди, що містять літерний префікс I (Input – вхід), C (Control – управління), O (Output – вихід) або M (Mechanism – механізм) залежно від виду дуги, а також її порядковий номер, наприклад I1 – дуга входу номер 1, C2 – дуга управління номер 2.

Внутрішні дуги використовуються для подання зв'язків між функціональними блоками в межах моделі та відображають внутрішні потоки матеріалів, інформації або управлінських впливів між окремими елементами системи. Допустимі типи зв'язків між функціональними блоками визначаються правилами побудови IDEF0-діаграм [73].

Зв'язок за входом (output-input) – стрілка виходу вищого функціонального блоку направляється на вхід нижчого (рис. 2.3).

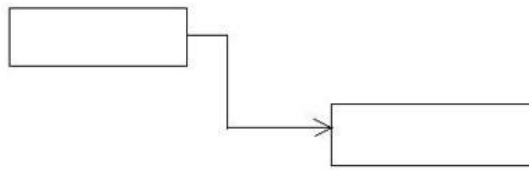


Рис. 2.3. Зв'язок за входом

Зв'язок за управлінням (output-control) характеризується тим, що стрілка виходу функціонального блоку вищого рівня спрямовується до функціонального блоку нижчого рівня та виконує роль керувального впливу. Матеріальні об'єкти або інформаційні елементи, що формуються на виході вищого рівня, у межах нижчого функціонального блоку не зазнають перетворення, а використовуються як регламентуючі або обмежувальні умови виконання відповідної функції (рис. 2.4).

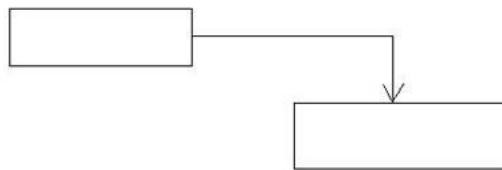


Рис. 2.4. Зв'язок за управлінням

Зворотний зв'язок за входом (output-input feedback) передбачає, що стрілка виходу функціонального блоку нижчого рівня спрямовується на вхід функціонального блоку вищого рівня. Такий тип зв'язку застосовується для відображення циклічних процесів і забезпечує передачу результатів або інформації від нижчого рівня до верхнього для подальшого коригування або прийняття управлінських рішень (рис. 2.5).

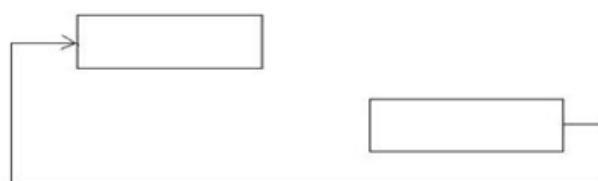


Рис. 2.5. Зворотний зв'язок за входом

Зворотний зв'язок за управлінням (output-control feedback) передбачає передачу результатів діяльності функціонального блоку нижчого рівня до блоку управління вищого рівня (рис. 2.6). Такий механізм забезпечує систематичну оцінку досягнутих показників, виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень, що дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність бізнес-процесу та підвищувати результативність управління.

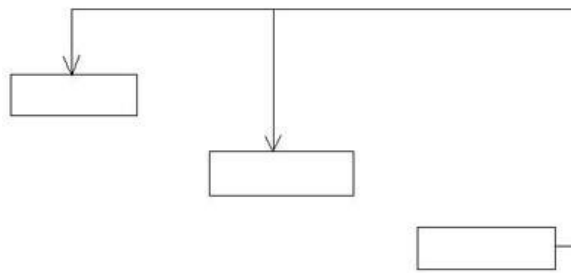


Рис. 2.6. Зворотний зв'язок за управлінням

Зв'язок вихід-механізм (output-mechanism) характеризується тим, що результат одного функціонального блоку слугує механізмом для іншого, забезпечуючи ресурси або підготовчу базу для виконання наступної роботи [72].

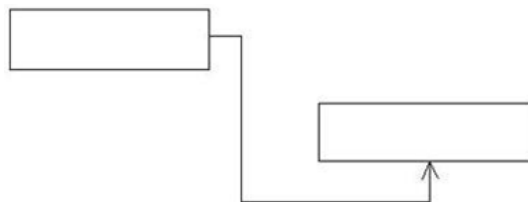


Рис. 2.7. Зв'язок вихід-механізм

Стрілки на діаграмі можуть розгалужуватися або об'єднуватися для відображення розподілу чи злиття потоків матеріалів, інформації або управлінських впливів. Якщо стрілка до розгалуження має найменування, а гілки після нього – ні, це означає, що всі гілки містять однакові об'єкти та дані. За потреби кожній гілці може бути надано окрему назву для уточнення змісту потоків. Неприпустимо, коли стрілка до розгалуження не має найменування, а хоча б одна з гілок після нього названа, оскільки це призводить до

невизначеності моделі. Якщо стрілки не суттєві для діаграми, їх можна приховати шляхом «тунелювання», що підвищує наочність графічного подання.

Кожен функціональний блок у моделі має унікальний номер, що присвоюється за встановленими правилами. Функціональний блок на контекстній діаграмі позначається як A0. Роботи на першій сторінці декомпозиції нумеруються як A1, A2, ..., A6. Для інших сторінок декомпозиції номери формуються за принципом: номер функціонального блоку + номер роботи. Наприклад, на сторінці декомпозиції блоку A2 роботи отримують позначення A21, A22, A23, A24, A25, A26. Діаграми нумеруються відповідно до функціонального блоку, декомпозицію якого вони відображають. Контекстна діаграма має номер A-0, діаграма декомпозиції першого рівня - A0, а діаграма декомпозиції функціонального блоку A1 - відповідно A1 і так далі [73].

Нижче представлені контекстна діаграма A-0 (рис. 2.8) і діаграма декомпозиції першого рівня A0 (рис. 2.9) ресторану «Стожари».



Рис. 2.8. Контекстна діаграма A-0 ресторану «Стожари»

Оскільки бізнес-процесів у закладі досить багато, ми виберемо з них найбільш проблемний і будемо працювати з ним. Основним критерієм вибору є величина витрат на даний бізнес-процес.

Рис. 2.9. Діаграма декомпозиції першого рівня А0 ресторану «Стожари»

Для цього була взята інформація про витрати ресторану «Стожари» за квітень 2025 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Статті витрат ресторану «Стожари» та їх частка у загальній сумі витрат за квітень 2025 року

Стаття витрат	Сума статті витрат, грн	Частка у загальній сумі витрат, %
Основні статті витрат		
Матеріали	437 709	36,0
Господарський інвентар	25 297	2,1
Заробітна плата виробничого персоналу	325 676	26,8
Страхові внески виробничого персоналу	977 02,8	8,0
Оренда	113 300	9,3
Комунальні послуги	15 000	1,2
Забезпечувальні статті витрат		
Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу	120 000	9,9
Страхові внески адміністративно-управлінського персоналу	36 000	3,0
Реклама	11 077	0,9
ПММ (паливно-мастильні матеріали)	5 500	0,5
Охорона	7 000	0,6
Послуги музики	2 500	0,2
Послуги експедитора	12 000	1,0
Послуги банку	7 342	0,6
РАЗОМ, грн	1 216 104	

Джерело: складено автором за [74]

Як видно з табл. 2.4, найбільшу частку у структурі загальних витрат займають витрати на матеріали. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути бізнес-процес, безпосередньо пов'язаний із цим видом витрат, а саме процес «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво», особливо враховуючи постійне зростання вхідних цін на ресурси.

Описаний процес було формалізовано за допомогою нотації EPC із використанням програмного продукту Enterprise Architect, який використовують для моделювання, аналізу та документування бізнес-процесів.

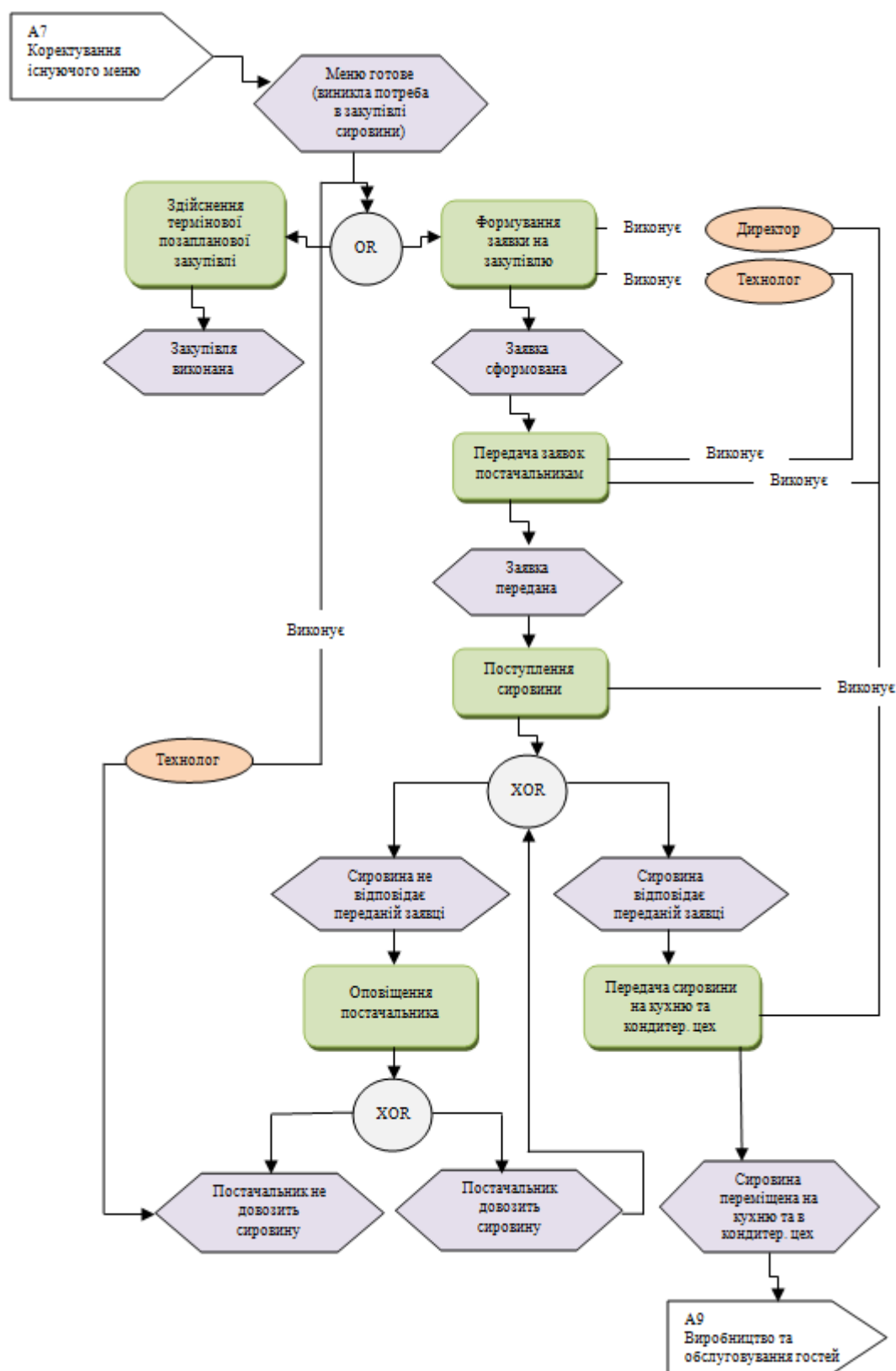


Рис. 2.10. Діаграма процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво» в ресторані «Стожари» в нотації EPC до впровадження проєкту - «AS-IS»

Нотація EPC (Event-driven Process Chain – подієвий ланцюжок процесів) застосовується для моделювання процесів нижчого рівня. Діаграма процесу в нотації EPC являє собою впорядковану комбінацію подій і функцій. Для кожної функції можна визначити початкові та кінцеві події, учасників, виконавців, а також матеріальні та документальні потоки, що її супроводжують, і здійснити декомпозицію на більш детальні рівні [59].

Опис призначення графічних символів, що використовуються в нотації EPC, наведено в Додатку А. Діаграма процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво» в ресторані «Стожари» в нотації EPC представлена на рис. 2.10.

Як бачимо, процес формування заявки на закупівлю сировини здійснюється одночасно двома виконавцями - технологом та директором - без належного узгодження їх дій. Така організація процесу призводить до замовлення ресурсів у кількості, що перевищує фактичну потребу, що, відповідно, спричиняє затоварювання складу та списання швидкопсувних продуктів. Існує також ризик недостатнього замовлення або повної відсутності замовлення певного продукту через очікування дій іншого виконавця. Внаслідок цього кухар або кондитер змушені направляти бармена чи офіціанта до найближчого торговельного закладу для придбання необхідної сировини для приготування страв. Закупівля в роздрібних точках здійснюється за вищими цінами порівняно з оптовими постачальниками, що призводить до зростання витрат на матеріали, підвищення собівартості продукції та зменшення прибутковості підприємства.

Недосконала координація процесу формування заявок на закупівлю сировини призводить як до надлишкових, так і до недостатніх замовлень, що, свою чергою, спричиняє затоварювання або дефіцит матеріалів. Така ситуація підвищує витрати на закупівлю, збільшує виробничі витрати та знижує рентабельність підприємства. А отже, для усунення цих проблем необхідно здійснити реінжиніринг даного бізнес-процесу.

Висновки до розділу 2

Ресторан «Стожари» представляє собою заміський заклад із розвиненою інфраструктурою, яка дозволяє організовувати відпочинок, урочисті заходи та корпоративні події різного формату. Кулінарна концепція закладу поєднує традиційну українську та європейську кухні з акцентом на страви, приготовані на відкритому вогні, а професійна діяльність кухарів і кондитерів забезпечує постійне удосконалення технологій приготування та розширення рецептурного асортименту.

Організаційна структура ресторану лінійно-функціонального типу забезпечує чіткий поділ обов'язків, координацію діяльності підрозділів та ефективний контроль за якістю обслуговування і виробництва. Система постачання сировини побудована на основі співпраці з перевіреними місцевими та закордонними партнерами, що гарантує якість і автентичність кулінарних позицій.

Основну частину клієнтської бази складають відвідувачі середнього та вищого рівня доходу, а також організовані групи, які обирають заклад для проведення банкетів, святкових подій та ділових зустрічей. В умовах високої конкуренції ресторан «Стожари» приділяє особливу увагу підвищенню конкурентних переваг, оптимізації процесів та ефективному використанню ресурсів, що забезпечує стабільність функціонування та розвиток підприємства.

SWOT-аналіз ресторану «Стожари» показав, що заклад має значні конкурентні переваги: різноманітний та унікальний асортимент страв, високу якість продукції, досвід і репутацію, сучасне обладнання та виробничу потужність. Водночас виявлено внутрішні обмеження, зокрема неефективне використання ресурсів, слабку кадрову політику, недостатню регламентацію процесів та обмежену маркетингову активність.

Зовнішнє середовище надає можливості для розширення ринку, організації тематичних заходів і збільшення обсягів виробництва, але супроводжується

загрозами у вигляді посилення конкуренції, підвищення вимог клієнтів та зростання собівартості.

Рекомендованою є комбінована стратегія розвитку, яка поєднує мінімізацію витрат через оптимізацію ресурсів та процесів з посиленням маркетингової діяльності та підтримкою конкурентних переваг. Такий підхід забезпечить стабільне функціонування ресторану та підвищення ефективності його діяльності.

Проведене дослідження процесної структури «AS-IS» ресторану «Стожари» дозволило систематизувати інформацію про поточні бізнес-процеси, визначити їх взаємозв'язки, входи та виходи, що є необхідною умовою для подальшої оптимізації діяльності закладу.

Використання моделі IDEF0 та контекстних діаграм A-0 і декомпозиції першого рівня A0 забезпечило наочне відображення функціональних блоків, потоків матеріалів, інформації та управлінських впливів між процесами.

Аналіз типів дуг (вхід, вихід, управління, механізм, виклик) і зв'язків між функціональними блоками показав, що існуюча організація процесів дозволяє формалізовано відображати взаємодії всередині системи та з зовнішнім середовищем.

Вивчення витрат за квітень 2025 року дозволило визначити, що найбільшу частку займають матеріальні ресурси, що обумовлює необхідність детальнішого аналізу бізнес-процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво».

Виявлено проблеми координації формування заявок на закупівлю сировини, які призводять до надлишкових або недостатніх замовлень, затоварювання або дефіциту ресурсів, підвищення витрат та зниження рентабельності, що свідчить про необхідність реінжинірингу даного процесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАНІ «СТОЖАРИ»

3.1. Пропозиції щодо моделі «ТО ВЕ» бізнес-процесу закупівлі сировини для ресторану «Стожари»

Як було описано вище, формування заявок на закупівлю сировини для ресторану «Стожари» одночасно технологом та директором без належного узгодження призводить до надлишкового або недостатнього замовлення матеріалів. Наслідком цього є затоварювання або, навпаки, дефіцит продуктів, що спричиняє збільшення витрат на закупівлю, зростання собівартості продукції та зниження рівня прибутковості підприємства.

Одним із ключових заходів реінжинірингу зазначеного бізнес-процесу є закріплення функції формування заявок на закупівлю за одним відповідальним виконавцем. Це забезпечить персоніфікацію відповідальності, унеможливить виникнення аналогічних ситуацій та сприятиме істотному зниженню витрат на сировину. Водночас реалізація цього заходу дасть змогу оптимізувати витрати на оплату праці.

Також доцільним є вдосконалення планування виробництва напівфабрикатів шляхом їх уніфікації, що, своєю чергою, дасть змогу уникнути позапланових закупівель продуктів у найближчих торговельних точках за економічно не вигідними цінами та забезпечить додаткову економію коштів підприємства.

Ще одним заходом, спрямованим на зменшення трудових витрат у межах даного бізнес-процесу та, відповідно, на скорочення фінансових витрат у перспективі, є його автоматизація.

На рис. 3.1 представлено, як буде виглядати діаграма бізнес-процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво» в ресторані «Стожари» в нотації EPC після здійснення запропонованих заходів.

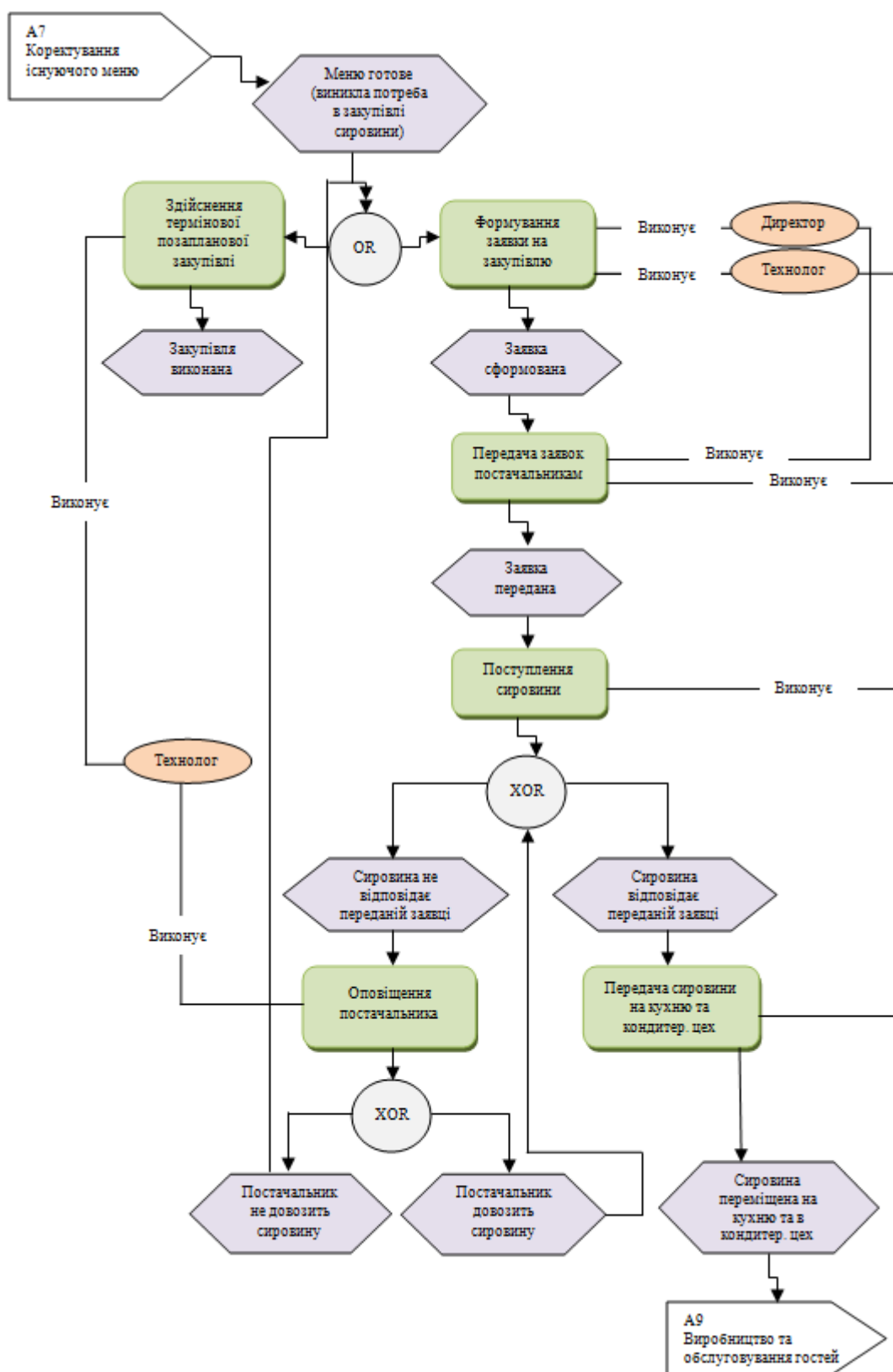


Рис. 3.1. Діаграма бізнес-процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво» в ресторані «Стожари» в нотації EPC після впровадження проєкту

Надалі детально розглянемо один із ключових підпроцесів, представлених на даній діаграмі, а саме процес «Формування заявки на закупівлю», який було ідентифіковано як найбільш проблемний та такий, що потребує детального регламентування.

3.2. Розроблення регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю»

Розроблення регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» дозволяє чітко визначити відповідальність виконавців і послідовність дій при оформленні заявок, що усуває дублювання функцій та невідповідність між технологом і директором. Це, своєю чергою, сприяє запобіганню надлишковим або недостатнім замовленням матеріалів, оптимізації витрат на закупівлю, зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня прибутковості підприємства. Розглянемо детальніше регламент бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю».

1. Загальні положення

Цей документ є регламентом виконання бізнес-бізнес-процесу «A8.1 EPC_1», що входить до бізнес-процесу «A8 Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво», і розроблений з метою:

- формування єдиних правил та вимог до бізнес-процесу;
- встановлення відповідальності за результат бізнес-процесу;
- уніфікації та стандартизації документообігу.

2. Сфера застосування

Вимоги цього регламенту поширюються на діяльність технолога ресторану «Стожари».

Цей регламент зобов'язані знати та використовувати в роботі наступні співробітники ресторану «Стожари»:

- директор;
- шеф-кухар.

3. Нормативні посилання

При розробленні даного Положення використано наступні нормативні документи зовнішнього походження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік нормативних документів зовнішнього походження

№	Найменування документа
-	Нормативні документи зовнішнього походження не застосовувалися

При розробці даного Положення використані наступні нормативні документи внутрішнього походження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік нормативних документів внутрішнього походження

№	Найменування документа	Ідентифікатор
-	Нормативні документи зовнішнього походження не застосовувалися	-

4. Визначення термінів, позначень та скорочень

У даному регламенті використано наступні терміни, визначення та скорочення (табл. 3.3).

5. Загальний опис бізнес-процесу

У даному розділі наводиться опис бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю».

5.1. Вхідна подія - планова дата формування заявки або потреба в закупівлі товарів.

5.2. Межі бізнес-процесу

Даний бізнес-процес охоплює комплекс дій, пов'язаних із визначенням потреби в товарі, а також створенням, переглядом і редагуванням заявки на його придбання на основі плану потреб у товарах на визначений період. Він передбачає взаємодію з іншими функціональними підрозділами підприємства, зокрема зі службою постачання, бухгалтерією та управлінським апаратом.

Таблиця 3.3

Терміни, визначення та скорочення регламенту

№	Термін	Скорочення	Визначення терміну
1	Бізнес-процес	-	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (операцій), яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для гостя.
2	Підпроцес	—	Бізнес-процес, що є складовою частиною вищого бізнес-процесу.
3	Виконавець бізнес-процесу	—	Підрозділ або посада співробітника, що виконує бізнес-процес.
4	Входи бізнес-процесу	—	Ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання та отримання результату бізнес-процесу, які споживаються або перетворюються під час виконання бізнес-процесу.
5	Виходи бізнес-процесу	—	Об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, які споживаються іншими бізнес-процесами або зовнішніми по відношенню до організації клієнтами.
6	Меню	-	Перелік страв, кулінарних, борошняних кондитерських і хлібобулочних виробів, покупних товарів, що пропонуються споживачеві закладу, із зазначенням, як правило, маси і ціни.
7	Товарно-матеріальні цінності	ТМЦ	Продукти, товари, матеріали, що використовуються в ресторані.

5.3. Основні учасники

- технолог (визначає потреби в товарах і працює із заявками);
- директор (затверджує заявки).

5.4. Вхідні документи - план потреб у товарах.

5.5. Вихідні документи - заявка на придбання товару.

5.6. Вихідні події

В результаті виконання бізнес-процесу повинна бути створена узгоджена заявка на придбання товарів або послуг.

5.7. Загальна схема бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» в нотації EPC (рис. 3.2).

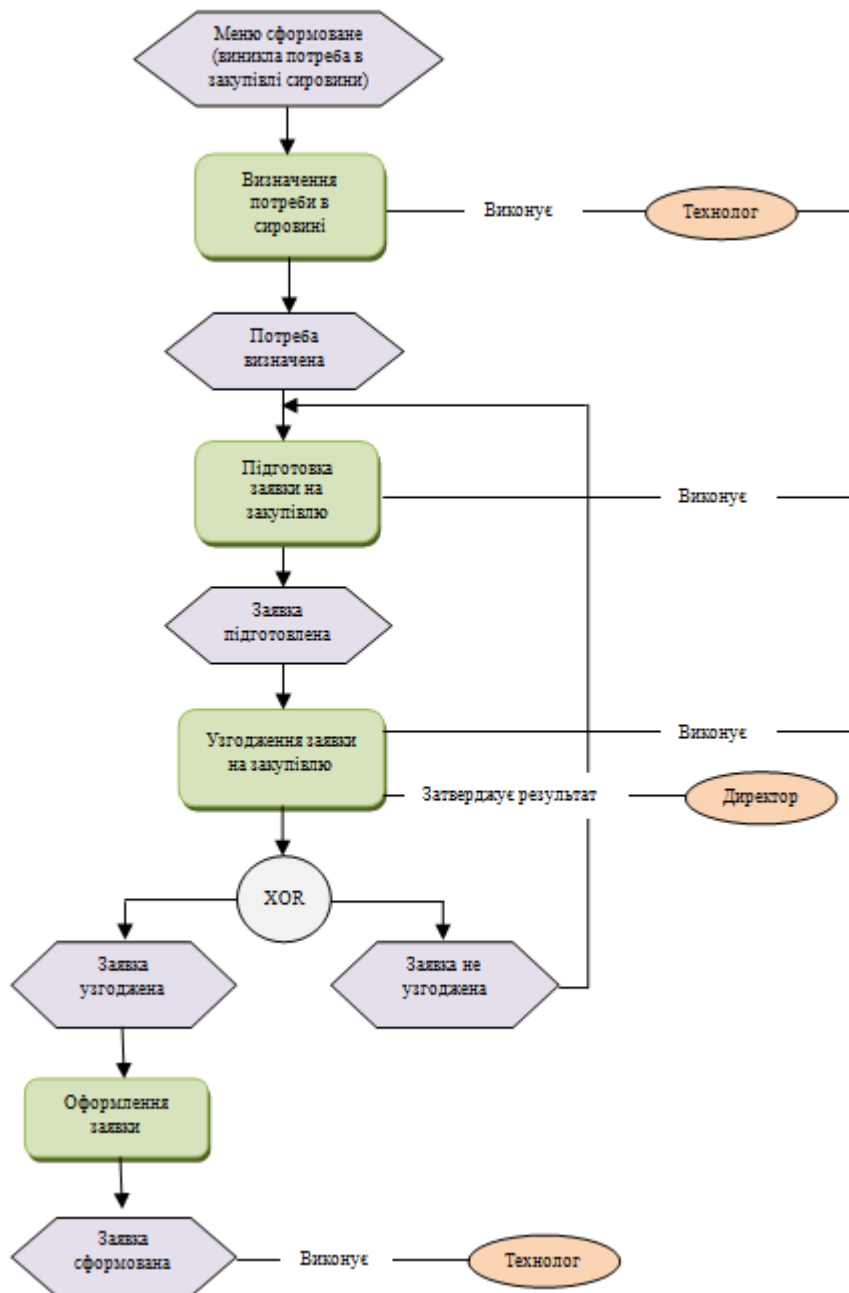


Рис. 3.2. Діаграма бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» в нотації EPC

6. Опис етапів бізнес-бізнес-бізнес-процесу

6.1. Визначення потреби в сировині

6.1.1. Вхідні документи - план потреб у товарах.

6.1.2. Вихідні документи - проект заявки на товар.

6.1.3. Відповідальний - технолог.

6.1.4. Опис.

На даному етапі відбувається визначення потреби в товарі, виходячи з аналізу даних про продажі, ринкової ситуації та прогнозу попиту. В результаті визначаються базові характеристики необхідного товару, необхідна його кількість і терміни поставки. На підставі даної інформації складається проєкт заявки на товар.

6.2. Підготовка заявки на товар

6.2.1. Вхідні документи - проєкт заявки на товар.

6.2.2. Вихідні документи - підготовлена заявка на товар.

6.2.3. Відповідальний - технолог.

6.2.4. Опис

На даному етапі на підставі проєкту заявки на товар складається перелік товарів, які необхідно придбати. У заявці необхідно вказати:

- кількість товару;

- дату замовлення.

6.3. Узгодження заявки на товар

6.3.1. Вхідні документи - підготовлена заявка на товар.

6.3.2. Вихідні документи - узгоджена заявка на товар.

6.3.3. Відповідальний - технолог.

6.3.4. Опис

На даному етапі технолог, який готував заявку на товар, узгоджує її зміст з директором. Якщо в бізнес-процесі узгодження потрібно внести зміни, в такому випадку виконавець проводить повторну підготовку та узгодження заявки на товар.

4. Оформлення заявки на товар

4.1. Вхідні документи - узгоджена заявка на това.

4.2. Вихідні документи - оформлена заявка на товар.

4.3. Відповідальний - технолог.

4.4. Опис.

На даному етапі узгоджену заявку необхідно оформити відповідно до внутрішніх вимог підприємства.

7. Управління бізнес-бізнес-процесом

7.1. Відповідальним за бізнес-процес «Формування заявки на закупівлю» є технолог ресторану «Стожари». На час його відсутності відповідальним за бізнес-процес є шеф-кухар.

7.2. Основні обов'язки відповідального за бізнес-процес встановлені в даному регламенті.

7.2.1. Щодня - контроль залишків сировини на складі:

- контроль надлишку сировини на складі;
- контроль дотримання норм зберігання продуктів;
- контроль терміну придатності продуктів.

7.2.2. Щотижня:

- аналіз даних про продажі;
- складання плану потреб у сировині на тиждень;
- формування заявки на закупівлю сировини;
- узгодження заявки на закупівлю сировини з директором;
- оформлення заявки на закупівлю сировини.

7.3.3. Щомісяця:

- аналіз ринкової ситуації;
- прогноз попиту.

7.3. Відповідальний за бізнес-процес «Формування заявки на закупівлю» виконує наступні обов'язки:

- визначення потреби в продуктах;
- роботу із заявками;
- узгодження заявок.

8. Контроль за управлінням бізнес-бізнес-процесом

Контроль за управлінням бізнес-бізнес-процесом здійснюватиме директор закладу, спираючись на такі показники результативності: витрати на заробітну плату учасників бізнес-процесу за місяць; витрати на сировину за місяць.

На основі аналізу динаміки цих показників можна оцінити зміни результативності бізнес-процесу та рівня якості його управління.

9. Опис вимог до бізнес-процесу

У цьому розділі наводиться опис вимог до бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю сировини», виконання яких необхідне для автоматизації даного бізнес-процесу. За цих умов також проводиться первинний аналіз можливості реалізувати дану вимогу за допомогою стандартної функціональності системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Опис вимог до бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю сировини»
для його автоматизації

№ вимоги	Опис вимоги
1.	Необхідна можливість автоматичного формування звіту про потреби в товарах, виходячи з аналізу даних про продажі.
2.	Необхідна можливість ведення загального довідника товару. Каталог товарів повинен містити наступну інформацію: - найменування; - одиниця виміру; - ціна одиниці; - собівартість одиниці; - найменування постачальника. У системі повинна бути передбачена можливість пошуку товару за вищевказаними полями
3.	Повинна бути можливість введення нового товару в довідник і форматування існуючого. При введенні необхідно вносити наступну інформацію: - найменування; - одиниця виміру; - ціна одиниці; - собівартість одиниці; - найменування постачальника.
4.	Необхідна можливість створення заявки на товари на основі вибору користувача. Заявка повинна містити наступну інформацію: - код товару; - кількість товару; - дату замовлення; - статус заявки.
5.	Необхідна можливість проведення узгодження сформованої заявки в системі. Необхідно передбачити можливість редагування рядків заявки та зміни її статусу.
6.	Повинна бути передбачена можливість друку сформованої заявки. Необхідно передбачити можливість сортування заявок за полем «статус».

Таким чином, розробка регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» дозволяє систематизувати та формалізувати всі етапи виконання процесу, чітко визначити відповідальність виконавців, уникнути можливих помилок і дублювання функцій, а також сприяє підвищенню ефективності управління та контролю за виконанням процесу.

3.3. Економічна ефективність впровадження проєкту в ресторані «Стожари»

Виходячи з викладеного вище, економічна ефективність впровадження проєкту розраховується з метою оцінки очікуваного впливу оптимізації бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» на витрати підприємства та прибутковість. За нашими прогнозами, своєчасне та координоване оформлення заявок, чіткий розподіл відповідальності між виконавцями та стандартизація процесу дозволять уникнути надлишкових або недостатніх закупівель, знизити витрати на сировину і матеріали та підвищити загальний рівень прибутковості підприємства.

До впровадження проєкту ресторан «Стожари» зазнає таких видів втрат:

1. Надмірні витрати на оплату праці співробітників, які можуть бути зменшені шляхом передачі обов'язків із формування заявки на закупівлю сировини одній відповідальній особі. Для оцінки даного виду втрат здійснюємо розрахунок їхньої величини у грошовому вираженні.

Визначимо тимчасові витрати директора та технолога на формування заявки протягом місяця. Закупівля сировини здійснюється один раз на тиждень, тобто чотири рази на місяць. На виконання цього процесу директор і технолог витрачають по п'ять годин кожен, що в місяць становить по двадцять годин для кожного.

Директор і технолог працюють за однаковим графіком: з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 17:00, що відповідає сорока відпрацьованим годинам на тиждень і 160 годинам на місяць для кожного працівника.

Оклад технолога становить 20000 грн на місяць, а оклад директора 45000 грн. Таким чином, 1 година роботи технолога становить 125 грн (20000 грн / 160 год.), а 1 година роботи директора 281 грн (45000 грн / 160 год.). Внесемо отримані дані до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економії на заробітній платі співробітників
від впровадження проєкту

Співробітник, який бере участь у процесі	Кількість відпрацьованих год./міс. до впровадження проєкту	Кількість відпрацьованих год./міс. після впровадження проєкту	1 год. роботи, грн	Економія від впровадження проєкту, грн
Директор	160	140	281	5 660
Технолог	160	160	125	0

Витрати на зарплату до впровадження проєкту визначаються як сума витрат на оплату праці директора та технолога за місяць:

$$160 \times 281 + 160 \times 125 = 45\,000 + 20\,000 = 65\,000 \text{ грн.}$$

Витрати на зарплату після впровадження проєкту розраховуються як сума витрат на оплату праці директора та технолога після передачі обов'язків:

$$140 \times 281 + 160 \times 125 = 39\,340 + 20\,000 = 59\,340 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальні витрати на оплату праці після впровадження проєкту становлять 59 340 грн.

Економічна ефективність проєкту в грн (різниця між витратами на оплату праці до та після впровадження проєкту) становить:

$$65\,000 - 59\,340 = 5\,660 \text{ грн.}$$

Економічна ефективність проєкту в % розраховуємо за формулою:

$$E\% = \frac{\text{Економія коштів}}{\text{Витрати до впровадження}} \times 100 \quad (3.1)$$

$$E\% = 5\,660 / 65\,000 \times 100 = 8,71\%$$

Як ми бачимо, запропонований захід щомісяця дозволить скоротити витрати на оплату праці співробітників, які беруть участь у даному процесі, на 5 660, тобто на 8,71%.

2. Обсяг перевитрати матеріалів визначається як кількість продуктів, придбаних для виробництва, але не використаних з різних причин, таких як закінчення терміну придатності, недотримання норм зберігання через недбалість персоналу або крадіжки. Після впровадження проєкту цей вид втрат буде мінімізовано, оскільки формування заявки на закупівлю продуктів здійснюватиме одна особа (технолог), яка несе матеріальну відповідальність за надмірно придбану та не використану у виробництві сировину.

Оцінка цього виду втрат у грошовому вираженні здійснюється на основі даних зі Звіту про надходження товарів за квітень 2025 року, сформованого в програмі «1С:Громадське харчування» (Додаток Б), а також інформації про продажі страв за той же період, отриманої з програми R-Keer 6 (Додаток В).

До програми «1С:Громадське харчування» були внесені норми витрат сировини для кожної страви. На основі даних про продажі сформовано звіт про потреби в сировині. Ціна по кожній позиції в даному звіті визначається як середнє арифметичне (Додаток Г).

На підставі даної інформації заповнимо табл. 3.6 і розрахуємо економію від впровадження проєкту (від оптимізації планування закупівель – економії на планових закупівлях), тобто суму перевитрати продуктів в гривнях.

Витрати на закупівлю сировини до впровадження проєкту становлять 501 714,38 грн.

Витрати на закупівлю сировини після впровадження проєкту становлять 343 772,80 грн.

Економічний ефект від впровадження проєкту (економія на планових закупівлях) в грошовому вираженні визначається як різниця між витратами до та після впровадження проєкту і становить: $501\,714,38 - 343\,772,80 = 157\,941,58$ грн.

Таблиця 3.6

Розрахунок економії на сировині від впровадження проекту
(оптимізації планування закупівель)

Найменування продукту	Закуплена к-ть продукту, кг/л	Використана к-ть продукту, кг/л.	Перевитрата продукту (закуп. - викор.), кг/л	Ціна за ОД продукту, грн	Перевитрата продукту, грн
Апельсин св.	20,340	14,500	5,840	84,05	490,85
Баклажан св.	65,000	42,830	22,170	327,06	7250,92
Балик горбуші п/к	15,500	8,382	7,118	510,00	3630,18
Банан св.	8,000	5,920	2,080	75,00	156,00
Брусниця з/м.	5,000	3,850	1,150	208,16	239,38
Виноград св.	13,500	7,070	6,430	219,47	1411,19
Яловичина з/ч.	46,030	32,250	13,780	366,11	5045,00
Яловичина	38,100	27,620	10,480	519,75	5446,98
Горбуша з/м.	35,500	23,152	12,348	355,42	4388,73
Гречана крупа.	10,650	5,100	5,550	36,73	203,85
Гриби марин.	7,200	5,100	2,100	152,22	319,66
Грудинка	27,200	19,800	7,400	218,00	1613,20
Груша св.	25,450	15,450	10,000	125,24	1252,40
Зелень св.	8,220	7,320	0,900	234,25	210,83
Зелень суш.	1,400	1,100	0,300	401,50	120,45
Імбир корінь	0,700	0,660	0,040	180,00	7,20
Йогурт	9,200	5,730	3,470	138,90	481,98
Кабачки св.	36,500	23,123	13,377	100,99	1350,94
Капуста броколі с/м	42,500	31,500	11,000	110,00	1210,00
Капуста св.	50,000	30,440	19,560	13,26	259,37
Картопля св	250,800	182,500	68,300	15,47	1056,60
Кедровий горіх в/с	3,800	1,550	2,250	622,14	1399,82
Кета с/м	55,000	35,570	19,430	306,72	5959,57
Кета х/к філе б/к	1,200	0,716	0,484	648,00	313,63
Кетчуп	8,500	6,400	2,100	50,12	105,25
Ківі св	7,500	5,750	1,750	165,00	288,75
Полуниця с/м	7,000	5,500	1,500	156,19	234,29
Кава Ексклюзив	9,000	9,000	0,000	1 250,00	0,00
Крабові палички	5,000	3,500	1,500	200,00	300,00
Креветки с/м	7,000	5,250	1,750	1 199,61	2099,32
Курка	55,000	39,352	15,648	144,99	2268,80
Лимон св.	6,000	4,500	1,500	109,89	164,84
Лист салату св.	8,000	7,560	0,440	386,10	169,88
Листи лазаньї	4,000	3,560	0,440	254,00	111,76
Цибуля червона св.	25,260	17,280	7,980	45,00	359,10
Цибуля ріпчаста св.	120,000	86,656	33,344	19,25	641,87
Майонез	67,000	37,840	29,160	94,15	2745,41
Макарони	25,720	16,700	9,020	75,51	681,10
Малина с/м	6,000	4,500	1,500	200,00	300,00
Олія рослинна	35,000	23,800	11,200	69,61	779,63
Масло вершкове	30,000	21,450	8,550	125,00	1068,75
Мед квітковий	2,500	0,150	2,350	217,14	510,28
Молоко	40,000	33,250	6,750	58,39	394,13

Продовження табл. 3.6					
Морква св.	70,000	64,330	5,670	16,27	92,25
Морозиво Пломбір	3,800	2,800	1,000	207,00	207,00
Борошно пшенич.	25,000	17,800	7,200	20,33	146,38
Обліпіха св/м	7,000	5,500	1,500	120,00	180,00
Огірки марин.	7,000	4,450	2,550	221,02	563,60
Огірки св.	35,402	25,402	10,000	142,22	1422,20
Огірки солоні	10,000	7,160	2,840	288,58	819,57
Оливки	5,600	3,700	1,900	150,00	285,00
Опеньки марин.	8,700	6,360	2,340	333,31	779,95
Перець болг. св	25,000	21,916	3,084	127,30	392,59
Персик конс.	4,700	3,700	1,000	314,26	314,26
Печінка с/м	15,600	9,984	5,616	215,54	1210,47
Помідори св.	89,100	55,120	33,980	117,39	3988,91
Помідор марин.	5,560	5,000	0,560	345,86	193,68
Помідор св.	3,000	3,000	0,000	312,51	0,00
Рис крупа	15,000	11,300	3,700	69,68	257,82
Цукор	32,000	18,200	13,800	31,38	433,04
Буряк свіжий	65,000	38,954	26,046	15,28	397,98
Свинина з/ч	45,500	33,400	12,100	301,96	3653,72
Свинина	35,800	22,800	13,000	349,96	4549,48
Свинина шия	33,950	23,950	10,000	320,00	3200,00
Оселедець	16,670	14,500	2,170	146,00	316,82
Сьомга з/м	45,110	33,110	12,000	710,00	8520,00
Скумбрія з/м	35,600	19,120	16,480	493,28	8129,25
Вершки 33%, л.	36,000	23,120	12,880	263,33	3391,69
Сухарі панірув.	3,500	1,500	2,000	30,40	60,80
Сир адигейський	4,000	2,000	2,000	327,00	654,00
Сир голландський	70,500	63,660	6,840	233,07	1594,20
Сир маасдам	1,300	1,300	0,000	637,00	0,00
Сир моцарелла	15,000	13,000	2,000	432,00	864,00
Сир пармезан	12,960	10,900	2,060	755,51	1556,35
Сир плавлений	5,000	3,000	2,000	190,00	380,00
Сир з пліснявою	3,500	2,600	0,900	1 560,00	1404,00
Сир фета	5,800	3,400	2,400	350,00	840,00
Томатна паста	20,870	13,105	7,765	219,62	1705,35
Квасоля струч.	35,000	19,300	15,700	90,00	1413,00
Філе індички з/м	43,000	33,553	9,447	399,23	3771,53
Філе курки	45,300	27,342	17,958	239,88	4307,77
Форель	8,500	4,168	4,332	399,99	1732,76
Чай листовий	8,700	5,300	3,400	4 598,75	15635,75
Чай пакет.	1000,000	721,000	279,000	2,90	809,10
Печериці св.	45,000	26,800	18,200	250,92	4566,74
Шоколад	8,000	4,250	3,750	716,00	2685,00
Яблука св.	32,822	17,822	15,000	92,77	1391,55
Язик ялов.	33,274	17,274	16,000	454,01	7264,16
Яйце, шт.	500,000	290,000	210,000	3,94	827,40
РАЗОМ:					157 942,58

Економічна ефективність упровадження проєкту у відсотках розраховується за формулою:

$$E_{\%} = \frac{B_{\text{до}} - B_{\text{після}}}{B_{\text{до}}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Відповідно,

$$E_{\%} = (501\,714,38 - 343\,772,8) / 501\,714,38 \times 100 = 31,5\%.$$

Як бачимо, оскільки станом як на 1 грудня, так і на 31 грудня 2024 р. в запасах були наявні залишки продуктів, у розрахунках умовно прийнято, що їх обсяги є рівнозначними, у зв'язку з чим зазначені залишки не враховувалися під час визначення економічних показників. Згідно з даними таблиці 2.6, упродовж грудня 2024 р. у ресторані «Стожари» було закуплено надлишкову сировину на суму 157 941,58 грн, що становить 31,5% від загального обсягу закупівель за відповідний період. Таким чином, економічний ефект від упровадження проєкту виражається у зменшенні витрат на закупівлю сировини на 157 941,58 грн, що у відносному вимірі відповідає 31,5 %.

3. Обсяг нестачі продуктів, що компенсувалися шляхом термінового придбання у найближчому магазині за роздрібними, а не оптовими цінами, також формує окремий вид втрат. Після впровадження проєкту зазначені втрати усуваються, оскільки формування заявки на закупівлю продуктів покладається на одну відповідальну особу - технолога, який не має можливості перекладати відповідальність на інших працівників і зобов'язаний на основі ретельного розрахунку потреб у сировині забезпечити своєчасне та повне замовлення необхідних матеріалів.

Оцінка цього виду втрат у грошовому вираженні здійснюється на підставі звіту «Аналіз рахунку 10.01 квітень 2025 року», який містить інформацію про обсяги продуктів, придбаних безпосередньо у постачальників (рахунок 10.01 у кореспонденції з рахунком 60), а також про закупівлі, здійснені через підзвітну особу в роздрібній торговельній мережі (рахунок 10.01 у кореспонденції з

рахунком 71). Для цілей розрахунку економічних втрат до зазначеного звіту було додано окремий стовпчик із визначенням ціни придбання продукції.

На підставі даної інформації заповнимо табл. 3.7 та розрахуємо економію на сировині від уникнення термінових роздрібних закупівель, яку можна отримати від впровадження проєкту.

Таблиця 3.7

Розрахунок економії на сировині від впровадження проєкту
(уникнення термінових роздрібних закупівель)

Найменування продукту	Кількість продукту, придбаного в магазині, кг/л	Ціна закупівлі одиниці продукту (роздріб), грн	Ціна закупівлі одиниці продукту (гурт), грн	Різниця в ціні за ОД продукту, грн	Економія (роздріб - гурт), грн
Баклажан св.	47	361,66	189,9	171,76	8072,72
Брусниця с/м	1,5	347,7	200	147,7	221,55
Виноград св.	5	244,37	152,7	91,67	458,35
Гречана крупа	3	41,31	22,86	18,45	55,35
Груша св.	6,45	141	123,71	17,29	111,52
Зелень св.	2,5	339,77	211,65	128,12	320,30
Кабачки св.	7,9	139,9	91,99	47,91	378,49
Капуста св.	12,25	13,61	11,9	1,71	20,95
Картопля св.	36,8	19	15	4	147,20
Кетчуп	1,5	51,11	49,79	1,32	1,98
Лимон св.	1,3	110	100,29	9,71	12,62
Лист салату св.	1,72	387,09	371,25	15,84	27,24
Лукреч св.	30,046	19,81	18,92	0,89	26,74
Макарони	4,5	82,7	70,4	12,3	55,35
Олія рослинна	13	74,17	64,13	10,04	130,52
Молоко	9	58,82	45,5	13,32	119,88
Морква св.	21,54	17,22	13,27	3,95	85,08
Огірки св.	10,792	166,36	87,19	79,17	854,40
Перець болг. св.	3,856	155	121,98	33,02	127,33
Помідор св.	11,174	137,61	95	42,61	476,12
Помідор св.	1,5	360	265,03	94,97	142,46
Рис крупа	4,5	36,84	24,94	11,9	53,55
Сир пармезан	3,27	1009,63	730	279,63	914,39
Томатна паста	5,145	237,5	216,28	21,22	109,18
Печериці св.	13,49	253,44	175,05	78,39	1057,48
Яблука св.	10,742	89,1	73	16,1	172,95
РАЗОМ:					23 980,75

Витрати на сировину до впровадження проєкту становили 470 305,80 грн, витрати на сировину після впровадження проєкту становили 446 325,05 грн [74].

Економічна ефективність впровадження проєкту в грошовому вираженні розраховується за формулою:

$$E_{\text{грн}} = V_{\text{до}} - V_{\text{після}} \quad (3.3)$$

Відповідно, $E_{\text{грн}} = 470\,305,80 - 446\,325,05 = 23\,980,75$ грн.

Економічна ефективність впровадження проєкту у відсотках розрахуємо за формулою:

$$E_{\%} = \frac{V_{\text{до}} - V_{\text{після}}}{V_{\text{до}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Тому, ефективність з уникнення термінових роздрібних закупівель

$$E_{\%} = (470305,80 - 446325,05) / 470305,80 \times 100 = 5,1\%.$$

Наступним кроком здійснюється розрахунок загальної економічної ефективності впровадження проєкту, яка визначається за стандартною формулою:

$$E_{\text{заг}} = \frac{\text{Вигода}}{\text{Витрати}}, \quad (3.5)$$

де вигода становить суму коштів, заощаджених у результаті реалізації запропонованих заходів, а витрати - суму коштів, необхідних для здійснення проєкту; у розглядуваному випадку витрати на реалізацію проєкту дорівнюють нулю, оскільки всі заходи виконуються власними силами без залучення сторонніх ресурсів, тому загальна ефективність визначається як співвідношення витрат на бізнес-процес закупівлі сировини до і після його модернізації, причому до витрат відносяться витрати на заробітну плату учасників процесу та витрати

на придбання сировини, що дозволяє оцінити економічний ефект від реалізації проєкту.

Оскільки витрати на реалізацію проєкту дорівнюють нулю, загальну економічну ефективність визначаємо шляхом порівняння витрат на бізнес-процес до і після його модернізації. У грошовому вираженні загальна ефективність розраховується за формулою:

$$E_{\text{грн}} = V_{\text{до}} - V_{\text{після}}, \quad (3.6)$$

де $V_{\text{до}}$ - сумарні витрати на бізнес-процес до впровадження проєкту, а $V_{\text{після}}$ - сумарні витрати після його реалізації.

Підставляючи значення:

$$E_{\text{грн}} = (65\,000 + 501\,714,38 + 470\,305,80) - (59\,340 + 343\,772,80 + 446\,325,05) = 1\,036\,019,18 - 849\,437,85 = 186\,581,33 \text{ грн.}$$

Відсоткове значення економічної ефективності визначається за формулою:

$$E_{\%} = \frac{V_{\text{до}} - V_{\text{після}}}{V_{\text{до}}} \times 100\% \quad (3.7)$$

$$E_{\%} = (1\,036\,019,18 - 849\,437,85) / 100 = 18,01\%.$$

Отже, провадження запропонованого проєкту забезпечить суттєве зниження витрат на реалізацію відповідного бізнес-процесу на 186 581,33 грн, що становить 18,01% від їхнього рівня до впровадження змін. Отриманий результат свідчить про високу економічну ефективність запропонованих організаційно-управлінських заходів, оскільки вони дозволяють оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність діяльності підприємства без додаткового фінансового навантаження. Особливої значущості досягнутий ефект набуває з огляду на те, що реалізація проєкту не потребує жодних

інвестицій, тобто є абсолютно безкоштовною для підприємства, що мінімізує ризики та прискорює отримання позитивного економічного результату.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз показав, що одночасне формування заявок на закупівлю сировини технологом та директором без належного узгодження призводить до надлишкового або недостатнього замовлення матеріалів, що спричиняє затоварювання або дефіцит продуктів, збільшення витрат на закупівлю, зростання собівартості продукції та зниження рівня прибутковості підприємства.

Закріплення функції формування заявок на закупівлю за одним відповідальним виконавцем дозволяє персоніфікувати відповідальність, запобігти повторенню аналогічних проблем і значно знизити витрати на сировину.

Уніфікація виробництва напівфабрикатів сприяє більш точному плануванню закупівель, що дозволяє уникнути позапланових витрат на придбання продуктів у торговельних точках за не вигідними цінами, забезпечуючи додаткову економію коштів підприємства.

Автоматизація бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» дає змогу скоротити трудові витрати персоналу, підвищити оперативність та точність обробки даних і, як наслідок, зменшити фінансові витрати на процес.

Розроблена модель «ТО ВЕ» бізнес-процесу в нотації EPC дозволяє чітко відобразити всі етапи процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво», ідентифікувати проблемні підпроцеси та закласти механізми контролю, що забезпечує підвищення ефективності управління закупівлями в ресторані «Стожари».

Розробка регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» забезпечує чітке визначення відповідальності виконавців та послідовності дій на всіх етапах процесу, що усуває дублювання функцій і невідповідність між технологом та директором.

Структуроване та формалізоване відображення бізнес-процесу дозволяє запобігти надлишковим або недостатнім замовленням матеріалів, оптимізувати витрати на закупівлю та знизити собівартість продукції.

Регламент створює підстави для контролю результативності процесу за ключовими показниками, підвищує прозорість управління та забезпечує можливість подальшої автоматизації процесу, що сприятиме ефективному використанню ресурсів підприємства та підвищенню рівня прибутковості ресторану «Стожари».

Впровадження проєкту оптимізації бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» дозволяє зменшити витрати на оплату праці персоналу на 5 660 грн на місяць, що становить 8,71% від витрат до реалізації проєкту.

Економія на закупівлі сировини за рахунок скорочення перевитрат становить 157 941,58 грн, або 31,5% від загального обсягу закупівель, що свідчить про значне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Зменшення втрат через закупівлю продуктів у роздрібних цінах компенсує додаткові витрати і забезпечує економію 23 980,75 грн, що дорівнює 5,1% від витрат на сировину.

Загальна економічна ефективність впровадження проєкту складає 186 581,33 грн, або 18,01% від витрат на бізнес-процес до модернізації.

Реалізація проєкту є абсолютно безкоштовною для підприємства та забезпечує високий економічний ефект за рахунок стандартизації процесу, чіткого розподілу відповідальності та оптимізації закупівельних операцій.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу

Організація безпечних умов праці на підприємстві неможлива без належного навчання та інструктажу працівників. Одним із основних механізмів формування культури безпеки праці є ефективна система інструктажів і навчань, яка спрямована на формування у персоналу належного рівня знань, навичок та вмінь для безпечного виконання трудових обов'язків. Законодавча база України, що регулює ці процеси, включає Кодекс законів про працю, Закон України «Про охорону праці», а також низку підзаконних актів, зокрема наказ Міністерства соціальної політики України № 15 від 29.01.2018 року «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» [75].

Навчання з питань охорони праці охоплює всі категорії працівників – від керівників до виконавців. Основними видами навчання є первинне, повторне, позапланове та цільове. Кожен із зазначених видів інструктажу має конкретну мету, регламентований обсяг, відповідальних осіб і порядок проведення. Первинний інструктаж проводиться до початку самостійної роботи працівника. Його зміст охоплює загальні положення охорони праці на підприємстві, потенційні небезпеки на робочому місці, вимоги безпеки під час виконання основних операцій та правила поведінки у випадку аварій або нештатних ситуацій. Повторний інструктаж організовується не рідше одного разу на шість місяців з метою оновлення та закріплення знань, набутих раніше.

Позаплановий інструктаж проводиться в разі змін у технологічному процесі, заміни обладнання, впровадження нових нормативно-правових актів у сфері охорони праці або після аварій, нещасних випадків чи порушень, що спричинили ризики для життя і здоров'я працівників. Цільовий інструктаж є найбільш специфічним і здійснюється перед виконанням робіт підвищеної

небезпеки або за умов, що виходять за межі стандартних виробничих операцій (наприклад, при ліквідації наслідків аварій чи стихійних лих).

Особливу увагу законодавство приділяє вимогам до осіб, які здійснюють навчання та інструктажі. Відповідно до Типового положення, такі працівники мають пройти навчання з питань охорони праці у спеціалізованих навчальних закладах або на підприємстві, що має відповідну ліцензію, а також успішно скласти іспит. Перевірка знань проводиться комісією, яка затверджується керівником підприємства. За результатами перевірки складається протокол, а працівнику видається посвідчення про проходження навчання [76].

Контроль за організацією та якістю проведення інструктажів здійснюється службою охорони праці підприємства або іншими уповноваженими особами. Зазначена служба веде відповідну документацію, до якої належать журнали реєстрації інструктажів, протоколи перевірки знань, посвідчення працівників та акти перевірок. Наявність таких документів є обов'язковою умовою під час проведення перевірок контролюючими органами та має безпосереднє значення в разі виникнення нещасних випадків або професійних захворювань.

Згідно з чинним законодавством, роботодавець несе відповідальність за неналежну організацію навчального процесу з питань охорони праці. Порушення вимог до проведення інструктажів може призвести до адміністративної або кримінальної відповідальності. Крім того, відсутність відповідних заходів навчання є підставою для визнання дій роботодавця недбалими у випадку настання нещасного випадку [76].

У практиці сучасних підприємств усе більшої популярності набуває впровадження інтерактивних форм навчання, включаючи комп'ютерні симуляції, відео-інструктажі та дистанційні курси. Такі методи підвищують ефективність засвоєння матеріалу, особливо для працівників, які не мають змоги проходити інструктаж у традиційній формі. Проте, згідно з чинними нормативами, навіть при використанні дистанційного навчання обов'язковим залишається складання іспиту або тестування з фіксацією результатів у відповідних документах. Системність, регулярність і повнота навчання –

ключові чинники, що безпосередньо впливають на рівень безпеки на робочому місці. Працівники, які регулярно проходять інструктажі, мають вищий рівень обізнаності з небезпечними факторами виробничого середовища, краще орієнтуються у нестандартних ситуаціях і, як свідчать дослідження, рідше потрапляють у нещасні випадки. Водночас статистика порушень у сфері охорони праці демонструє, що більшість аварійних ситуацій пов'язані саме з нехтуванням вимогами інструктажу або формальним підходом до його проведення.

Таким чином, ефективна система інструктажів і навчань персоналу є не лише вимогою чинного законодавства, а й важливим елементом стратегії безпеки підприємства. Вона передбачає чітке дотримання термінів, форм і процедур навчання, підготовку кваліфікованих інструкторів, наявність відповідної документації та постійне вдосконалення методів викладання. В умовах динамічних змін у виробничому процесі, розвитку нових технологій та підвищення стандартів безпеки, роль навчання персоналу з питань охорони праці набуває дедалі більшої ваги. Саме від рівня обізнаності працівників та їх здатності застосовувати отримані знання на практиці залежить збереження їхнього життя, здоров'я та ефективність роботи підприємства загалом.

4.2. Журнали обліку та періодичні перевірки відповідності нормам безпеки

Однією з найважливіших умов забезпечення охорони праці на підприємстві є організація системного обліку заходів безпеки, зокрема шляхом ведення відповідної документації та здійснення періодичних перевірок. Згідно з чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про охорону праці», а також відповідними підзаконними актами, роботодавець зобов'язаний забезпечити створення, ведення, зберігання та актуалізацію документів, які фіксують проведення інструктажів, перевірок, навчань, технічного обслуговування обладнання, а також здійснення періодичного контролю дотримання вимог безпеки праці. Одним із ключових елементів цієї системи є

журнали обліку, які виступають інструментом фіксації і контролю всіх дій, пов'язаних із гарантуванням безпечних умов праці.

Журнали обліку – це офіційні документи, які ведуться у встановленій формі та використовуються для фіксації результатів різних заходів у сфері охорони праці. Вони виконують функцію доказової бази у разі виникнення аварійних ситуацій, нещасних випадків або перевірок контролюючими органами. Найпоширенішими видами таких журналів є [77]: журнал реєстрації інструктажів з охорони праці (первинного, повторного, позапланового та цільового); журнал обліку проведення медичних оглядів, журнал реєстрації нещасних випадків на виробництві; журнал обліку технічного стану обладнання; журнал видачі засобів індивідуального захисту; журнал обліку вогнегасників та інші. Кожен журнал має уніфіковану форму, відповідно до якої фіксуються дата, прізвище працівника, зміст проведених заходів, підпис інструктора та особи, що пройшла інструктаж, а також інші необхідні реквізити.

Журнали ведуться відповідальними особами, призначеними наказом по підприємству, та зберігаються протягом визначених законодавством термінів, які, як правило, становлять не менше п'яти років. Ведення таких журналів повинне здійснюватися без виправлень, з дотриманням вимог до оформлення первинної документації. Втрата або відсутність відповідного журналу на момент перевірки може свідчити про порушення вимог охорони праці, що тягне за собою адміністративну відповідальність або навіть зупинку виробничої діяльності.

Періодичні перевірки відповідності нормам безпеки є невід'ємною частиною системи управління охороною праці. Вони спрямовані на виявлення порушень, недоліків, потенційних загроз і запобігання нещасним випадкам та аваріям. Такі перевірки можуть бути плановими (здійснюються згідно з графіками, затвердженими керівником підприємства або органами державного нагляду) або позаплановими (у разі змін у технологічному процесі, аварій, травмування працівника чи за приписом контролюючих органів) [78].

Залежно від характеру діяльності підприємства, предмет перевірок може охоплювати аналіз технічного стану обладнання, справності вентиляційних

систем, електробезпеки, протипожежного захисту, наявності засобів індивідуального захисту, відповідності умов праці до гігієнічних нормативів, а також виконання вимог законодавства щодо навчання та інструктажу персоналу. Результати перевірок фіксуються у спеціальних актах або звітах, які долучаються до відповідної документації з охорони праці.

Контроль за веденням журналів обліку та організацією періодичних перевірок здійснюється як внутрішніми службами підприємства (службою охорони праці, інженером з охорони праці, головним енергетиком, головним механіком тощо), так і зовнішніми контролюючими органами. До останніх належать Державна служба України з питань праці, Державна служба з надзвичайних ситуацій, органи санітарного та епідеміологічного контролю, а також інші уповноважені установи.

Ведення журналів дозволяє здійснювати не лише оперативний контроль за станом безпеки, а й довгостроковий аналіз ефективності запроваджених заходів. На основі записів можна виявити тенденції до зростання або зменшення кількості порушень, визначити причини нещасних випадків, скоригувати плани профілактичної роботи. Це має особливе значення для підприємств із підвищеним рівнем небезпеки, де будь-яке недбальство може призвести до значних матеріальних збитків і шкоди для здоров'я працівників.

У контексті сучасного підходу до управління охороною праці все більшої актуальності набуває цифровізація процесів обліку та контролю. На багатьох підприємствах уже впроваджуються електронні журнали обліку, автоматизовані системи контролю за виконанням інструктажів, електронна ідентифікація працівників, використання QR-кодів для швидкого доступу до записів про навчання або стан технічних засобів. Такі інновації підвищують точність, зменшують ризик фальсифікацій, спрощують аудит та прискорюють обмін інформацією між структурними підрозділами. Попри це, чинне законодавство вимагає, щоб у більшості випадків документи з охорони праці велися у паперовому вигляді. Це пояснюється необхідністю створення архівів, доступності інформації у разі перевірок, а також правовим визнанням документів

у судових спорах. Тому підприємства часто змушені поєднувати паперову та електронну форми ведення обліку, що вимагає ретельної координації між підрозділами, відповідальними за охорону праці та інформаційні технології.

Особливу увагу при проведенні перевірок слід приділяти актуальності нормативної бази, на яку спирається система охорони праці підприємства. Умови виробництва постійно змінюються, впроваджуються нові технології, з'являються нові ризики, тому документи, що регламентують діяльність з охорони праці, мають регулярно оновлюватися. Це стосується інструкцій, положень, протоколів, планів евакуації, норм забезпечення працівників засобами індивідуального захисту тощо [79].

На практиці якість організації ведення журналів і періодичних перевірок багато в чому залежить від кваліфікації та відповідальності персоналу, а також від ставлення керівництва підприємства до питань безпеки праці. Недостатня увага до ведення облікової документації, формалізм у проведенні перевірок і небажання виявляти та усувати недоліки свідчать про низький рівень культури охорони праці, що, зрештою, негативно впливає як на безпеку працівників, так і на ефективність діяльності підприємства загалом.

Таким чином, ведення журналів обліку та здійснення періодичних перевірок відповідності нормам безпеки є невід'ємними складовими системи управління охороною праці на підприємстві. Вони забезпечують контроль за виконанням нормативно-правових вимог, сприяють підвищенню обізнаності працівників, виявленню і усуненню небезпек, зниженню рівня травматизму, а також є інструментом документального підтвердження належного виконання роботодавцем своїх обов'язків у сфері безпеки праці. З огляду на зростання вимог до організації охорони праці у світлі євроінтеграційних процесів, питання вдосконалення системи обліку і контролю набуває стратегічного значення для сталого розвитку українських підприємств.

Висновки до розділу 4

Аналіз засвідчив, що система інструктажів і навчань з охорони праці є визначальним чинником безпечного функціонування ресторану. Її ефективність залежить від нормативної відповідності, змістовного наповнення, системності та адаптації до сучасних форматів. Дотримання вимог законодавства знижує ризики травматизму та сприяє формуванню культури безпеки. Практикоорієнтований підхід до інструктажів підвищує обізнаність персоналу щодо загроз і забезпечує їхню здатність діяти в нестандартних ситуаціях, що позитивно впливає на виробничий процес.

Ведення журналів обліку заходів з охорони праці та організація періодичних перевірок відповідності умов праці чинним нормативам є ключовими елементами системи управління безпекою на підприємстві. Ці механізми забезпечують належний контроль за виконанням законодавчих вимог, дозволяють своєчасно виявляти та усувати потенційні загрози, а також сприяють формуванню превентивної моделі управління ризиками. Вони виконують не лише функцію фіксації дій, але й слугують доказовою базою у разі нещасних випадків або перевірок з боку наглядових органів.

У контексті сучасних тенденцій цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває інтеграція електронних форм обліку з традиційними паперовими носіями, що потребує високого рівня координації між структурними підрозділами підприємства. Водночас ефективність системи контролю безпосередньо залежить від професійної підготовки персоналу, актуальності нормативної бази та системного підходу до вдосконалення механізмів охорони праці.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано теоретичні та методологічні засади процесного підходу, що дозволяють розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних елементів. Встановлено, що процесний підхід забезпечує організацію управлінських функцій, чітке визначення об'єктів управління та ресурсів бізнес-процесів. Визначено роль власника бізнес-процесу як ключового суб'єкта, що контролює хід процесу та відповідає за його результати, а синхронізація потоків підвищує ефективність та адаптацію підприємства.

Функціональні складові процесного управління забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесів та створення цінності для споживача. Персонал виступає ключовим ресурсом, а власник бізнес-процесу контролює його виконання, розподіляє ресурси та приймає рішення для підвищення адаптивності. Застосування циклу PDCA і стандартів ISO 9000:2000 гарантує систематичне вдосконалення процесів. Стратегічне управління визначає відповідальність, взаємозв'язки та аналізує показники для підвищення ефективності підприємства.

Аналіз показує, що системи управління бізнес-процесами в ресторанах складні та потребують постійного вдосконалення. Їх впровадження оптимізує роботу персоналу, підвищує якість обслуговування, задоволеність клієнтів та прибутковість закладу. Реінжиніринг процесів забезпечує гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність ресторанного бізнесу, а регулярний аналіз та оптимізація підтримують лідерські позиції на ринку.

Ресторан «Стожари» є заміським закладом із різноманітною інфраструктурою, що забезпечує комфортні умови для сімейного відпочинку, урочистих подій та корпоративних зустрічей. Його кулінарна концепція поєднує традиційну українську та європейську кухні, з акцентом на страви, приготовані на відкритому вогні, а команда кухарів постійно удосконалює технології приготування.

Організаційна структура ресторану «Стожари» базується на лінійно-функціональному типі, що забезпечує чіткий поділ обов'язків, оперативність управління та контроль якості. Постачання сировини здійснюється через перевірених партнерів і фермерські господарства, що гарантує якість продуктів і автентичність смаку.

Основними споживачами закладу є відвідувачі середнього та вищого рівня доходу, а впровадження конкурентних стратегій та оптимізація процесів підвищує ефективність діяльності ресторану в умовах високої ринкової конкуренції.

SWOT-аналіз ресторану «Стожари» показав, що заклад має сильні конкурентні переваги (якісний асортимент, досвід, сучасне обладнання), але стикається з внутрішніми обмеженнями (неефективне використання ресурсів, слабка регламентація та маркетинг). Зовнішнє середовище відкриває можливості для розвитку, але містить загрози конкуренції та зростання витрат. Рекомендовано комбіновану стратегію: оптимізація ресурсів і процесів разом із посиленням маркетингу для підвищення ефективності та стабільності роботи ресторану.

Проведене дослідження процесної структури «AS-IS» ресторану «Стожари» показало, що бізнес-процеси систематизовані та їх взаємозв'язки, входи й виходи чітко визначені, що створює базу для оптимізації діяльності закладу. Модель IDEF0 із контекстними діаграмами A-0 та декомпозицією A0 наочно відображає функціональні блоки та потоки ресурсів, інформації й управління між процесами. Аналіз типів дуг та зв'язків підтвердив формалізовану організацію взаємодії всередині системи та із зовнішнім середовищем.

Витратний аналіз за квітень 2025 року показав, що найбільшу частку займають матеріальні ресурси, що вимагає детального вивчення процесу «Закупівля, зберігання та відпуск продуктів у виробництво». Виявлені проблеми координації формування заявок призводять до надлишкових або недостатніх

замовлень, затоварювання або дефіциту ресурсів, зростання витрат і зниження рентабельності, що обґрунтовує необхідність реінжинірингу цього процесу.

Аналіз показав, що одночасне формування заявок директором і технологом без узгодження призводить до надлишку або дефіциту матеріалів, підвищення витрат і зниження прибутковості. Передача функції формування заявок одному виконавцю персоніфікує відповідальність і зменшує витрати на сировину. Уніфікація виробництва напівфабрикатів та автоматизація процесу дозволяють точніше планувати закупівлі, скоротити трудові витрати та забезпечити економію коштів. Модель «ТО ВЕ» в нотації EPC відображає всі етапи процесу та закладає механізми контролю, підвищуючи ефективність управління закупівлями.

Розробка регламенту бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» чітко визначає відповідальність виконавців та послідовність дій, усуває дублювання функцій і невідповідності. Це дозволяє уникати надлишкових або недостатніх замовлень, оптимізувати витрати на закупівлю та знизити собівартість продукції. Регламент підвищує прозорість управління, забезпечує контроль за ключовими показниками та створює підстави для подальшої автоматизації процесу, що сприяє ефективному використанню ресурсів і зростанню прибутковості ресторану «Стожари».

Впровадження проекту оптимізації бізнес-процесу «Формування заявки на закупівлю» дозволяє знизити витрати на оплату праці персоналу на 5 660 грн (8,71%) і скоротити перевитрати сировини на 157 941,58 грн (31,5%). Додатково економія через уникнення закупівлі продуктів за роздрібними цінами становить 23 980,75 грн (5,1%). Загальна економічна ефективність проекту складає 186 581,33 грн (18,01%) і забезпечує високий економічний ефект без додаткових витрат для підприємства завдяки стандартизації процесу, чіткому розподілу відповідальності та оптимізації закупівель.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 138-151. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0112>
2. Грузіна, І.А., Кінас, І.О., Перерва, І.М. Теорія управління: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. 138 с.
3. Шевченко Н. В., Копитко М. І. Управління проєктами як складова операційного менеджменту та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 70. С. 94-101. . DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>
4. Rode A., Jensby A., Svejvig P. Evaluating a Project Management Methodology to Improve Project Performance. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2024. Vol. 17, №. 3. Pp. 405–429. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2023-0182>
5. Shenhar A.J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business Review Press. 2021. 289 p.
6. Volovyk O.I., Harmash O.M. Exploring Current Project Management Methodologies in the Context of Their Best Applications. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2022. № 14. Pp. 2. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-14-2>
7. Dursun M., Goker N. Evaluation of Project Management Methodologies Success Factors Using Fuzzy Cognitive Map Method: Waterfall, Agile, and Lean Six Sigma Cases. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*. 2022. Vol. 10, №. 1. Pp. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.18201/ijisae.2022.265>

8. Mirzaei M., Mabin V.J., Zwikaël O. Customising Hybrid Project Management Methodologies. *Production Planning & Control*. 2024. Pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>
9. Li Z. Y., Crook J., Andreeva G., Tang Y. Predicting the Risk of Financial Distress Using Corporate Governance Measures. *Southern Pacific-Basin Finance Journal*. 2021. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334>
10. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Орловська Ю.В. Процесно-орієнтоване управління трансформацією підприємств в умовах розвитку циркулярної економіки. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.142-147>
11. Черчата, А. О., Андрусів, У. Я., Зелінська, Г. О., & Михайлюк, Ю. Р. (2023). Управління підприємствами на засадах процесного підходу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. № 2(28). С. 133–142.
12. Седиков Д.В. Системогенез методології стратегічного управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. SSN 3041-2129. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810134>
13. Онищенко О.А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 131-142. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0411>
14. Бондарчук Н.В., Сиченко В.В., Браженко А.С. Методологічні підходи до вибору альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). С. 521-531. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-521-531](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-521-531)
15. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. Т.2 С. 251-259. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.251-259>

16. Шостак Л.В., Сур'як А.В. Удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17. С. 126-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.17>
17. ISO 9000:2000 – Системи управління якістю. Основні положення і словник. Міжнародна організація зі стандартизації. Женева: ISO, 2000. URL: <https://www.iso.org/standard/29280.html?utm>
18. Шульга О. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
19. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 51-55.
20. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>
21. Прокопенко М.О. Удосконалення методологічних підходів до аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 35. С. 298-306. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/847>
22. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>
23. Бондаренко В.М., Бутусов О.Д., Герзанич В.М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. У: Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Мукачєво, 18-19 квітня 2019 р.), Мукачєво: МДУ, 2019. С. 295–298.
24. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес–процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>

25. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С.60–68.

26. Світлишин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64.

27. Гречко А.В., Захаров Н.В. Сутність поняття бізнес процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>

28. Терехух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_15

29. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

30. Шматько Н.М., Яковенко С.В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 119-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-18>

31. Станасюк Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-135>

32. Halaška M., Šperka R. Is there a Need for Agent-based Modelling and Simulation in Business Process Management?. *Organizacija*. 2018. Vol. 51, № 4. Pp. 255-269. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0019>

33. Солодей Д., Рябоволик Т. Методології моделювання бізнес-процесів. LV науково-технічна конференція «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2021». Матеріали. 2021. С.168-172.

34. Шматковська Т.О., Стащук О.В., Дзямулич М.І. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки.

Економіка та суспільство. 2021. Вип 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.

35. Gadatsch A. Introduction to Business Process Management. *Springer*. Wiesbaden. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6_1

36. Goel K., Bandara W., Gable G.: Conceptualizing business process standardization: A review and synthesis. *Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR)*. Springer, Heidelberg. 2023. Vol. 75, Iss. 2. Pp. 195-237, <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>

37. Світлийшин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58-64. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64)

38. Jenkins W. Business Process Optimization Guide. 2023. URL: <https://jetdocs.io/business-process-optimization/>

39. Raia M. Business Process Optimization Fundamentals. 2024. URL: <https://www.nutrient.io/blog/process-optimization-fundamentals/>

40. Bell E. Business Process Optimization Explained. 2023. URL: <https://appian.com/blog/acp/business-process-management/business-process-optimization>

41. Гачко Б.М. процесний підхід в управлінні бізнесом підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2025. № 4(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-765-774](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-765-774)

42. Шулла Р. С., Попик М. М., Світлинець О. В. Характеристика та класифікація бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі системного підходу. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 206–215. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-206-215>

43. Деркач А. Реінжиніринг бізнес-процесів будівельного підприємства в умовах цифровізації. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 2(50). С. 251–265. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50\(2\).251-265](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).251-265)

44. Кононенко Ж., Шаравара Р., Яковенко Т. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>.

45. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>

46. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *Report OECD*. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html?utm

47. Бойко Р.В., Винницький Т.І. Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: організаційний аспект. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415189>

48. Винницький Т.І. Основні підходи до організації внутрішнього контролю бізнес процесів у дистрибуційних компаніях. Управління розвитком соціально-економічних систем: матер. IX Міжнар. науково-практичної конф. Ч. 2. Харків: ДБТУ, 2025. С. 550–553.

49. Масленніков Є.І., Попенко О.О. Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. №23 (3 (58)). С. 44–56. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).330105](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).330105)

50. Wang C., Wang D., Deng X., & Wang S. Research on the Impact of Enterprise Digital Transformation on Internal Control. *Sustainability*. 2023. №15 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108392>

51. Мазій Н.Г. Цифрові інновації як драйвер оптимізації бізнес-процесів. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2025. №53. С. 182-187. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-25)

52. Robson M., Ullah F. A Practical Guide to Business Process Reengineering. URL: <https://surl.li/kytpor>

53. Ревенко О.В., Іпполітова І.Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-21>.

54. Хорошун В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-71>.

55. Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС : навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.

56. Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С.43-52.

57. Kozlovskiy Y., Zarakhovskiy O., Neilenko S. Специфіка проектування процесу надання послуг харчування у підприємствах готельного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.62>

58. Нодь О.Л., Стегней М.І., Бергхауер О.О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221-226.

59. Прокопенко Н., Коваленко Н., Шапіро Д. Інноваційні технології та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 4. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-4>.

60. Iranmanesh M., Ghobakhloo M., Nilashi M., Tseng M.L., Yadegaridehkordi E., Leung N. Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. № 107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>.

61. Svitlana P. Business processes organization in the hotel and restaurant business. *Modern Economics*. 2023. Т. 38. № 1. С. 117-124.

62. Даниленко О.В., Зоценко Л.М., Братіцел М.Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (food tech) в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 95–101. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/21.pdf.

63. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.

64. Holovnia O., Zakharova T., Lopatiuk R., Melnyk S., Prylutskyi A., Stavskaya U., Tabenska O. Problems and prospects of development of hotel and restaurant and tourist industry in the conditions of integration processes. Monograph. – Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. P. 333.

65. Стегней, М. І., Нодь, О. Л., Бергхауер, О. О., & Кампов, Н. С. (2024). Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, Т.9, №3. С. 26-29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>.

66. Danylkiv Kh. P., Sadura O. B. Swot-analysis as a tool for determining a small entrepreneurial structure development strategy. *Innovative economy*. 2021. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.9>

67. Гриненко В.В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.

68. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183.

69. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств апк в Україні умовах смартекономіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>

70. Іванов Ю.Б. Регіональні аспекти диверсифікації розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. № 2 (64). С. 96-108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>

71. Піжук О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Видавець Марченко Т.В. 2025. 392 с.; іл.

72. Журавльова І.В., Лелюк С.В., Берест М.М. Організаційно-методичне забезпечення фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах невизначеності середовища : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2024. 233 с.

73. Стрілок О.В. Сутність категорій «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів». *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2025. Вип. 57. С. 55-64. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2025-57-55-64>

74. Фінансова звітність ресторану «Стожари» 2024–2025 р.

75. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

76. Наказ Міністерства соціальної політики України № 15 від 29.01.2018 «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-18#Text>

77. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.

78. ДСТУ 4161-2003 «Система стандартів безпеки праці. Пожежна безпека. Загальні вимоги». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=57909

79. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>